



INFORME

SAIS BUENA VISTA
LTDA. N° 23
ORAMS VIII - PUNO

SERIE
M **ONOGRAFIAS**
DOCUMENTO DE TRABAJO

SAIS BUENAVISTA LTDA. Nº 23

APOLINARIO FIERRO FLORES

PUNO-- 1974

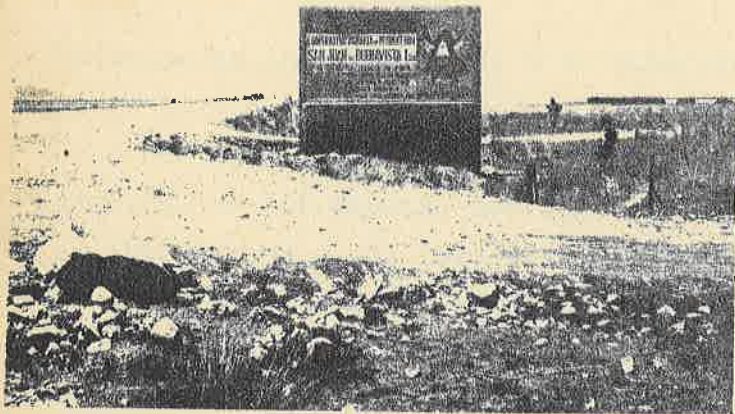
PRESENTACION

APOLINARIO FIERRO FLORES, Contador Público, autor de este informe, fue participante en el Primer Curso de Entrenamiento en Servicio para Gestión Empresarial, organizado por el Centro de Estudios de Participación Popular. Nos presente su experiencia directa en la Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS) Buenavista Ltda. Nº 23, ubicada en el Departamento de Puno.

El informante hace referencia al ámbito en el cual se desenvuelve la empresa, la que se constituye en lo que fueron grandes haciendas ganaderas y agrícolas.

Al mismo tiempo que demuestra, con preocupación el desajuste que se da entre los objetivos propuestos por la SAIS y la realidad actuando.

Para una mejor disposición de su informe el trabajo se presenta dividido en capítulos, en cada uno de los cuales se detallan diversos e importantes aspectos de índole social y económico, incidiendo en la marcha empresarial y en los mecanismos de participación de los campesinos en la gestión de la SAIS.



"Por ese camino que se pierde en la derecha, así pedregoso; polvoriento en invierno y lodoso en verano, vamos a introducirnos a ese mundo complejo de gentes y animales. A ese puñado de entusiasmo y dejadez: a la SAIS Buenavista Ltda. Nº 23."

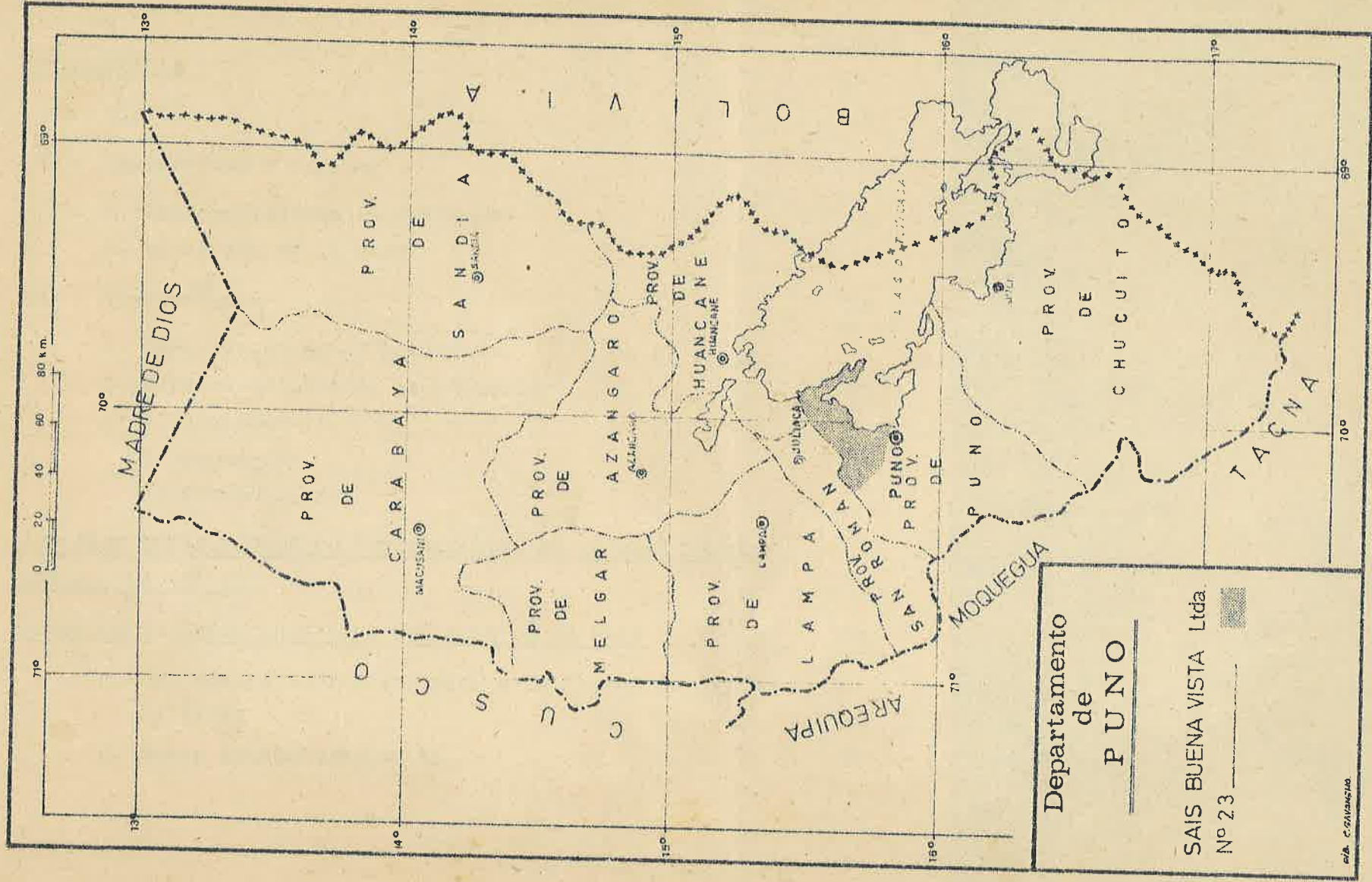
INTRODUCCION

Reflejar de una manera clara la situación político-económico-social de la SAIS Buenavista, en este modesto trabajo, es objetivo que creo no logrará alcanzar. Esta constituye un conjunto de problemas, anudados de tal manera, que aún sabiendo lo que está sucediendo, es posible que no pueda traducirlo a través de las páginas que van. Para desarrollar este trabajo, la pauta, ha sido la guía de campo que nos fuera proporcionada durante el trabajo de campo. Obedece a ésta la sistematización de todo el contenido.

La problemática de las empresas asociativas, es una preocupación que a todos debe embargarnos. No sólo necesita de pregoneros que a diario señalen sus males y la condenen -pienso después de conocerla un poco- sino la mejor forma de hacer algo, es trabajando, capacitando. Es necesario, despertar al socio para que éste entienda que el mañana depende de hoy. El rumbo está trazado. La explotación está acabando. El antes está ya lejos y la revolución avanza. Nadie debe ceder en la lucha ya iniciada.

En el transcurso de los cuatro meses; si bien he tenido tiempo, no he tenido acceso a acciones de importancia como: Asambleas, Sesiones, ni siquiera a los libros de Actas. A pesar de haber empleado todos los recursos a mi alcance; esta trabé -que podemos considerar la como prohibición- fue dada. No sólo se obstaculizó mi labor, si no que se creó en todos los directivos una actitud de silenciamiento hacia mi persona. No deseo, con esto, justificar el contenido del presente informe sino dar a conocer algunos defectos de muchos Gerentes de la "etapa oscura".

Queda a criterio del lector este trabajo. Se suma, como una valiosísima experiencia que me servirá de mucho en lo que todavía ha de venir. Lo que yo pueda materializar en las siguientes páginas, no será alarde semántico, sino para trabajar en beneficio de mi pue-
blo. El pueblo de todos. El pueblo de la Revolución.



Departamento
de
PUNO

SAIS BUENA VISTA Ltda.

Nº 23

INDICE

| | <u>Página</u> |
|--|---------------|
| <u>ANTECEDENTES</u> | |
| I. Históricos | 1 |
| II. Geográficos o Físicos | 9 |
| III. A. Características geográficas | 9 |
| B. Ubicación de la SAIS | 10 |
| III. Demográficos | 11 |
| A. Composición de la población | 11 |
| B. Niveles de vida de la población | 13 |
| 1. Ingreso | |
| 2. Educación | |
| 3. Alimentación | |
| <u>ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y EMPRESARIAL DE LA SAIS BUENA-</u> <u>VISTA LTDA. Nº 23.</u> | |
| <u>CAPITULO I: CARACTERISTICAS SOCIALES DE LA SAIS</u> | 16 |
| A. Estructura social anterior a la formación de la SAIS. | 17 |
| B. Nueva estructura social | 21 |

| | |
|--|----|
| C. Formas institucionales de organización social y la participación | 30 |
| 1. Organizaciones existentes | |
| 2. Organizaciones sindicales | |

CAPITULO II: CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA SAIS

| | |
|--|----|
| A. Estructura de la tenencia | 35 |
| 1. Formas jurídico-legales de la tenencia | |
| 2. Formas de tenencia vigentes | |
| B. Recursos económicos de la SAIS | 37 |
| 1. Capital | |
| a. Tierra y/o ganado | |
| b. Agua | |
| c. Capital social | |
| d. Instalaciones, equipos y maquinarias. | |
| 2. Distribución: Organización y funcionamiento del Sistema de Comercialización de la SAIS | |

CAPITULO III: CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE LA SAIS

| | |
|---|----|
| A. Estructura organizativa | 65 |
| 1. Organos y niveles de gestión: característi- cas de la participación | |
| a. Asamblea General de Delegados | |

- b. Organos de gobierno
 - 2. Relaciones entre dirigentes y bases
 - 3. Determinación y análisis de las causas que limitan la participación.
- B. Aspecto Administrativo 83
- 1. Formas de organización y racionalización del trabajo.
 - a. Categorías ocupacionales
 - b. Políticas de personal
 - 2. Administración salarial: escala de salarios y criterios.
- C. Aspecto contable 100
- 1. Sistema contable de la SAIS
 - 2. Libros principales y estados económico-financieros.
 - 3. Controles internos y externos
- D. Aspecto Financiero 112
- 1. Situación financiera de la SAIS
 - 2. Niveles actuales de endeudamiento
 - 3. Problemas en la obtención de créditos
 - 4. Aplicación, uso o destino de fondos

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
ANEXOS

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

I. HISTORICOS

Para comprender mejor la realidad socio-económica de la SAIS Buenavista, es menester remontarse a la evolución misma del pueblo aymara. La zona altiplánica, no siempre fue abrigo de miseria y atraso. Hubo pueblos aymaras -que antes de la cultura Inca- brillaron por su adecuada organización social. Ejemplo tomado en muchos aspectos por los Incas del Tawantinsuyo. Pueblos como Hatunqolla, Paucarcolla, para mencionar a aquéllos que pertenecen a esta SAIS.

Antes de la llegada de los conquistadores al Perú, los pobladores de la Meseta Andina, se dedicaban a la agricultura, ganadería y pesca; y en menor escala, a la extracción de metales, (oro y plata).

El vivir de los aymaras, hasta la llegada de los hombres blancos, fue apacible; de tecnificación constante. Existen restos arqueológicos, cerámicos, tejidos y metal labrado que deslumbran a la humanidad.

El oro: ambición del conquistador

No pudiendo los españoles dedicarse a la explotación de la agricultura ni ganadería, ya por falta de mercado, como a la ausen-

de vías de comunicación; además de las serias restricciones que imponía la central de España a sus colonias, éstos se vieron en la necesidad y en la ambición de buscar metales como el oro y la plata.

La explotación del Colla por el español, toma las características por demás sanguinarias: encomiendas, reducciones o repartimientos y la mita.

Puno Región Minera

La región de Puno ha sido y sigue siendo una potencia económica dormida. En sus entrañas duerme apacible el metal precioso, que fue en un principio aprovechado por los aymaras e Incas, luego vorazmente por los españoles.

La explotación de las minas en la zona de Puno, tuvo su etapa de apogeo. En el siglo XVIII, queda poco vestigio de su existencia y es a partir de la decadencia de las minas, que toma impulso la actividad agropecuaria.

Las tierras de las comunidades campesinas que un principio sin importancia para los aventureros, tienden a desaparecer para dar paso a las fincas, feudos, haciendas, caseríos, etc.

Evolución de la propiedad

En un principio, los gamonales administran directamente la finca.

Se rodean de servidumbre adecuada a los que llamarían "pongos". Alrededor de la casa-hacienda, se instalaban los trabajadores, - dando origen en muchos casos a asentamientos rurales que se han convertido en capitales de distrito o anexos.

Cuando el Tayta acumulaba suma considerable de dinero y se sentía seguro de "poder" y también de sus relaciones con gente de Arequipa o Lima, emprendía viaje a las ciudades indicadas, donde previamente había construído un chalet o quinta.

La hacienda quedaba a cargo de algún familiar o del administrador. El patrón hacía acto de presencia para la cosecha, saca de ganado o esquila.

Creación de la SAIS

Para llegar al reconocimiento oficial fue necesario pasar por varias etapas dentro del proceso de reforma agraria. Así tenemos que, en un principio, los terrenos de la SAIS eran administrados por el Plan Lampa Capachica. Luego, se formó la Cooperativa Agraria de Servicios San Juan de Buenavista N° 247, a quien se le concedió el uso de la tierra e instalaciones; administrada por un Comité Provisional, nombrado por la Dirección de la Zona Agraria 12 de Puno.

A la par que avanzaban los trámites y procedimientos de afectación, valorización y adjudicación; era necesario lograr asimismo

el reconocimiento por parte del gobierno. Dadas las condiciones del medio ambiente y la presencia de comunidades campesinas en su alrededor, se estimó que no podía seguirse trabajando con la organización de una Cooperativa Agraria de Producción y que mejor se acomodaba a la creación de una SAIS.

Así, a través de la Resolución Suprema 1373-72-AG, con fecha 26 de Diciembre de 1972, pasó a ser socia de la SAIS; la Cooperatiya Agraria ya existente.

Contando con reconocimiento oficial, la SAIS Buenavista -y después de arduo trabajo de capacitación para los socios, por parte de la Zona Agraria XII y la ORAMS VIII- se estableció el número de socios con que se debería contar: trece comunidades campesinas y una cooperativa agraria de producción que pasaría a ser de servicios, con sede en el ex-fundo Moro, convertido ahora en Central.

Comunidades campesinas: trece

1. Arboleda
2. Ullagachi
3. San Juan de Ilata
4. Yanamocco Pampa
5. Huata
6. Ccollana Logera
7. Sucasco

8. Sorasa
9. Torres Pampa
10. Tutuhuacas
11. Incasaya
12. Suchis
13. Yanarico

Cooperativa Agraria de servicios: Integrada por los trabajadores de los siguientes ex-fundos:

1. Cabaña del Carmen
2. Cabaña El Arroyo
3. Cabaña El Principio
4. Chapa y Anexo Cari
5. Chingarani y anexo
6. Cochela
7. Culata
8. Estancia Ccollana
9. Estancia San Mateo
10. Ilpa
11. Llungo y anexo Tunjata
12. Lucero
13. Machacmarca
14. Moro

15. San Antonio de Chujura
16. Santa Cruz
17. Ullagachi
18. Umayo A
19. Umayo B; y
20. Umayo C.

Queda establecido que los socios de la SAIS Buenavista, son catorce. Todos ellos personas jurídicas; unos en proceso de reconocimiento, y otros ya reconocidos.

Para los efectos de trabajo, se consideran solamente 567 personas, todos ellos de los ex-fundos, agrupados en la Cooperativa de Servicios San Juan 247; recurriéndose en última instancia a la mano de obra de los comuneros.

Contrato de compra-venta

Con fecha 21 de Diciembre de 1972; se procedió a celebrar el contrato de compra-venta entre la Zona Agraria XII de Puno y la SAIS Buenavista. Según el Artículo Quinto del contrato en referencia, en cuanto al valor de la transferencia de sus usos, aires, costumbres, servidumbre y todo cuanto de hecho o derecho pudiera corresponderle.

Si bien es cierto que la adjudicación definitiva se llevó a cabo el 30 de Diciembre de 1972, también lo es, que ese mismo día la Jun

ta Directiva electa, recibía todo el activo, pasivo, usos, aires, costumbres, servidumbres y todo cuanto de hecho o de derecho pudiera corresponder a la SAIS naciente.

Para el caso, el día 28 del mismo mes y año, se llevó a cabo las elecciones generales.

La formación de esta empresa en sus diversos aspectos, estuvo a cargo de la Zona Agraria de Puno, por intermedio de sus Asistentas Sociales, quienes daban a conocer la forma y propósitos de la SAIS. Para las elecciones, tuvieron mucho que ver en todo el proceso.

Comité electoral

Con la finalidad de conducir mejor las elecciones, se nombró un comité de elecciones integrado por seis personas siendo éstas:

- . 2 delegados Zona Agraria
- . 3 socios de la Cooperativa San Juan
- . 1 delegado de SINAMOS; que presidió el comité.

Elección de delegados

Instalado el Comité Electoral, se procedió de inmediato a trabajar en los ex-fundos y Comunidades Socias, a fin de que éstos nombren sus candidatos o mejor dicho, sus delegados. La proporción de delegados fue tomada en base a la población, así se permitía un delegado por cada cincuenta familias. Entonces, los miembros del Co

mité iban a las comunidades, reunían a los socios en Asamblea y allí decidían quienes serían sus futuros delegados ante la SAIS; en igual forma se procedió en los ex-fundos.

Formación de listas

Conocidos los nombres de los delegados elegidos por sus bases, de inmediato los comuneros formaron una lista, dando cabida en forma intercalada a socios de la Cooperativa de Servicios. En igual forma los delegados elegidos en los ex-fundos, también organizaron su lista, yendo a la cabeza el ex-feudatario y permitiendo en forma intercalada la participación de comuneros con la diferencia que esta lista que figuraba con el número 1, consultó y consideró a los dirigentes de las comunidades.

El día de las elecciones

Formadas las dos listas y con el ambiente propicio, se llevó a cabo las elecciones generales el día 28 de Diciembre. Los votantes fueron 64 personas y cada lista estaba compuesta por 28. Así, entre las dos listas por lo menos tenían asegurados 56 votos, y los que definirían serían solamente 8 personas. Con estos datos, era lógico el triunfo de los ex-feudatarios y los motivos eran muchos. Efectuado el escrutinio, se proclamó ganadora a la lista Nº 1. Proclamada ganadora la lista en mención, se reunieron a "puerta ce

rrada", para elegir entre ellos a los componentes de los Consejos de Administración, Vigilancia y Comités Especializados; luego dentro de cada Consejo se procedió a elegir al Presidente, Secretario, Tesorero, etc. De antemano, se sabía quienes serían los presidentes, secretarios y demás directivos, de la SAIS Buenavista. Con todo entusiasmo, el 30 de Diciembre, a los dos días de ser declarados directivos, recibieron con seriedad y miedo los activos y pasivos de la empresa, que malo que bueno vienen dirigiendo.

II. GEOGRAFICOS O FISICOS

A. Características geográficas

- Clima.- Obedece a la acción termo-reguladora del Lago; la cual consiste en la absorción del calor durante las horas del sol y su pérdida lenta en las noches. Esto permite que, los vientos que vienen del sureste se calienten y humedezcan; manteniendo constantes las temperaturas promedio entre 9.5°C y 5.5°C . Este clima es el más favorable en la zona. La temperatura varía de los 5 grados centígrados bajo cero a los 16°C , existiendo variación muy significativa entre el día y la noche. La precipitación pluvial anual es aproximadamente de 566mm. intensificada entre los meses de noviembre a marzo. La humedad relativa

es de 70%. Los vientos presentan una velocidad media de 2 metros por segundo, fuerza ésta que al chocar con la paja brava la hace silbar, característica de la puna.

- Topografía.- El territorio de la SAIS Buenavista, presenta características propias del altiplano. Su configura - ción presenta:

- . Zonas planas: 73% del área total cubierta por pastos naturales.
- . 2% de cerros, lechos, ríos, que son terrenos marginales.
- . 25% laderas y lomadas, que son usadas; además, del pas - toreo para el cultivo anual.

- Altitud.- Se encuentra a una altura de 3,808 a 4,250 m. sobre el nivel del mar.

B. Ubicación de la SAIS

En el Km. 22¹/₂ de la carretera Puno-Juliaca, un mural indi - ca la presencia de la SAIS Buenavista Ltda. Nº 23, objeto de este trabajo.

Esta empresa de interés social, está situada en el Departamento de Puno, en las provincias de Puno, Huancané y San Román. A nivel de distrito comprende:

- Paucarcolla

- Tiquillaca

- Vilque
- Caracoto
- Coata
- Capachica

- Atuncolla
- Huata
- Pusi

III. DEMOGRAFICOS:

La población de la SAIS se encuentra en constante aumento. A sí, de 3,535 personas, agrupadas en 615 familias (*) durante el año 1972, la población aumentó a 4,500 personas en 1974. Esto debido mayormente al incremento de fundos.

A. Composición de la población

(*) Zona Agraria XII. Tarjetas de Registro Familiar.

CUADRO Nº 1

POBLACION - SAIS BUENAVISTA (1972)

| Nº miembros por familia | Nº de familias | Pobl. total |
|-------------------------|----------------|--------------|
| 2 | 68 | 136 |
| 3 | 95 | 285 |
| 4 | 92 | 368 |
| 5 | 92 | 460 |
| 6 | 91 | 546 |
| 7 | 86 | 602 |
| 8 | 59 | 472 |
| 9 | 33 | 297 |
| 10 | 21 | 210 |
| 11 | 9 | 99 |
| 12 | 5 | 60 |
| | <u>651</u> | <u>3,535</u> |

Fuente: Tarjetas Registro Familiar. Min. Agricultura y P.
ZA-XII.

Según edad y sexo: Ver cuadro Nº 2 a continuación:

CUADRO Nº 2
POBLACION POR SEXO

| Edades | Hombres | Mujeres |
|--------------------|---------|---------|
| Mayores 18 años | 817 | 872 |
| De 12 a 18 años | 288 | 287 |
| Menores de 12 años | 636 | 635 |
| TOTAL: | 1,741 | 1,794 |

Fuente: Tarjetas Registro Familiar. Min. Agricultura y P.ZA XII .

B. Niveles de vida de la población

1. Ingreso

CUADRO Nº 3
INGRESO PROMEDIO POR FAMILIA (1972)

| Rubro | Valor | Ingreso por familia |
|-----------------------|--------------|---------------------|
| Remuneraciones | 3'848,567.00 | 5,912.00 |
| Cultivos particulares | 3'683,358.00 | 5,658.00 |
| Ganado particular | 670,086.00 | 1,029.00 |
| | 8'202,011.00 | 12,599.00 |

Fuente: Tarjetas de Registro Familiar-ZA-XII.

2. Educación

- Escuela.- Cuenta con aproximadamente 100 alumnos, todos ellos hijos de los trabajadores. Se les ofrece ciertas facilidades como, almuerzo gratis y movilidad los días sábados; cuando son reunidos por la profesora a fin de realizar tareas manuales. Los maestros residen en su mayoría entre Juliaca y Puno.

3. Alimentación

- Comedor comunal.- Se encuentra bajo control de la Asistentista Social; quien ha faccionado el menú y controla de vez en cuando el cumplimiento del mismo. Los alimentos que se consumen a diario en el comedor, son de baja calidad. Muy rara vez se toma leche, a pesar de ser la SAIS de actividad agropecuaria; se consume poca carne.

Este descuido se ve más agravado porque la Asistentista, no toma sus alimentos en dicho comedor; (Tiene cocinera particular, que sirve de paso al Gerente). Los encargados de prepararlos, por tanto, prestan poca importancia y los perjudicados son los socios.

ANALISIS SOCIO-ECONOMICO

Y

EMPRESARIAL DE LA SAIS

CAPITULO I

CARACTERISTICAS SOCIALES

DE LA SAIS

A. Estructura social anterior a la formación de la CAP

Al referirnos a este aspecto, nos ocuparemos de la forma tradicional de poseer o explotar la tierra, en el ámbito de la SAIS Buenavista.

El trabajo en la hacienda.- La SAIS Buenavista, está integrada por 20 ex-fundos o ex-haciendas. Las relaciones peón-hacienda, variaron desde el trabajo esclavista y cruel, hasta aquellas en que si bien no se les abonaba su salario de acuerdo a la ley, por lo menos se les daba una cierta gratificación semanal.

1. En muchas de estas haciendas el campesino trabajaba para el patrón, recibiendo como única compensación un pedazo de terreno para que lo trabajase, poniendo el campesino todos los insumos. De la cosecha dependía el jornal y el futuro de su familia; a eso se agregaba el padrinazgo (*), que podría mejorar la situación.
2. En otros casos, el caballero, le permitía al trabajador pastear una cantidad de ganado con tope fijo en su hacienda, como barbechar un pedazo de tierra, para su propio consumo. El

(*) Definición de padrinazgo.- Sistema de parentesco artificial. Tanto los padrinos, el ahijado y los padres de éste sobretodo, asumen obligaciones socio-económicas.

ganado, debería estar en zonas fijadas y bien recordadas; de otro modo era considerado como daño, debiendo pagar una multa. En estos casos, el campesino debía esforzarse al máximo en su trabajo para no disgustar al patrón, pues de suceder esto, le serían arrebatadas esas gangas o favores que le concedían.

3. En otras haciendas, como en la de Urcunimuni, el patrón asignaba una gratificación de dos soles por semana a los pastores, y de tres o cuatro soles a los agricultores. Concedía además autorización para que pasten su ganado en cantidad limitada y en zonas señaladas. Como les "regalaba", si cabe la expresión, porciones de chuño, cañigua, quinua y papas en porciones de media arroba de cada especie. Otras haciendas no daban propina, pero con más regularidad les daban víveres y ropa vieja para sus hijos.

Esta última forma, en la que olvidaba mencionar la coca, es la extrañada por los campesinos; llegando a aseverar muchos de ellos que esos tiempos fueron mejores que ahora.

Las comunidades reducidas a los cerros o zonas inundables, no podían desarrollar, y en la medida que pasaban los años, la tierra se hacía más chica; debido al crecimiento de la población, produciendo el empobrecimiento de la tierra o de la población, ante la indiferente mirada del patrón.

No fue sólo el crecimiento de la población lo que achicó la tierra de la comunidad, sino también el abuso prepotente reprimido por las autoridades, en alianza con los hacendados; obligando a la población a cobijarse o contentarse con las tierras más pobres. Tal es el caso de la comunidad campesina de SUCASCO integrante de la SAIS Buenavista.

En la hacienda la realidad era otra. Esta era más grande y poderosa, sus tierras si crecían, y qué tierras: buenas, fértiles y fructíferas. Antiguamente de la comunidad, ahora con otro nombre, en unos casos con alambrada, en otros nada, con el fin de seguir avanzando. El comunero al verse sin tierras, sin ayuda, sin amparo y jodido por todo sitio; busca trabajo, ya sea, donde el patrón, ya en la hacienda vecina o su comunidad. Ofrece su fuerza de trabajo; a cambio de que se le permita pastar su ganadito en la hacienda o una remuneración ínfima. Comprende el comunero que no hay forma de salir del problema; que de no proceder así, será desgracia para él y su familia.

El caballero no se contenta con todo eso, pide más, no sólo ahora le interesa la fuerza de trabajo del comunero, sino también otras cosas como: el trabajo de toda la familia del sufrido campesino, su mujer si le apetecía y en otros, como la virginidad de la hija.

Estos atropellos a la dignidad humana, tuvieron freno en deter-

minados partidos políticos aunque sea de palabra, o de pregone-
ría en las plazas y calles. Allí está el recuerdo del malogra-
do Néstor Cáceres Velásquez, quien se preocupó en despertarlos,
en incentivarlos para que se levanten contra esa humillante ex-
plotación. La Universidad Nacional Técnica del Altiplano tam-
bién se deja sentir por intermedio de sus frentes políticos;
quienes organizan cursos de capacitación política partidaria
que si bien no alcanzaron el objeto pretendido, sirvió para in-
centivar al campesino.

Ante el ambiente socio-económico que imperaba en el campo, en
la comunidad y en la hacienda, surge la ley de reforma Agraria
de Belaúnde y después la Revolución Peruana con la 17716.

Cuando existía la hacienda ganadera Moro, de propiedad de los
hermanos Molina, el actual Gerente tenía el mismo puesto. Gana-
ba, según informe personal, sueldo fijo, además de comisión so-
bre la utilidad obtenida en el año. Como los propietarios resi-
dían en Lima, el actual Gerente era el segundo propietario. Su
comportamiento para con los obreros, era de exigencia y explota-
ción, porque del sudor de ellos, dependía su futuro económico y
su estabilidad en el puesto.

Las relaciones laborales entre los obreros y la gerencia, era de
completo sometimiento y servilismo, de los primeros por el se-
gundo, con todos los matices de la administración tradicional.

Tal es el caso de los pastores que estuvieron en un estado casi de esclavitud no sólo personal sino familiar. El Gerente en esa época, era el todopoderoso, a quien debían poner el mejor poncho, la mejor uncuña para que tome asiento; era el hombre quien hacía y deshacía.

Però no sólo se valía del rigor y maltrato. También, les premiaba la "buena labor" con un poco de chuño puti, un poco de quinua o papas y de vez en cuando, carne muerta. Este premio o torgaba a los peones o pastores que le llevaban chismes, que le contaban quien no trabajaba bien, quien quería formar sindicato o quien instaba reclamar ante la Inspección de Trabajo. En otros casos premiaba al obrero que nunca decía nada, pero que trabajaba de sol a sol. Estas dos clases de peones eran los mejores, ejemplo para los demás.

B. Nueva estructura social

La cadena que no se rompe.- El sistema de trabajo, antes descrito, sigue casi igual. Parece muy difícil el cambio en la actitud. Toda esta anómala situación, no sólo se debe a la actitud de los directivos, sino también a los socios de la cooperativa. Los actuales directivos, son los mismos peones, son los que cinco años atrás barrían la casa del hacendado, servían como cocineros, lavaban el auto. Estos directivos ex-feudatarios

no han cambiado; la actitud de los directivos comuneros es diferente por su situación anterior. Dentro de la SAIS, aparentemente no hay cambios notorios; siguen trabajando las mismas personas, existe aún el miedo, el temor de enfrentarse al patrón. Los mismos campesinos que ayer fueron los explotados; hoy no to-
man con seriedad el hecho de ser dueños de la empresa. Dudan de sí mismos. A veces quieren reivindicarse, arguyendo que pondrán mano fuerte en la administración de la SAIS, pero cuando escuchan la voz del Gerente acaba ese sueño.

El ex-feudatario, antes de la Reforma Agraria, era objeto de mal trato en todo aspecto. Desde 1969, la situación se ha aligerado, porque funcionarios de Reforma Agraria o SINAMOS, visitan casi diariamente la SAIS, y no sólo hablan con el Gerente, sino también con los directivos y socios. Es por eso que hay un poco de temor y vergüenza de recurrir al pasado; ya no patea al trabajador, ya no se le grita, ahora les autoriza a cual
quier pedido, pues no hay un dueño absoluto.

Estratificación, grupos de poder y mecanismos de dominación

- El Gerente.- Continúa siendo la figura preponderante de la etapa anterior; personificación del poder y autoridad; quien decide en términos personales y no empresariales ni cooperativos. Esta indiscriminada e institucionalizada autoridad la

podemos observar en los diferentes aspectos tratados a través del informe. Un ejemplo, lo tenemos a continuación:

• Los wacchos de la Gerencia.- El Gerente tiene su ganado waccho particular, el que es pastado junto con el ganado equino y vacuno de la empresa. Preguntado un pastor si recibía un pago extra por cuidar ese ganado, manifestó: "... porque pue me va a pagar, si es del caballero". El lector podrá sacar algunas conclusiones de esta frase, que expresa una situación generalizada y vista como normal en la SAIS.

- Socios ex-feudatarios.- Sin lugar a dudas, que la situación de los socios de la CAS es de inmejorable posición frente a los socios de las comunidades, a pesar de la poca atención que se les brinda.

Así los socios de la CAS, si bien todavía no sienten los beneficios que les da la SAIS en su cabalidad, como sus proyecciones hacia la sociedad, ya vislumbran estas ventajas, en hechos como:

1. Garantía para efectuar compras al crédito, en casas comerciales. (Predominan los grupos de poder en el ámbito comercial).
2. Compras por intermedio de la SAIS, descontados paulatina - mente de sus salarios (especialmente los actuales directi-

vos, quienes hacen abuso de estas facilidades).

3. Compra de productos agropecuarios de la SAIS, descontados en los meses que ellos señalen (precio de costo) algunos socios o directivos comercian aprovechando esa ventaja.
4. Autorización para barbecho en extensiones de 2Hás., que no son controladas (se abusa desmedidamente).
5. Servicios en escuela, comedor, posta médica.
6. Wacchos, que últimamente están siendo controlados a los socios, mas no a directivos.

- Socios comuneros.- Los socios de la comunidad no se ven favorecidos por estos mismos conceptos; en unos casos, porque no trabajan en la SAIS, y en otros, porque les es negado la venta de productos, y/o residen lejos de la central a la que les es difícil ir.

La colaboración entre ex-feudatarios y comuneros es nula, debido a los intereses que cada uno persigue, o por las ventajas de clase; hechos que han derivado en malas relaciones que dañan la solidez de la empresa. Esta lucha por querer beneficiar a su base, ha hecho que las asambleas terminen en discusiones acaloradas sin mayor utilidad. De ahí, que lo acordado, quede solamente en los libros.

Una cita arreglada y cumbre

La lluvia en retirada, huía al amanecer, herida por los rayos del padre sol. Solamente, se sentía como una caricia, una fina garúa; como si delicados picaflores echasen perfume con el "run run" de sus alas, luego de haber mojado en pétalos de rosa, su ropaje verde-azul.

Amaneció un nuevo día que inspiraba trabajar y tener confianza, hoy siquiera, en el cielo. Era un día de los pocos, que nos regala la naturaleza de vez en cuando, en esta época de torrencia les lluvias en Puno. Todos se levantaron temprano, era un día algo diferente; había entusiasmo, alegría y ganas de trabajar y de comer también.

Como si estuvieran de acuerdo los socios de la SAIS Buenavista, uno por uno salían de diferentes puertas y desfilaron hacia el comedor comunal, a tomar desayuno. Ese desayuno hecho de maize na, obsequiada por el "People of United States of America", que a diario se sirve. Llegaron a la puerta de este santuario de la comida, pero ¡qué!, la puerta estaba cerrada, muy cerrada.

Desconcertados, todos miraron por las ventanas hacia el interior. Pero, ¡qué maravilla!, el piso había sido trapeado, limpiadas las paredes, desempolvados los aparadores. Todo sonreía burlescamente, ante los ojos incrédulos de los desconcertados co

mensales, que contemplaban tanta maravilla, hoy martes 12 de febrero.

Pasado este desconcierto, se acordaron que habían ido al comedor a desayunar y que la puerta estaba cerrada.

- ¡Den la vuelta por atrás!- gritó Agapito, desde la cocina.

- ¡Pero, ¿cómo por atrás? si todo está barro!

- ¡Abre la puerta!- le gritaron. Agapito, no contestó, ni abrió la puerta; pero, que más podía hacerse.

Una vez en la cocina.

- ¡Oye Agapito! ¿Por qué no has abierto la puerta? ¡Carajo!

- ¡Ah! Te estás dando de pendejo ¿no?

- No -respondió- Hemos madrugado a trapear el piso, hemos limpiado todo. Los Gerentes van a venir a almorzar. Si abro ustedes lo ensucian.

- O sea, que pa' tomar desayuno, ¿no vamos a entrar al comedor?

- Sí pue, dijo Agapito, acá nomá tienen que tomar desayuno. Acá en la cocina que es más calientita.

Esa mañana que había comenzado alegre, empezó a nublarse, medio resentida. Pues, ningún campesino socio se sentó a la mesa; en su mesa, en su silla. Tenían que venir más de 100 Gerentes. ¡Era necesario ventilar el comedor!

- Ustedes comprenden que son Gerentes, son pué gentes. Son esa negra herencia de la rama profesional.

Esa mañana nadie entró al comedor. Todo fue a "lo parado" y en la cocina.

Mientras tomaban desayuno al saber la grata noticia; decepcionados, contemplaban cajas de Coca Cola, inmensas ollas sobre la co ci na, un costal de verdes choclos, que estaban siendo pelados a f a n o s a m e n t e y con mucho cuidado por los auxiliares, que reforzaban a los cocineros. Por allá se veían dos corderos degollados en la madrugada, ¡qué corderos! ¡era lo mejor del año. Uno se dió cuenta que faltaba queso, inmediatamente mandaron un camión al sector Umayo a recoger la existencia.

A partir de las 9 a.m. se notaba la llegada de camionetas, autos, jeep y camioncitos. En esos vehículos llegaron los señores Gerentes al salón comunal, local espacioso y alejado de gente curiosa, que siempre desea aprender algo, aunque sea a joder. También asistieron camionetas del Ministerio de Agricultura -Zona Agraria XII-, la asistencia de vehículos fue de 23, de los cuales, 12 eran camionetas de dicha Zona Agraria y 11 de las em p r e s a s co o p e r a t i v a s.

Como ésta era una reunión cumbre, también asistieron delegados de las empresas de interés social en representación de dos delegados por cada uno y el Gerente. La Asamblea había sido convocada exclusivamente, por el Presidente de un Comité pro-importación de ganado.

Allí todos los que estuvieron, tuvieron algo que ver con la importación de ganado. En discursos altureros, dieron a conocer la sacrificada labor que venían desempeñando, el arduo trabajo, el indesmayable esfuerzo que desplegaban a favor del hermano campesino, sus frentes no cesaban de sudar a fin que el socio de las cooperativas, mejore su standard de vida. "¿Para que todo?", "Para que de Lima se diga que hay mala política", "para que dañen sus honorabilidades", "para que en el Consenso Nacional sean mal vistos". Hubieron aplausos, desagradavios y apoyo unánime a sus gestiones. Entre discursos y aplausos emocionados; se acordó por fin, sacar un comunicado a la opinión pública; se tomaron acuerdos medio borrosos, que "expertos" empleados del Ministerio, se encargaron de darle forma y claridad. Entre otras cosas, se acordó también, elegir a un socio campesino, para que tenga oportunidad de viajar al extranjero a escoger el ganado de la segunda importación. "Porque no sólo deben viajar técnicos, sino también, los mismos socios para así romper cualquier argolla", se dijo. Inmediatamente, se propusieron candidatos; fueron muchos, al final ganó el "campesino" Pablo Mestas, Presidente de la SAIS Gigante, quien hace dos años fue a Nueva Zelandia. Así fue, se habló de todo; los señores funcionarios de la Zona Agraria, tuvieron paciencia de explicar casi todo; excepto, ¿qué

procedimientos se habían seguido para cotizar precios? ¿quiénes se habían presentado a las licitaciones, o si es que hubo o no licitación? ¿cuánto costaba cada cordero importado? ¿de cuántos años eran? ¿porqué venían tantos borregos capones en las importaciones, si ellos elegían en el extranjero?, etc. Como los indicados señores no informaron nada de eso, los delegados de las Cooperativas y SAIS ni sus Gerentes preguntaron algo. Podría dañarse de nuevo la honorabilidad.

Acabada la Asamblea aproximadamente a la 1.20 p.m., los 23 vehículos enrumbaron al comedor, ahora Gerencial de la SAIS. Allí, les esperaba un suculento almuerzo gratis, acorde a sus categorías. Mientras la mayoría saboreaba exquisitos platos, una comisión se encargó de elaborar el comunicado para la opinión pública; claro que fue una comisión del Ministerio, y cumplieron; porque no bien acabaron de almorzar, ya estaba en limpio y con buena redacción el comunicado. De inmediato, un señor de regular talla, vestido de chompa verde, gritó:- ¡Acérquense compañeros, voy a leer el comunicado con lo acordado!- El comunicado, fue de apoyo total y de desagravio; en él se pedía una investigación a los calumniadores, además de iniciar un juicio por abuso a la "libertad de prensa".

Terminada la lectura del comunicado, dijo: "¡Ahora van a firmar, para que haya orden voy a llamar por lista, a ver. ¡Lucas Pérez!

¡Martín Quispe!. Al final dijo: "Mejor formen cola, ¡formen cola! ¡Pancho Fierro a la cola!

C. Formas institucionales de organización social y la participación

1. Organizaciones existentes

- Departamento de educación y acción social.- Para analizar la labor de este Departamento, es necesario dejar esclarecido que, la Educación y la Acción social en toda empresa de interés social o cooperativa, es parte fundamental; diríamos más aún, la piedra angular de su desarrollo. Del trabajo de este Departamento, depende en mucho el éxito de la empresa, porque es aquí donde se capacita al socio, no desde un interés mezquino, sino de acuerdo a los postulados y objetivos que propone alcanzar el Gobierno Revolucionario. Pero este cargo, no sólo requiere de conocimientos políticos, sino también de ilustración técnica sobre la idiosincracia de las nuevas empresas, de la Reforma Agraria y otros aspectos de interés para el socio, el campesino. En la SAIS Buenavista, este departamento funciona con el nombre de Asistencia Social, a cuyo cargo se encuentra una dama que no responde a lo que se desea conseguir.
- Labor de la Asistentista Social en la empresa.- Su línea de

autoridad viene del Consejo de Administración, así, la Asistente Social además de encargarse del Departamento de Educación, asesora a este Consejo, a la Asamblea General de los 64. Asimismo, tiene influencia en las decisiones finales de los órganos de gobierno. Este dominio de los puntos más importantes de la SAIS, le viene por sus lazos de amistad con el Gerente.

Tiene bajo su control indirecto la escuela y posta médica, pero sin mayor trascendencia, pues, los profesores que son en mayoría de Primera categoría, hacen caso omiso de las disposiciones que ella da. Los planes y política de enseñanza están controlados por la Séptima Región de Educación; como cualquier mejora en mobiliario o construcciones está a cargo del Consejo de Administración.

La Posta Médica está controlada por el Area de Salud de Puno, funcionando con un calendario de atenciones o calendario Perú. Los equipos como instalaciones y construcciones, asimismo, la compra de medicinas, para su posterior venta al costo, está a cargo del Sanitario y controlado por el Departamento de Contabilidad.

Las remuneraciones tanto a los profesores como al sanitario, corren por cuenta de la SAIS.

2. Organizaciones sindicales.- En cuanto a la formación de Sindicatos, se tiene mala experiencia. Por al año de 1965, se se trató de formar uno, pero fue combatido y disuelto por el actual Gerente -que lo era también entonces-, y por el fallo que dió la Inspección Regional de Trabajo. Los cabecillas , fueron despedidos por diferentes motivos y al resto se le amenazó con la misma suerte, si persistían en esa "absurda" idea.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS ECONOMICAS
DE LA SAIS

A. Estructura de la tenencia

1. Formas jurídico-legales de la tenencia

- a. Los socios no podrán ser socios y conductores de parcelas; que los ingresos por este concepto serán considerados para los reajustes de remuneración.
- b. Que las parcelas menores de una hectárea, conducidas por trabajadores permanentes, se consideran como dotación de vivienda. Se pierde ese derecho cuando la empresa dé viviendas.
- c. La SAIS se compromete a respetar los derechos de los socios o de los conductores de tierras calificados por la Dirección General de Reforma Agraria no inscritos como socios, hasta que sean reubicados o efectivizada su inscripción.

2. Formas de tenencia vigentes

- La propiedad y el trabajo en las Comunidades Campesinas
En ciertas comunidades, la tierra generalmente pobre, es de propiedad comunal. Dedicada exclusivamente al pastoreo, veremos que el 25% de estas tierras casi inservibles son de uso común; donde los socios llevan su ganado "cara negra" a pastarlo. Así como aprovechan gratuitamente el

pasto, cuando ese terreno necesita algún trabajo como renovar el cerco, desempedrar, cambiar curso al río, etc. ; el trabajo es colectivo, al que deben concurrir todos sin excepción.

- El 75% de la tierra restante, no es de propiedad exclusiva o privada. Pertenece a la Comunidad, pero, que se entrega solamente en usufructo (condición desde los antepasados) no pudiendo venderla o transferirla. En estos terrenos, verdaderamente reducidos; cultivan productos como: cebada, papas, habas, etc., para su consumo y el resto -que es raro- lo dedican a la venta.

Esta forma de poseer la tierra es la más común, y como es un proceso netamente indígena desde muchos años atrás, ocurre que el socio tiene en diferentes partes de la comunidad, "suyos" bajo su cuidado. Este hecho ha producido que unos socios tengan más "suyos" que otros, muchas veces por herencia. La herencia está siendo controlada a través del Estatuto de las Comunidades Campesinas. Este fenómeno social causa división en la comunidad, ya que los campesinos más pobres, odian a los más ricos; trayendo consigo problemas en las Asambleas Generales, las que terminan en peleas y sin ningún acuerdo válido o de importan-

cia para la comunidad.

Se presenta el caso en estos momentos, que comuneros ricos, emigran a la ciudad de Puno o Juliaca; dejando su chacra o "suyo" a un peón, quien hace de sirviente o cuidante. El Estatuto de comunidades, contemplan estos casos, pero es difícil ponerlos en práctica, sin una divulgación amplia sobre la organización y requisitos de las comunidades.

- Existen otras comunidades campesinas que no poseen tierras comunales, al contrario, están distribuidas en pequeñas parcelas y en "suyos"; no pudiendo ser objeto de compra-venta.

B. Recursos económicos de la SAIS

1. Capital

a. Tierra y/o ganado

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Valor tierras | 17'761,743.91 |
| Menos abono art. 184º (D.L. 17716) | <u>1'123,778.19</u> 16'637,965.72 |
| Valor construcciones e instalaciones | 2'120,185.13 |
| Valor plantaciones | 62,020.58 |

| | | |
|--|----------------------|------------------------------------|
| Valor maquinarias y equipo | 547,954.58 | |
| Valor ganado | <u>17'020,433.19</u> | <u>19'750,593.48</u> |
| Sub-total | | 36'388,559.20 |
| Más 3% y 7% de interés anual al rebatir sobre: Tierras 3% | 5'728,684.28 | |
| Construcciones, Instalacio- nes, Maquinaria, Equipo y ga nado 7% | <u>17'535,722.52</u> | 23'264,406.80 |
| Gastos de contrato | | <u>250.00</u> |
| TOTAL | | <u><u><u>59'653,216.00</u></u></u> |

Para el pago se conceden cinco años (5) muertos (durante los cuales el valor adeudado no devenga interés) y el plazo de 20 años.

- Tipos de explotación.- La clasificaremos en tres aspectos:
 - o Agricultura
 - o Ganadería
 - o Avícola.
- Explotación agrícola.- Las tierras más adecuadas para la actividad agrícola, constituye el área que bordea el Lago Titicaca.
- Clases de cultivos.- Durante estos años, se ha incidi-

do en el cultivo tradicional como: papas, habas, quinua, cañihua, avena forrajera y en escala ínfima arvejas.

También se sigue el Plan Colza, a cargo de la Zona Agraria XII-Puno, pero en hectareaaje menor.

- Epocas de cultivo.- Los meses para las labores agrícola - las son:

. Octubre: Siembra, la que se produce también en los meses de Noviembre, Diciembre y Enero.

. Cosecha, en los meses de Marzo, Abril y Mayo.

. Aporques, desahijes; en los meses de Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero.

. Barbecho -Febrero y Marzo- con el barbecho se inicia, la preparación de la tierra descansada, para que sea sembrada en el mes de Octubre, Noviembre, etc.

A partir de Mayo, ya no es posible dedicarse a la agricultura, debido a las fuertes heladas que soporta el altiplano.

- Explotación ganadera.- Es la actividad principal de la SAIS Buenavista. En orden de importancia, las clases de ganado que explotan son:

. Ganado ovino

. Auquénidos

. Ganado vacuno

. Ganado porcino

. Ganado equino

- Existencia de ganado ovino.- Sin recurrir al inventario de ganado ovino, vamos a presentar el resumen de dicho inventario, al 31 de Diciembre de 1973.

CUADRO Nº 4

RESUMEN POR SECTORES "GANADO OVINO"

| Sector | Cantidad | Costo Total |
|-------------------|---------------|----------------------|
| Moro y Buenavista | 26,895 | 23'813,442.44 |
| Ilpa | 2,615 | 2'139,510.24 |
| Cochela | 1,407 | 552,111.60 |
| Cabaña Principio | 3,381 | 1'330,192.55 |
| Chapa | 2,490 | 906,620.95 |
| Machacmarca | 6,885 | 2'377,652.57 |
| Chingarani | 2,125 | 955,428.43 |
| Urcunimuni | 9,285 | 2'757,610.83 |
| TOTAL | 55,083 | 34'832,569.61 |

Fuente: SAIS Buenavista.

Observamos que la mayor existencia de ganado se produce en el sector de Moro y Buenavista, lugares más ricos en pastos y porque también allí se concentra el ganado importado. Cuenta con una mejor organización y cuidado por el mismo hecho de tener la Central. El que tiene menos es Cochela, debido a que es una pampa sin mayor vegetación. Estas son zonas inundables en períodos de lluvias.

Tomando en cuenta la mortandad anual, nacidos, ventas de pie, la importación, muertes del ganado importado, pérdidas, reposición y obsequios; tenemos en el Cuadro N° 5:

CUADRO N° 5

| Sector | Semestre | Nacidos | Importación | Consumo | Muertas |
|-------------------|----------|---------|-------------|---------|---------|
| Moro y Buenavista | 1 | 8,475 | 6,972 | 52 | 888 |
| | 2 | | | | 538 |
| Ilpa | 1 | 502 | -52 | 22 | 126 |
| | 2 | | | | 59 |
| Cochola | 1 | 514 | | | 69 |
| | 2 | | | | 64 |
| Cabaña Principio | 1 | 812 | | | 99 |
| | 2 | | | | 88 |
| Chapa | 1 | 320 | | | 75 |
| | 2 | | | | 40 |
| Machacmarca | 1 | 2,291 | | | 171 |
| | 2 | | | | 154 |
| Chingarani | 1 | 657 | | | 57 |
| | 2 | | | | 64 |
| Urcunimuni | 1 | | | 21 | 58 |
| | 2 | | | | 160 |

Fuente: SAIS Buenavista

El porcentaje de mortandad, es del orden de 4.9, hecho que se considera ligeramente elevado, y se produce en los centros de mayor movimiento como son los sectores de Moro y Buenavista, siendo mínima en Urcunimuni, Chingarani, Cha-

pa e Ilpa.

La mortandad es bastante común, los pastores no tienen cuidado además, la SAIS no cuenta con profesionales. Cuando se produce la muerte, el pastor avisa al Gerente, quien ordena al encargado del control de ganado llevar una boleta para descargo. Llegado el día martes o sábado, el pastor debe traer el cuero y entregarlo al almacenero con la boleta que se le dió oportunamente; la que no queda en almacén, sino que sirve de comprobante cada fin de año, cuando se haga el recuento general. El 4.9% casi 5%, es elevado, y debe tratarse de controlar, ya que muchas veces el ganado es matado con el propósito de obtener la carne, vendida al mismo pastor, al precio de 5.00 soles el Kilo.

- Ganado vacuno.- Dentro de la política ganadera, se explota el renglón vacuno, en sus productos de leche y carne, pero en escala menor. (Ver Cuadro Nº 6)

Ganado lechero.- Se tiene la majada en la central Moro, Chingarani, Umayo y Saganagachi. La leche de la central Moro, es vendida a la cooperativa de Servicios de los empleados del Ministerio de Agricultura -Zona XII-, quienes se encargan de negociarla. La leche de Chingarani es vendida directamente por la SAIS en el mercado de Puno. Y el producto de Saganagachi y Umayo se trans

forma en queso.

Ganado programa engorde.- Se ha considerado en este rubro, al ganado que es alimentado para su posterior venta a comerciantes provenientes de Arequipa o Juliaca. Al margen de la intención de los directivos, este programa de engorde es un poco ridículo, y más pareciera un programa de tortura o muerte. Económicamente no produce beneficio.

RESUMEN POR SECTORES GANADO VACUNO

| Sector | % | Cantidad | Costo Total |
|-------------------|-----|----------|--------------|
| Chingarani | 38 | 549 | 2'032,284.58 |
| Cochela | 3 | 50 | 208,135.00 |
| Chapa | 4 | 68 | 778,400.00 |
| Moro y Buenavista | 45 | 668 | 2'319,232.90 |
| Machamarca | 1 | 12 | 39,089.19 |
| Urcunimuni | 9 | 116 | 269,733.64 |
| TOTAL | 100 | 1,463 | 5'646,875.31 |

Fuente: SAIS Buenavista.

CUADRO Nº 6

- Ganado equino.- Su uso no es de carácter comercial, mas sí de explotación. Sirve para la monta a los sectoristas, tareadores, Comité de Ganadería, etc. Aunque está siendo desplazado por el uso de bicicletas, hay ambiente diferente. Hay insistencia para que se adquiriera motoci

cletas en reemplazo de las bicicletas, con lo cual, se desterrará el uso del caballo. (Ver cuadro N° 7)

CUADRO N° 7

INVENTARIO DE GANADO EQUINO 1973

| Detalle | Cantidad | P. Unitario | Total |
|---------------|----------|-------------|-----------|
| Caballos | 24 | 588.00 | 14,112.00 |
| Caballos | 7 | 1,650.00 | 11,550.00 |
| Potros | 2 | 1,500.00 | 3,000.00 |
| Potros | 2 | 1,800.00 | 3,600.00 |
| Potrillos | 2 | 500.00 | 1,000.00 |
| Yeguas | 7 | 242.85 | 1,700.00 |
| Yeguas | 3 | 1,900.00 | 5,700.00 |
| Potrancas | 2 | 1,000.00 | 2,000.00 |
| Potrancas | 1 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Crías macho | 2 | 300.00 | 600.00 |
| Crías macho | 1 | 400.00 | 400.00 |
| Mula | 4 | 800.00 | 3,200.00 |
| Mula | 1 | 900.00 | 900.00 |
| Crías hembras | 1 | 450.00 | 450.00 |
| Caballos | 1 | 500.00 | 500.00 |
| Caballos | 5 | 4,500.00 | 22,500.00 |
| TOTAL | 65 | | 72,212.00 |

Fuente: SAIS Buenavista

- Ganado vaccho.- Aparte del ganado integrado en el capital de la SAIS, existe el llamado ganado vaccho; el que es de propiedad particular de los socios. Dentro de la

SAIS Buenavista, hay una tendencia a su lenta disminución; esto podemos observarlo en el cuadro Nº 8. Esta disminución se debe a un aumento en su venta, por ser su precio más elevado, esto es notorio en el ganado ovino, vacuno, equino, auquénidos.

CUADRO Nº 8

MOVIMIENTO GANADO WACCHO 1973 - A JUNIO 1

| Mes | Total Bruto G. Ovino | Variación absoluta | Total Bruto G. Vacuno | Variación absoluta | Total Bruto G. Equino | Variación absoluta | Total Bruto G. Auquénido | Variación absoluta |
|---------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Enero | 12,848 | --- | 1,674 | --- | 510 | --- | 32 | --- |
| Febrero | 12,811 | d-37 | 1,657 | -17 | 491 | -19 | 33 | -1 |
| Marzo | 12,814 | d-34 | 1,655 | -19 | 492 | -18 | 30 | -2 |
| Abril | 12,799 | d-49 | 1,651 | -23 | 490 | -20 | 30 | -2 |
| Mayo | 12,799 | d-49 | 1,651 | -23 | 490 | -20 | 30 | -2 |
| Junio | 12,747 | d-101 | 1,639 | -35 | 487 | -23 | 31 | -1 |

Fuente: SAIS Buenavista

- Disponibilidad de pastos.- Dentro de la infraestructura ganadera, es necesario ahondar un poco más sobre la disponibilidad de pastos. Según estudios hechos por el Técnico Adrián Calsín, de la Zona Agraria XII, se sabe que se cuenta con:

CUADRO Nº 19

DISPONIBILIDAD DE PASTOS - SAIS BUENAVISTA

| Pastos naturales | | | Pastos cultivados | |
|------------------|-----------|--------------|-------------------|-----------|
| Calidad | Hectáreas | Clase | Tipo de cultivo | Hectáreas |
| Primera | 27,600 | Ahijaderos | Avena cebada | 800 |
| Segunda | 27,600 | Orilla Lago | | |
| Tercera | 13,800 | Pampa Cerros | | |

Fuente: Adrián Calsín, Zona Agraria XII

- Aptitudes y rendimientos agrícolas.- Los costos de producción, así como los ingresos por la explotación agrícola son variados; obedecen a la calidad de los suelos, empleo de maquinarias y empeño de los socios. Para tener idea cabal, es menester recurrir al estudio efectuado por la Zona Agraria XII de Puno. (Ver Cuadro Nº 10)

CUADRO N° 10

COSTOS DE PRODUCCION Y UTILIDAD POR HA. DE PRODUCTOS TRADICIONALES EN LA SAIS BUENAVISTA - (En Promedio)

| Cultivo | Condición | Costo producción | Rend. Kg/Ha | Prec. Kgs. | Valor bruto produc. | Ingreso Neto por Ha. |
|---------|-----------|------------------|-------------|------------|---------------------|----------------------|
| Papa | grano | 22,300.00 | 8,000 | 4.50 | 36,000.00 | 13,700.00 |
| Quinoa | " | 3,197.00 | 1,700 | 4.00 | 6,800.00 | 3,603.00 |
| Cañihua | " | 2,593.00 | 1,500 | 3.60 | 5,250.00 | 2,657.00 |
| Cebada | forraje | 2,716.00 | 9,000 | 0.30 | 3,600.00 | 884.00 |
| Avena | " | 3,998.80 | | | | |
| Haba | grano | 4,421.00 | 1,000 | 9.00 | 3,000.00 | 4,570.00 |
| Cebada | " | 3,796.00 | 1,200 | 8.00 | 7,200.00 | 3,404.00 |
| Colza | " | 4,816.00 | 1,300 | 7.50 | 9,750.00 | 4,832.00 |

Insumos técnicos.- Para los cultivos se emplea superfosfato de calcio -guano de corral.

Pesticidas.- Aldrin -ranide, folidol- agallol.

Asistencia técnica.- No se usa. Pero puede obtenerse con sólo pasar oficio a la Zona Agraria Puno.

Hectáreas cultivadas.- En 1972 se cultivó 760 Hás. En 1973, 450 aproximadamente.

b. Agua

- Fuentes.- Se explota, las precipitaciones pluviales. De ahí también, el motivo de que la siembra sea en los me-

ses de Octubre, cuando aparecen las primeras lluvias. No solamente toma parte importante la lluvia, sino también la época de heladas.

c. Capital social. - Al iniciar el ejercicio económico 1973, el Comité de Administración Provisional hizo entrega de los libros de contabilidad al Consejo de Administración e legido. En el asiento de reapertura del Diario General, el capital de la SAIS es la diferencia entre el Activo y Pasivo; que asciende a \$ 1'025,000.00, importe que no constituye aportaciones de los socios, tampoco son intereses cobrados, menos excedentes o donaciones.

Los catorce socios, no han aportado dinero alguno, que podría ser considerado como lo estipula el artículo 18º del D.S. 240 en sus acápite. En consecuencia no existe capital pagado o aportaciones pagadas por los socios, lo que se tiene es solamente una diferencia.

- Capital suscrito. - Para iniciar sus operaciones, se ha fijado como suscripción de los socios en los estatutos, por comunidades y por la misma Cooperativa. (Ver Cuadro Nº 11).

CUADRO No. 11

CAPITAL SUSCRITO POR SOCIOS

| Socio | Importe | % |
|-------------------------------------|---------------|-------|
| CC. Arboleda | 2'584,600.00 | 6.9 |
| CC. Ullagachi | 1'721,816.26 | 4.59 |
| CC. Yanamocco Pampa | 2'659,624.73 | 7.09 |
| CC. Huata | 6'954,787.34 | 18.54 |
| CC. Collana Logera | 1'211,648.49 | 3.23 |
| CC. Sucasco | 2'340,769.89 | 6.24 |
| CC. Sorasa | 2'697,137.06 | 7.19 |
| CC. Torres Pampa | 862,783.76 | 2.30 |
| CC. Tuthuacas | 896,544.87 | 2.39 |
| CC. Incasaya Canchichico | 836,525.13 | 2.23 |
| CC. Suchis | 773,754.14 | 2.06 |
| CC. Yanarico | 1'050,345.44 | 2.80 |
| CC. San Juan de Ilata | 2'087,925.30 | 6.20 |
| COOP. Agraria de Serv. San Juan. | 12'923,000.20 | 34.45 |

Fuente: Estatutos SAIS Buenavista. (1973)

- Certificados de aportación.- Lo exigido por los Estatutos son \$ 10,000.00, que serán nominativos, indivisibles y de igual valor, por cada socio.
- Bonos.- Hasta el momento de efectuar este trabajo, la SAIS no ha emitido bonos.
- Fondo de Reserva.- El Comité de Administración Provisional, en el ejercicio 1972, no ha considerado ninguna cla

se de fondos, de ahí que en 1973 se trabajó sin éstos.
Para el '74, se están tomando las previsiones del caso.

d. Instalaciones, equipos y maquinarias.- La empresa posee para su uso, los caseríos, caminos, puentes, almacenes, bañaderos, bebederos, maquinaria, etc., que le han sido adjudicados en 1972. A partir de ese año, las inversiones tienden más, a aquéllas de uso empresarial; política apoyada por la Zona Agraria VII y el Banco de Fomento Agropecuario.

- Equipos y herramientas.- Se usan tractores implementados de arado, para el aporque, y también para la cosecha. Esto en las partes planas. En las partes que tienen laderas o pequeñas pendientes, se usa el tractor "Caterpillar". En las zonas inaccesibles, se trabaja con la chaquitacla y la lampa.

- Cercos y caminos

CUADRO Nº 12

| Rubro | Longitud | Estado |
|-----------------|----------|---------|
| Cerco de malla | 30,846.0 | Bueno |
| Cerca de adobe | 9.7 | Regular |
| Cerco de piedra | 18.2 | Regular |
| Camino | 7.0 | Bueno |

- Maquinarias y vehículos

CUADRO N° 13

| Rubro | Número | Estado |
|------------------------|--------|------------|
| Camión DODGE 500 | 2 | Nuevos |
| Medio camión DODGE 300 | 2 | Nuevos |
| Volquete | 1 | Nuevo |
| Camionetas | 3 | Regular |
| Camión | 1 | Reparación |
| Tractor Caterpillar | 1 | Nuevo |
| Tractores | 2 | Regular |

- Infraestructura ganadera.- Durante el año 1973, se ha tratado de implementarla. Hoy se cuenta con:

- | | |
|--|---|
| . Almacenes para lana | . Refaccionado |
| . Máquina esquiladora | . Existía |
| . Bañaderos | . Refaccionado |
| . Bebederos | . Refaccionado |
| . Camiones de doble <u>pi</u> so para traslado. | . Adquiridos |
| . Equipos inyectables | . En proceso de reequipamien <u>to</u> . |
| . Corrales | . En refacción |
| . Silos para forraje | . Existían |

Lo enumerado, no es suficiente, ya que está aumentando la producción ganadera, y las obras de infraestructura permanecen casi en los mismos estados. La empresa tiene una capacidad de recepción de 2.5 reducido a unidad ovino.

También se cuenta con pastos naturales y ~~cultivados~~, ríos, canales, lagos, carreteras, ferrocarril y estación en Ilpa, canchas, volquetes, camionetas, etc.

- Infraestructura social.- Podemos considerar a aquellas inversiones, que no merecen preferente atención por no ser directamente de uso empresarial.

CUADRO No 14

| Detalle | Cantidad | Estado |
|-------------------------|----------|---------|
| Escuelas | 5 | Bueno |
| Salones comunales | 1 | Bueno |
| Templos-capillas | 1 | Regular |
| Comedores comunales | 1 | Bueno |
| Posta sanitaria | 1 | Bueno |
| Complejos residenciales | | |
| (casas): Para empleados | 28 | Regular |
| Para trabajadores | 52 | Regular |
| Campos deportivos | -- | |
| Puentes - caminos | -- | |

2. Distribución

- Organización y funcionamiento del sistema de comercialización.-

Tenemos dos aspectos:

- . Compra de bienes y servicios
- . Venta de bienes y servicios

. Compra de bienes y servicios.- La comercialización en este aspecto deja mucho que desear. Se efectúa a través de la Central de Cooperativas Agrarias del Departamento de Puno; la que ofrece mucha desconfianza a las cooperativas asociadas, por el mal servicio que presta en relación a la venta de insumos técnicos. También se da a través de casas comerciales como, Ricketts y Cía., Consur, Comercial Cáceres y otras agencias tradicionales en este sector. La labor que todas ellas despliegan se encuentra dentro de los caracteres de explotación para las empresas campesinas (Agencias de comercialización estatales, como EPSA, FERTIPERU, etc., no trabajan por la zona del altiplano). Cuando se trata de la compra de maquinarias y equipos, se envía una comisión a la ciudad de Lima para que efectúe la compra directa, delegándose esta responsabilidad al Gerente, quien aprovecha para fines personales estas comisiones.

Por otra parte, los directivos realizan contratos de compra-

venta, pero en menor escala; llevando en reiteradas oportunidades al vendedor con el producto. No se toma consentimiento a nadie, y solamente se informa en la Asamblea.

Cuando se trata de compras de importancia, como ganado vacuno, o vehículos, no se llama a licitación o concurso de precios; hecho que ha originado con muchas razones, la protesta de los socios. Se ha manifestado la existencia de "coimas". Las protestas no tienen éxito pues hay un control de la situación por parte de los dirigentes.

La compra de insumos, como bienes de capital está desorganizada; esto es aprovechado por los comerciantes mayoristas para seguir explotando a la clase campesina.

- Venta de bienes y servicios.- Los principales rubros de ingresos, constituyen la venta de carne y lana. Esta comercialización se efectúa por intermedio de la Oficina de Comercialización de la Zona Agraria de Puno, amparada por el Memorandum 016-72, del mes de Febrero de 1972; y ratificada por la I Convención Departamental de Campesinos de Cala Cala. Esta venta, se efectúa por concurso de precios y es válida para la comercialización de carnes, lana y fibras. No existen precios de refugio tope.

- Sistema de mercadeo.- En la convocatoria a concurso de precios, que se hace por el diario Arequipeño Correo, se considera el objeto, cantidad, especificación, recepción de propuestas y apertura de sobres.

Los postores a la compra de lana son firmas ya conocidas en el medio. Previamente, estos señores se ponen de acuerdo para ofrecer precios topes; ya se sabe quién será el ganador. Conseguida la buena pro, es normal que se distribuyan la compra o si no actuaran así, se señalan zonas en las que cada cual será el comprador fijo. Estas firmas trabajan en completo acuerdo, lo que es muy bien disimulado. Toda la producción es llevada a los mercados de Arequipa o Lima, donde sirve de materia prima para posteriores procesamientos.

En lo referente a venta de ganado en pie, los comerciantes "ganaderos", son también conocidos. Las caras son las mismas que se presentan a todos los concursos convocados por la Oficina de Comercialización de la Zona Agraria. La forma que proceden, es la misma empleada por las firmas comerciales ya indicadas. Se debe agregar, que en la cotización de precios interviene también el Frigorífico de Cabanillas (en Administración de SINAMOS), el cual negocia con carne de tercera en los mercados de Puno. La de segunda y

primera son llevadas a Lima o Arequipa.

. Venta de productos agrícolas.- En el concurso de los di
rectivos, se tiene por sentencia, que "la agricultura no
rinde", que es más un dolor de cabeza, que la utilidad
que deja. Esto tiene su motivo, como veremos. Cuando lle
ga el momento de la cosecha, toda la producción, en unos
caso, es vendida en chacra "entre gallos y medianoche" .
Pasados dos días, recién el comprador hace su presencia
en la Central Moro, con su libreta de apuntes para cance
lar la deuda. El directivo que intervino en la venta da
su visto bueno y garantiza que fue como señala el compra
dor. Con estos datos, recién se procesa la nota de en
trega y luego, la factura. Como se observa, estas irre
gularidades hacen de la agricultura una actividad nada
rentable. En otros casos, los productos se malogran en
el almacén, por descuido u "olvido" de los directivos, quie
nes no comercializan a tiempo las existencias.

Para vender productos agrícolas, no se tiene ningún esta
blecimiento comercial en la ciudad de Puno o Juliaca. To
da la producción es vendida a los intermediarios a pre
cios acordados entre directivos y compradores. Todos los
productos agrícolas sufren alteración en los precios, de
bido a esa interferencia o apropiación ilícita del inter

mediario por la distribución.

Toda la producción, sea pecuaria o agrícola, llega al consumidor por intermedio del comerciante tradicional, quien vive del hambre del pueblo. De allí, que no se siente todavía el carácter social de la empresa asociativa. Esta forma de comercialización, se debe al poco conocimiento del socio acerca del mercado, y al poco asesoramiento que recibe de las instituciones estatales; así como, a la ineficacia de la Central de Cooperativas. Urge pues, una reestructuración del sistema de comercialización, para hacer que los productos de las empresas asociativas lleguen sin intermediarios a la mesa del trabajador más humilde.

Los productos agropecuarios, se venden a los socios de la CAS San Juan, a precios de costo, precios módicos por cierto, pero no para los socios de la comunidad. Referente al sistema de costos utilizado para fijar los precios, no son los más recomendables y obedecen a las variaciones del mercado.

- Almacenamiento inadecuado.- Los productos agrícolas como chuño, quinua, cañihua; son puestos en almacenes húmedos y luego olvidados por años. Tal es el caso del sector Saganagachi, en cuyos almacenes se tienen productos

de la campaña 71-72, en proceso de malograrse y no se to
man las indicaciones del caso para salvar millares de ki
los.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES

DE LA SAIS

A. Estructura organizativa

La organización funcional de la SAIS Buenavista, y las delimitaciones de funciones entre un cuadro directivo y otro, son sumamente complejas. Esta confusión, es producto de la falta de manuales de funciones y la poca orientación que reciben los directivos y socios acerca de la organización científica y legal en esta clase de empresas.

1. Organos y niveles de gestión: características de la participación.- El artículo 25º de la Ley 15260 y el 39º del D.S. 240-69 AP, fijan como órganos de gobierno de las Cooperativas, los Consejos de Administración y el de Vigilancia. El Consejo de Administración da la marcha administrativa y el Consejo de Vigilancia se encarga de la supervisión y control de todos los actos de la Cooperativa, así como de la fiscalización.

Por estar regida la SAIS Buenavista al sistema cooperativo, es que en el Título IV de sus Estatutos, se considera que la Dirección, Administración, Control y Asesoría de la empresa, estará a cargo de:

- La Asamblea General de Delegados,
- El Consejo de Administración,
- El Consejo de Vigilancia; y

- Los Comités y Sub-Comités Especializados.

a. La Asamblea General de Delegados.- Obedece esta clase de Asamblea, al hecho que la SAIS Buenavista, está integrada por 13 Comunidades Campesinas y una Cooperativa Agraria de Servicios; con una población en constante aumento debido al incremento de fundos. Además, que el territorio es bastante grande y en determinados meses las vías de comunicación están interrumpidas. Por lo que se consideró de mayor eficacia, recurrir a la Asamblea General de Delegados.

Su composición.- Está integrada por personas elegidas en su base, tanto en las Comunidades Campesinas como en los ex-fundos.

Para poder ser elegido delegado, los requisitos han sido:

- Ser comunero con capacidad legal reciente e inscrito en el Padrón de la Comunidad a la que represente. O socio hábil de la Cooperativa, según sea el caso.
- No haber sido condenado por delito contra el patrimonio.

Indudablemente, que fue difícil decidir sobre el número de delegados de las 13 comunidades y los 20 ex-fundos. La pregunta surgida fue: ¿Deben tener más representantes en la Asamblea, los ex-fundos o las comunidades?

Siendo el capital, producto de la adjudicación de los ex-fundos; y no habiendo aportado por ningún concepto las comunidades a la naciente empresa, surgió el problema de representación ante la Asamblea.

Ante esta encrucijada, los encargados de la formación de la SAIS decidieron que el número total de la Asamblea General sea de 64, de los cuales 32 serían de los ex-fundos y 32 de las comunidades. Justificaron esta igualdad, manifestando que habiendo igualdad en el máximo organismo de la empresa, no habría dominación de comuneros contra los ex-feudatarios o viceversa.

Algo que no recordaron.- Las normas legales que rigen el sistema cooperativo, contemplan claramente que: "cuando el número de socios de la cooperativa sea mayor de 500, el Estatuto podrá establecer la existencia de una Asamblea General de Delegados, compuesta por un número no menor a 100 ni mayor de 200 miembros". (*)

Esta disposición no fue tomada en cuenta, seguramente por el mismo calor del momento. De otra forma, no se puede explicar como una Sociedad Agrícola de Interés Social, con más de 67,758 hectáreas donde viven más de cuatro millares

(*) Reglamento de Cooperativas. D.S. 240-69-AP. Art. 55º.

de personas; se vea representado solamente por 64 personas.

Clases de Asambleas.- Hay dos formas:

- . Ordinarias, y
- . Extraordinarias.

. Ordinarias.- Se efectúan dos veces al año, con el fin de:

1) Examinar la gestión administrativa mediante el análisis del Balance General, el estado de Intereses y Excedentes, anexos que sean necesarios, así como las memorias de los Consejos y Comités.

- Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia y de Comités Especializados.
- Resolver la distribución de los remanentes netos.

2) En el mes de Mayo con el fin de:

- Aprobar el Plan de desarrollo anual y el presupuesto de ingresos del nuevo ejercicio.
- Autorizar el monto máximo por el cual el Consejo de Administración, sin previa consulta a la Asamblea, puede adquirir, enajenar o gravar los bienes y derechos de la SAIS.

. Extraordinarias.- Las veces que sean necesarias. Sus atribuciones son:

- Evaluar la ejecución del Plan de Desarrollo Anual.
- Reformar el Estatuto
- Aprobar los reglamentos de los Comités Especializados que se cree.
- Renovar con causas justificadas
- Revocar (el Estatuto) con causas justificadas a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Comités Especializados y delegados.
- Aprobar la emisión de bonos
- Autorizar al Consejo de Administración, la adquisición, enajenación y gravar los bienes y derechos de la SAIS, cuyo monto no fuera aprobado por la Asamblea General Ordinaria.
- Autorizar cambios generales en los sistemas de producción y de servicios en la SAIS, siempre que éstos no modifiquen sustancialmente el Plan de Desarrollo Anual, y que no se opongan a los lineamientos emanados de la Central de Cooperativas del Plan Lampa-Capachica.
- Resolver las reclamaciones de los socios por los actos de los Consejos de Administración, Vigilancia y Comités Especializados.
- Resolver las apelaciones que interpongan los socios, a quienes el Consejo de Administración haya impuesto

la sanción de exclusión.

- Determinar la responsabilidad de los miembros de los Consejos y Comités para ejecutar las acciones civiles o penales que correspondan o imponer las sanciones que sean de su competencia.
- Acordar la fusión de la SAIS con otra de igual finalidad, previa consulta y aprobación de la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural y del Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social.
- Acordar la integración de la SAIS en organizaciones Cooperativas de grado superior y elegir a sus delegados.
- Acordar la disolución de la SAIS.
- Resolver sobre otros asuntos que afecten al interés de la SAIS.

Las convocatorias.- Las citaciones a las Asambleas Generales de delegados, se efectúan por dos medios:

- Esquelas con entrega directa.- En estos casos el Secretario redacta la citación con los requisitos que exige el artículo 46º del D.S. 240-69-AP.; en cuádruplicado, en número de 64 citaciones. Es de suponer el tiempo que se toma para mecanografiar todas las esquelas; y más, teniendo en cuenta que no es experto en el uso de la má-

quina de escribir.

Una vez listos los sobres con las esquelas, éstas son enviadas por medio de los socios que han venido (transferencia de responsabilidades) o pide permiso al Gerente o Presidente para ir en la comioneta a repartir los sobres; en estos casos, su trabajo dura dos días por la distancia que debe recorrer.

- Citación por intermedio de Radios.- Se usan los servicios de Radio Comercial Collao, de Juliaca y la Voz del Altiplano de Puno. Las licitaciones o avisos son pagados.

Con mochila y con plata.- Los directivos del Consejo de Administración, calculan la duración de la Asamblea. La Orden del Día da el indicativo. Cuando ésta va a durar 2 días, en la citación se toman las providencias del caso para evitar airadas protestas de los delegados. En Diciembre, por ejemplo, la nota decía: "Se recomienda a los señores Delegados, traerse frazada, plato y cuchara". Del dinero no dicen nada, pero ya se sobreentiende, como detallaremos más adelante.

El sol que dora los trigos.- Ha llegado el día de la Asamblea. El Delegado de la comunidad se levanta más temprano. Deja sus animalitos en la pampa, se lava la cara, pro

vee su chuspa de coca, recomienda a sus hijos y mujer buen comportamiento. Pacientemente se dirige a la capital del sector. Allí esperará algún vehículo particular, porque la SAIS no pone movilidad alguna para recogerlos. Con excepción de los lunes, que se aprovecha el paso del camión de la empresa, que va a recoger a los trabajadores de los sectores.

Los delegados hacen su arribo a Moro, a partir de las 7.30 a.m. cargados de su lliclla a la bandolera. Desde esa hora, merodean el Salón Comunal, otros formando círculos se tienden en el pasto y descansan de la penosa caminata. El delegado debe esperar 3 horas para el inicio de la Asam-blea. A las 11.35 a.m., -tal como sucedió en la Asamblea del 17 de Diciembre de 1973- recién se da inició a la A-samblea. Los más conocidos y relacionados son los ex-feudatarios. Los comuneros son extraños aún entre ellos mismos; de ahí que su estadía no sea de su agrado.

El quórum según reglamento es de 33 asistentes; concurren en promedio de 40 a 55 como máximo; nunca se ha llegado al de 64. En la Asamblea de Diciembre de 1973 (a la única que pude asistir porque después no me dejaron) asistieron 42 delegados representando a una empresa con una masa de 4,500 habitantes.

Participación con miedo.- Durante el desenvolvimiento de las Asambleas, no todos expresan lo que quisieran decir. El motivo radica en la misma conformación física y síquica de la Asamblea.

El Salón Comunal, tiene una especie de altillo o atrio, donde se instalan cómodamente el Presidente, la Asistentista Social junto a la pizarra; más atrás el Secretario y Tesorero del Consejo de Administración. El resto de delegados toman posición en el resto del salón, ocupando los más vivos, bancas (30%) y el resto (70%) tratará de acomodarse en el suelo, sobre sus talegas o bultos.

En la conducción de la Asamblea toman parte: el Secretario, el Presidente y la Asistentista Social, quien define cualquier asunto en debate. El Presidente interviene cuando ella deja de hablar. Es decir, predomina su intervención cuando asesora la Asamblea.

Del quórum total, intervienen con voz 10 a 15 delegados como máximo, el resto escucha. No intervienen por temor a comprometerse y estar después en líos.

Esta falta de participación se debe a factores, como:

- . Miedo de hablar en público
- . Temor a ofender a la Asistentista o Gerente
- . Apolitización completa del delegado

- . Desinterés por problemas de la SAIS
- . Escaso dominio del castellano
- . Marginación del ex-feudatario hacia el comunero
- . Mala conducción de la Asamblea
- . Temor al Gerente General, ex-administrador de los antiguos hacendados.
- . Temor a perder su trabajo o a no recibir algún favor si lo necesitan.

Los acuerdos que mueren en el libro.- Sería halagador después de todo, que los acuerdos tomados, sean llevados a la realidad, y no simplemente para ser copiados en el libro de actas. La justificación es sencilla, no hay dinero. "Que salga el Balance para ver si tenemos o no ganancias, después de eso, ya veremos".

La discriminación al delegado comunero.- El delegado de la Comunidad, casi no participa en las Asambleas, es sólo un visitante que va a cobrar su viático o también a informarse de lo que está pasando en la SAIS. Comportamiento éste, que obedece más que todo a que desde un principio le quitaron el entusiasmo, con el maltrato de que es objeto. Cuando termina la Asamblea, en horas de almuerzo, los comuneros y ex-feudatarios salen juntos en dirección al Comedor Comunal. A este comedor sólo tienen acceso los so-

cios de la Cooperativa Agraria de Servicios, quienes pueden sentarse y tomar sus alimentos, importe que les será descontado por planilla. El delegado de la Comunidad, recibe diferente trato.

Para ellos desde tempranas horas se ha ordenado que dos o tres socias trabajadoras, no vayan a la chacra y en cambio se dediquen a cocinar para los comuneros. En dos pailas grasosas hechas de cilindro grueso, se trasladan frente a la oficina del Gerente, donde se tiene un fogón al aire libre.

Así al aire libre, los delegados de la comunidad, deben formar cola con el plato y cuchara que trajeron, a fin de poder recibir su almuerzo, que consiste en un plato de caldo.

Conociendo esto los comuneros, tienen que venir con dinero, para comprar pan y fruta que vende una paisana gorda y coquetona. Otros que no tienen plata, traen su almuerzo frío, compuesto de papas sancochadas, chuño con ají, mote de maíz y quesillo. Entre camaradas forman círculos de 3 ó 4, ponen al centro la merienda; terminado su hambre, tienen por postre su coca.

La dieta por asistencia.- El Estatuto de la SAIS en su artículo 44, indica: "Los delegados titulares percibirán

una dieta entre los \$/ 100.00 y los \$/ 500.00, por su asistencia a cada Asamblea General. En el reglamento respectivo se establece una escala en función de los días necesarios, movilidad, alimentación, gastos de representación. Pero, esto a veces no se cumple. Lo que sí consiguen los delegados, es que se les anote para ir acumulando una gratificación o dieta.

Lo estatuido no se cumple, motivo por el cual el quórum no llega al máximo de los 64, y las Asambleas no terminan con el número que comienzan.

Cuando la Asamblea tiene por duración dos días, el socio de la Cooperativa Agraria de Servicios, se aloja donde el amigo más íntimo. En cambio el comunero, no tiene amigo, pero sí ha traído su frazada, con la cual debe abrigarse en el Salón Comunal (el mismo de la Asamblea), para esto existen 15 colchones sobre los cuales deben acomodarse. Cuando culmina la Asamblea, es norma proporcionarles movilidad para su regreso.

COSTO POR DELEGADO A LAS ASAMBLEAS

| Concepto | Deleg. Sector | Deleg. Comunero | |
|---------------------------|------------------|--------------------|-----------------|
| Jornal (sólo agricultura) | 40.00 | --- | |
| Dieta | 50.00 | 100.00 | |
| Almuerzo | --- | 5.00 | |
| Comida | --- | --- | |
| Transporte (costo) | 10.00 | 10.00 | |
| Dominical | 40.00 | --- | |
| | <u>140.00</u> | <u>115.00</u> | |
| COSTO POR ASAMBLEA | | | |
| Cargo | Quorum | Dieta | Total |
| Delegado de Sector | 32 | 140.00 | 4,480.00 |
| Delegado comunero | <u>32</u> | 115.00 | <u>3,680.00</u> |
| | <u>64</u> | | <u>8,160.00</u> |

En este intento de costo por delegado, sólo consideramos el salario de \$ 40.00 que corresponde al trabajador en la agricultura; ya que la Asamblea de los 64 no está conformada por trabajadores en ganadería como son los pastores. Tampoco los choferes o empleados socios, en cuyo caso aumentaría el costo. Se ha marginado a los hombres del ganado y del lapicero.

b. Organos de gobierno

- El Consejo de Administración.- Está integrado de la siguiente manera:

CUADRO No 16

| Directivos | Nº | Condición | Nº | Condición |
|----------------|----------|-----------|----------|-----------|
| Ex-feudatarios | 4 | Titulares | 1 | Suplente |
| Comuneros | 3 | Titulares | 1 | Suplente |
| TOTAL | <u>7</u> | | <u>2</u> | |

El trabajo de este Consejo, es asesorado por la Asistente Social y su proceder es asimismo impositivo. Los acuerdos de este organismo, en su mayoría, son llevados a la práctica, pero giran alrededor de beneficios para los ex-feudatarios, acuerdan reintegros salariales, calificación de mano de obra especializada, obras de infraestructura empresarial dentro de los sectores, aumento de gratificaciones, reconocimiento de viáticos, algunas quejas de los socios. La inclinación en favor del ex-feudatario es consecuencia de la amistad que los liga desde los tiempos de la hacienda.

De otro lado, raras veces participan los directivos de las comunidades, debido a falta de citación o porque tienen que trabajar en sus parcelas. El quórum es la mitad más uno, y el quórum, generalmente está formado por cuatro ex-feudatarios, de allí que en sus acuerdos tiendan a favorecerse.

Algunos beneficios de los directivos.-

- . Alojamiento: un dormitorio para el Presidente, y
 - . Casa para el Vice-Presidente y su familia,
 - . Alimentación: gratuita para los directivos titulares y vocales,
 - . Movilidad: una Land Rover para el Presidente (uso exclusivo), y
 - . El Vice-Presidente y Secretario, pueden disponer de cualquier otro vehículo, para eso se tiene cinco camiones, camionetas, etc. (no son de uso exclusivo).
- El Consejo de Vigilancia.- Su trabajo es el de supervisar todas las actividades de la SAIS, y fiscalizar los actos del Consejo de Administración.

En la práctica, su labor se reduce a controlar los almacenes de los Sectores, toman relación de la existencia de productos agropecuarios, control de Wacchos. Asimis

mo, resuelven enemistades entre los socios, como inves
tigan los robos que siempre se producen.

Está conformado por:

CUADRO Nº 17

| Dirigentes | Titulares | Suplentes |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Ex-feudatarios | 1 | 1 |
| Comuneros | <u>4</u> | <u>1</u> |
| TOTAL: | <u><u>5</u></u> | <u><u>2</u></u> |

- Comités Especializados.- De acuerdo al organigrama que nos sirve de guía, la empresa cuenta con cinco Comités Especializados.
- . Comité de Educación.- Se halla presidido por un socio comunero, que reside lejos del centro administrativo, como es Moro. Por la distancia y porque no tra
baja en la SAIS se despreocupa de su labor. Asiste cuando la Asistente Social, programa algún cursillo en calidad de ayudante. Por iniciativa propia no tiene ningún plan de trabajo; de ahí que su labor sea nula.
 - . Comité de ganadería.- La preside un comunero. Su tra
bajo se da como controlador o inspector en todos los sectores. Su labor es reducida por falta de un plan

de trabajo. Se limita a ver qué animales están enfermos, pedir medicinas para hacerlos vacunar, controlar la esquila, hace levantar canchas, y cumple alguna otra disposición del Gerente al que da cuenta de todas sus actividades.

- . Comité de Agricultura.- No funciona.
- . Comité de Servicios.- No funciona.
- . Comité de Comercialización.- No funciona.

2. Relaciones entre dirigentes y bases.- Parte delicada es dar una apreciación de las relaciones entre los trabajadores y directivos; porque si bien una gran mayoría no está de acuerdo con el proceder de los directivos, otra cantidad menor, la apoya. Esa mayoría que mencionamos, fundamenta su desacuerdo, por las "argollas" que se han formado, por el desmedido uso de los vehículos, por las gratificaciones, viáticos, gastos de representación que acuerdan darse en el Consejo de Administración, y por todos los beneficios que persiguen. Según esta mayoría, los directivos actuales han traicionado las expectativas, se han convertido en otros patrones que no trabajan pero que sí exigen trabajo al resto.

Por lo observado, se puede afirmar que no hay respaldo ni aceptación a la labor de la actual Junta Directiva, y estos

Últimos se dan cuenta, de ahí que están tratando de asegurar el futuro con un nuevo aumento que han considerado en sus sa larios básicos.

3. Determinación y análisis de las causas que limitan la participación.- Podemos distinguir algunas formas de dominación dentro de la SAIS:

- Caciquismo: El nuevo grupo de poder surgido en la directi va. Así las relaciones entre socios de la CAS y directi vos de la SAIS, que si no son del todo buenas, por lo menos son aceptables. Las relaciones entre comuneros y directi vos, son pésimas y amenazantes. Las relaciones entre los socios comuneros y los socios de la CAS, son casi incompatibles, y de constante pelea debido a los intereses de unos en perjuicio de los otros.
- Las situaciones de privilegio, que son motivo del caos y desintegración calamitosa de la empresa, perjudicando la política misma del proceso revolucionario.
- Carácter egoísta e individualista de los socios. Tantos a ños de explotación pareciera que les ha enseñado a cuidarse solos, cuidar su hogar, no importándoles el resto. Lo que buscan es la seguridad de su familia, y de ahí a luchar por su grupo, por su clase; se produce cuando haya asegura

do primero a su familia. Este sentimiento es aprovechado por los actuales directivos en función de sus intereses.

- Políticamente, no hay una identificación con la Revolución. El campesino, es "puerta abierta" para cualquier bandera política.

B. Aspecto administrativo

1. Formas de organización y racionalización del trabajo.- En la SAIS Buenavista, no existe un Departamento de Personal como es lo aconsejable. Todo lo relacionado con este aspecto, recae en la Cooperativa Agraria de Servicios, quien proporciona trabajadores a la empresa. La aplicación de normas es incontrolada, llegándose en muchos casos al abuso por parte de los mismos directivos.

a. Categorías ocupacionales

- Cargos sección empleados:

- 1 Gerente General
- 1 Contador Público Colegiado
- 1 Cajero
- 1 Sub-Administrador
- 1 Auxiliar de oficina
- 2 Planilleros
- 1 Auxiliar de oficina
- 1 Almacenero
- 1 Asistente Social
- 5 Profesores

15

- La Gerencia.- Este cargo importante y delicado en la SAIS Buenavista, es ocupado por el mismo gerente de la ex-hacienda Ganadera Moro. Sus conocimientos sobre administración, son producto de la experiencia. No cuenta con estudios superiores relativos a la ciencia administrativa, ni otros.

Cuando la hacienda Moro, fue intervenida por la Reforma Agraria, eran muchos los años que venía trabajando allí, motivo por el cual, siguió ocupando su despacho hasta ser calificado como socio.

La triple condición.- Con estos pequeños datos, podemos clasificar su condición de:

- . Gerente de la "Etapa oscura",
- . Socio de la Cooperativa San Juan,
- . Gerente de la SAIS.

- El Estatuto y sus funciones.- El Gerente recibe del Consejo de Administración las facultades siguientes:

- . Ordenar y dirigir la administración de la SAIS,
- . Decidir los gastos generales,
- . Representar judicial y extrajudicialmente a la SAIS .
pudiéndose conferir poderes especiales en casos de jui
cio.
- . Firmar los documentos cuando se requiera, según lo es

tatuído,

- . Proponer al Consejo de Administración el nombramiento, promoción o cancelación de los servidores de la SAIS, así como las remuneraciones correspondientes,
- . Dar al Consejo de Vigilancia, así como al SINAMOS y al Ministerio de Agricultura todas las informaciones y explicaciones que sean solicitadas sobre la marcha administrativa, económica y financiera de la SAIS.

Para el desarrollo de su trabajo, no cuenta con manual de funciones, ni le asiste ningún plan o programa de desarrollo en los que se fijan metas que cumplir. No cuenta con un presupuesto y su trabajo varía de acuerdo a las exigencias del momento.

Tiene bajo su control al comité de ganadería y agricultura, a quienes asigna las labores que deben cumplir.

- Encargados de sectores.- Se ha dividido la empresa en tres sectores:

- . Sector Chapa, con una administración en el ex-fundo Urcunimuni, a cargo de un Bachiller en Agronomía. Persona entendida y entusiasta.
- . Central Moro, a cargo del responsable del movimiento de ganado. Es sub-administrador, y tiene bajo su man

do al sectorista.

- . Sector Machacmarca, a cargo de un sectorista.
- Personal en cada sector.- Cuenta con los servicios de:
 - . Sectorista, cargo de regular jerarquía. Este persona je trabaja en la oficina; pone visto bueno para cualquier venta o salida de almacén. Sale muy poco al campo. En la actualidad, está resultando ser un pequeño patrón.
 - . Tareador, es la persona encargada de controlar directamente a los trabajadores. Fija la entrada y salida e informa de cualquier acontecimiento al sectorista.
 - . El socio trabajador, clasificado como trabajador en agricultura y en ganadería.
 - . Almacenero, existe este cargo solamente en el sector Chapa; en los otros, el sectorista lo reemplaza.
- Trabajadores permanentes.- Son aquéllos que han sido calificados como ex-feudatarios por la Zona Agraria, y que trabajan en los fundos que pertenecen ahora a la SAIS. Por consiguiente, son socios de la Cooperativa, con estatutos y certificados de aportación de un mil soles por año. Gozan de los beneficios de ley. El flujo de trabajadores permanentes lo podemos ver en el cuadro Nº 18.

- Trabajadores eventuales o no-permanentes.- Son aquéllos que proceden de las comunidades vecinas (socias) y que son contratados por la SAIS por un tiempo limitado. Estas contrataciones se producen, generalmente, en épocas de abundante trabajo como: cosechas, esquila y "saca de ganado". Estos trabajadores no gozan de ningún beneficio que acuerda la ley, mas por el contrario, son objeto de explotación por parte de la SAIS; así por ejemplo, se les hace descuentos de leyes sociales y no están asegurados. Figuran en planillas de eventuales que no son inscritas ante la Inspección de trabajo ni legalizadas.

Son planillas de contrabando a la Ley.

- Trabajadores "eventuales" permanentes.- Esta es una categoría muy especial dentro de la empresa. Se trata de aquellos servidores que ingresaron como eventuales, y que están esperando desde hace dos años para ser calificados por la Zona Agraria como beneficiarios de la Ley de Reforma Agraria. Ellos siguen figurando en la planilla de eventuales y gozan de ciertos beneficios en la adquisición de productos agrícolas de la SAIS. El motivo según ellos, es su ausencia cuando se hizo la calificación.

CUADRO N° 18

FLUJO DE TRABAJADORES PERMANENTES - 1973 (Por Sectores)

| Sector | Número de trabajadores | | |
|--------------------------|------------------------|-------|-----------|
| | Enero | Julio | Diciembre |
| Moro | 265 | - | 177 |
| Buenavista | 15 | - | 16 |
| Ilpa | 8 | - | 45 |
| Cochela-Cabaña Principio | 41 | - | 36 |
| Chujura-Chafana | 11 | - | 26 |
| Chingarani | 50 | - | 29 |
| Machacmarca | 45 | - | 37 |
| Umayo | 20 | - | 28 |
| Chapa | -- | 90 | 87 |
| San Francisco | -- | 8 | 11 |
| El Angel | -- | 6 | 9 |
| San Antonio | -- | 8 | 13 |
| Urcunimuni | -- | 27 | 32 |
| Huafingora | -- | - | 22 |
| | 455 | 139 | 568 |

Fuente: Planilla trabajadores SAIS Buenavista.

- Dentro de la categoría de trabajadores agropecuarios, tenemos:

- . Trabajadores agrícolas
- . Trabajadores pecuarios
- . Empleados de administración.

b. Políticas de personal.- Según el contrato de compra-venta:

- . Se propondrá ante la Dirección General de Reforma Agraria, para su aprobación, los aumentos de remuneraciones o ingresos indirectos.
- . Se aplicará una tecnología que incremente la demanda de mano de obra, para asentar un mayor número de campesinos beneficiarios.
- . Categorizar al personal que trabaja en la empresa, siguiendo normas que imparta la Dirección General de Reforma Agraria en el plazo de un año del contrato.
- . Se obliga a la SAIS, contratar preferentemente la mano de obra de las comunidades socias, para trabajos temporales.
- . Se compromete a otorgar a sus socios los beneficios sociales, como trabajadores permanentes de la empresa.
- . Contar obligatoriamente con un equipo polivalente mínimo para garantizar su normal conducción.
- . A tener como asesores y por 60 días a los Presidentes, al ex-administrador y Gerente General y al Presidente del Comité organizador de la empresa, para dar continuidad a la gestión administrativa.

En su mayor parte, estos requisitos no se cumplen.

- Selección de trabajadores y socios a la SAIS.- Se encuentra limitada por la fiscalización de la Zona Agraria XII de Puno; quien es la única que puede calificar a nuevos socios dentro de la Cooperativa Agraria de Servicios.

Procedimiento para la calificación.- El trabajador eventual que quiera ser calificado como socio de la Cooperativa y ocupar la condición de trabajador permanente, debe presentar una carta al Presidente del Consejo de Administración de la SAIS solicitando ese cambio. El Consejo de Administración a su vez lleva estas cartas a la Zona Agraria de Puno, quien en ciertos casos efectúa una visita al socio, para constatar su estabilidad y residencia dentro de la empresa. Luego en el trámite burocrático, solicita por escrito que la SAIS certifique que dicho postulante a socio es trabajador de la empresa y que vive en el territorio de ella; con este último requisito es declarado como beneficiario el recurrente, pasando a ocupar un número en la planilla de trabajadores permanentes. En otros casos, la carta pidiendo es cambio, es dirigida directamente a la Zona Agraria.

- Selección y contratación de empleados.- Cuando se pro-

duce una vacante o la empresa requiere de un nuevo empleado (sea para auxiliar de oficina o técnico profesional); previo acuerdo del Consejo de Administración, los directivos o los mismos empleados, son los encargados de avisar a las personas más cercanas.

El postulante al puesto, presenta una solicitud adjuntando el consabido "curriculum vitae" al Presidente del Consejo. Si existen más de dos cartas, éstas son examinadas en Asamblea General. Este procedimiento se cumple cuando el cargo es de cierta jerarquía como Administrador, Contador, Asistentente Social, etc. Pero si fuera un puesto de auxiliar de oficina, quien decide directamente es el Consejo de Administración con cargo a dar cuenta a la Asamblea General. El flujo lo observamos en el cuadro siguiente. (Página 92)

Para esta selección de empleados, no se requiere de entrevistas personales o examen de conocimientos, ni garantías personales. Lo que decide es el curriculum vitae.

CUADRO Nº 19

FLUJO DE EMPLEADOS - SAIS BUENAVISTA-1973 (Central Moro)

| Sector | Número de empleados | | |
|--------------|---------------------|-------|-----------|
| | Enero | Abril | Diciembre |
| Central Moro | 9 | 6 | 15 |

Fuente: Planilla de Empleados (1973) SAIS Buenavista.

- Control de personal.- En la actividad agropecuaria, Hemos visto que los encargados del control son: el Sectorista y el Tareador, quienes elaboran una planilla de control en base a sus libretas de campo, visada por el Gerente.

Dentro de la sección empleados, el control propiamente dicho, no se produce, ellos asisten en las mañanas sin firmar entrada ni salida; la labor que tienen es sumamente recargada, de ahí que asisten temprano. No bien al muerzan, se constituyen de inmediato en la oficina para proseguir su trabajo.

- Entrenamiento.- Los socios de la SAIS Buenavista son 14: 13 comunidades campesinas y una cooperativa agraria de servicios. Entonces, la capacitación debería dirigirse a los catorce socios, esto sería lo correcto. Pero no

sucede así; la capacitación se da a través de uno que u otro cursillo y sólo para los ex-feudatarios, socios de la Cooperativa en la central Moro, mas no para los socios comuneros en las comunidades ni en los sectores alejados de la central. Otro aspecto negativo es el no dominio del idioma quechua, por parte de la Asistenta Social encargada del Departamento de Educación, pues toda la población de la empresa es quechuista; de ahí que en los cursillos que dicta, no le entiendan. Han habido quejas y se han pedido cambios, pero esto por lo explicado en otra parte del informe, es prácticamente imposible.

Mala organización y programación.- El trabajo de capacitación, es realizado mediante charlas, a los que se llaman cursillos. No existen revistas, folletos u hojas mimeografiadas sobre los cursillos que se han dado. El trabajo de capacitación se realiza durante el día ; de tal forma que los socios de la Cooperativa Agraria , tienen que dejar de trabajar uno o dos días para asistir al cursillo; ganando su jornal normal.

Generalmente para estos cursillos, la citación se hace para las 8 a.m.; a esa hora los trabajadores están presentes en el Salón Comunal, pero la persona encargada se

hace presente a las 9.30. La charla se inicia a las 10 a.m., la que terminará indefectiblemente a las 12a.m. En las tardes se inician a las 3 p.m. para concluir a las 5 p.m.

- Condiciones de trabajo.- Las condiciones de trabajo en la empresa no son buenas, predomina un ambiente de fuerza, de presión de los directivos, acentuándose en la persona del Gerente. No se dan facilidades para cumplir mejor con la función de cada empleado. Las facilidades de mobiliario y máquinas son escasas.
- Consejo de Administración.-
Estatutos y reglamentos internos de trabajo:
 - . Reglamentos Internos: No tienen
 - . Planes y Programas: No tienen
 - . Asesoramiento: De la Asistentente Social
- Consejo de Vigilancia
Manuales, reglamentos, programas.- Para su labor diaria, no cuentan con ningún documento que les sirva de guía o moderador en el trabajo. Todas sus acciones son improvisadas. Este Consejo, no trasciende en la marcha económico-social de la empresa, a pesar de estar fijada su labor en los Estatutos.

- Comités Especializados.- No cuentan con manuales, reglamentos o programas de trabajo.

2. Administración salarial: salarios y criterios

- Remuneraciones o jornales.- Estos varían de acuerdo al cargo o labor desempeñada. Hay una clara diferencia entre los agricultores sectoristas y los pastores. Asimismo, juegan otros criterios como tiempo de trabajo. (Ver cuadro Nº 20)

CUADRO Nº 20

| REMUNERACIONES - SAIS BUENAVISTA (Por día) | | |
|--|------------|--------------|
| Cargo | Permanente | Eventual |
| | Importe | Importe |
| Chofer | 87.00 | ---- |
| Sectorista | 51.00 | ---- |
| Pastor | 45.00 | 45.00 |
| Agricultor | 40.00 | 37.00+1año |
| Agricultor | --- | 30.00-1año |
| Agricultor | --- | 25.00-3meses |

Fuente: Planilla de salarios SAIS Buenavista

La condición del trabajador eventual es desventajosa. La empresa recurre al sistema tradicional de explotación hacia el comunero, que ofrece sus servicios como eventual. Esta diferencia o discriminación hacia el trabajador eventual es claramente presentada en el Cuadro Nº 21. Así el trabajador

eventual (situación explicada líneas atrás) no recibe gratificaciones, ni dominical, ni tiene derecho a almuerzo.

CUADRO Nº 21

COMPARACION DE REMUNERACIONES DIRECTAS E INDIRECTAS ENTRE UN TRABAJADOR PERMANENTE Y EVENTUAL (Mensual)

| CONCEPTO | P E R M A N E N T E | | | | E V E N T U A L | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | Chofer \$87= | Sectorista \$51= | Pastor \$45= | Agricultor \$40= | Agricultor + 1 año \$37= | Agricultor - 1 año \$30= | Agricultor - 3 meses \$25= |
| Haber mensual | \$ 2,610.00 | 1,530.00 | 1,350.00 | 1,200.00 | 1,100.00 | 900.00 | 750.00 |
| Vacaciones | 217.00 | 127.00 | 112.00 | 100.00 | 91.00 | 75.00 | --- |
| Indemnizaciones | 217.00 | 127.00 | 112.00 | 100.00 | 91.00 | 75.00 | --- |
| Waccho | | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 1,000.00 | | 800.00 |
| Gratificaciones | 100.00 | 100.00 | --- | 100.00 | --- | --- | --- |
| Excedentes | | | | | | | |
| Escuela (almuerzo) | 150.00 | --- | 150.00 | 150.00 | | | |
| Dominical (4) ó (3) | --- | 204.00 | 180.00 | --- | | | |
| Cultivo - parcelas | --- | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 500.00 | 500.00 | 400.00 |
| TOTAL: <u>INGRESOS BRUTOS</u> | | | | | | | |

- Remuneración a empleados y técnicos: Ver Cuadro Nº 22

CUADRO Nº 22

REMUNERACION BRUTA A EMPLEADOS
SAIS BUENAVISTA 1973 (Por meses)

| Mes | Importe Planilla | % Variación |
|-----------|---------------------|----------------|
| Enero | 53,860.00 | 100 base |
| Febrero | 56,126.61 | 104.2 |
| Marzo | 58,460.00 | 108.5 |
| Abril | 76,576.00 | 142.1 |
| Mayo | 84,545.00 | 156.9 |
| Junio | 77,498.00 | 143.8 |
| Julio | 78,434.66 | 145.6 |
| Agosto | 79,548.00 | 147.6 |
| Setiembre | 87,500.00 | 162.4 |
| Octubre | 87,500.00 | 162.4 |
| Noviembre | 90,500.00 | 168.0 |
| Diciembre | 90,500.00 | 168.0 |

Fuente: Planilla de sueldos SAIS Buenavista.

- Gratificaciones.- Han considerado además de viáticos por pasaje y otros imprevistos para los directivos, la siguiente escala:

. Para los Presidentes de la SAIS y de Servicios.

1,250.00

| | |
|---|----------|
| . Para los Presidentes de Vigilancia de la SAIS y Cooperativa de Servicios. | 1,000.00 |
| . Para los Tesoreros y Secretarios de la SAIS y Servicios. | 1,100.00 |
| . Para los vocales de la SAIS | 700.00 |
| . Para los Suplentes de la SAIS | 400.00 |
| . Para el Presidente del Comité de Educación | 400.00 |

Esta escala ha sido aprobada el 5 de mayo de 1973; pero mo dific ada en marzo de 1974, la que no ha sido aún dada a co nocer; pero se rumorea que han nivelado a \$/ 1,500.00 para los titulares y \$/ 800.00 para los suplentes.

Además, se han nivelado los salarios de los directivos a 51 soles para aquéllos que ganaban menos.

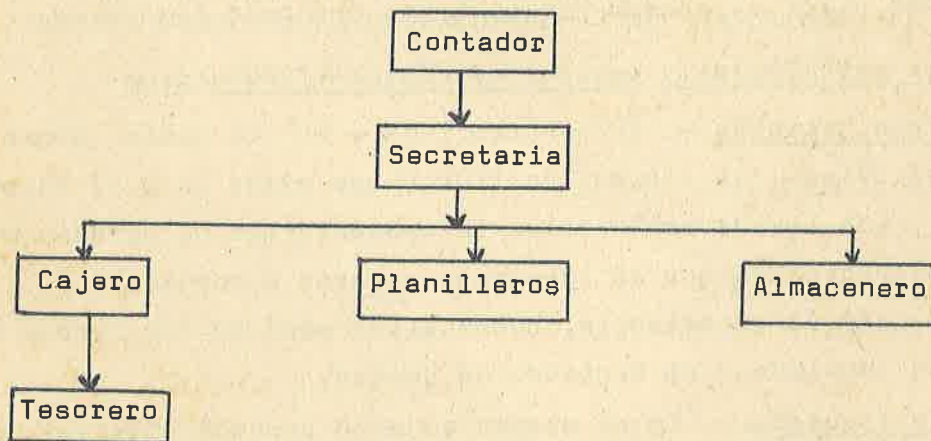
C. Aspecto Contable

- Departamento de Contabilidad.- Este es el único departamento que se encuentra bien organizado. Cuenta con un manual de fun ciones, en el que se especifica el trabajo de cada empleado ; evitándose la interferencia de unos con otros.

El jefe de este Departamento es el CPC. Salustio Benavides Del gado, egresado y graduado en la UNTA., líder universitario y catedrático (ex). Además está ligado al proceso revolucionario.

En el año que lleva trabajando en la SAIS, su labor es además de Contador y reorganizador del Departamento; asesor y orientador del campesino en aspectos sociales y divulgador de la política revolucionaria que vive el país. Esto motiva que el Gerente, Asistentas y otros, le tengan fundado odio, poniéndole obstáculos en su labor, con el objeto de conseguir su renuncia. Por su eficiencia en el trabajo, ha sido felicitado por la comisión de auditores de la Contraloría General de la República, con motivo de una inspección al préstamo CAI 6.42.

Organigrama de funcionamiento del Departamento de Contabilidad



1. Sistema contable de la SAIS.- Se aplica el sistema simple con Caja Tabulada desde el año 1973. Antes de ese año el Comité Provisional de Administración, llevó la contabilidad desacertadamente; habiéndose presentado casos en que los saldos de las cuentas del Mayor, no cuadraban con los Anexos. Esto demuestra el poco cuidado que hubo en el aspecto contable. A partir de 1973, se ha tomado otra tónica. Además, de los libros exigidos por ley, se trabaja con generatrices de ingresos y egresos, volantes para registrar los asientos contables, (seguridad para Caja). También se está acumulando datos estadísticos para dar una tendencia económica a la contabilidad y así, elaborar presupuestos con base histórica.

2. Libros principales y estados económico-financieros

- Libros sociales.- En contabilidad y en los demás órganos directrices, se llevan los libros que exige el D.S. 240-69 AP. Los libros principales de contabilidad no merecen mayor crítica porque se llevan de acuerdo a normas.

Mas creo de importancia, redundar un poco en los libros de Caja Tabulada y el Registro de Ventas.

- Caja Tabulada.- En el cuadro adjunto podemos observar las cuentas que dan mayor movimiento a este libro; cuyo resu - men es pasado cada fin de mes al Diario, y luego al Mayor.

Con este sistema no se puede controlar estrictamente el movimiento de los Bancos; por ejemplo, cuando se trabaja con notas de cargo o abono, las que tienen que ser regularizadas por Diario, cada fin de mes o cada semestre.

- Registro de Ventas.- Libro auxiliar, que sirve de guía para controlar las ventas durante el mes; pero, que no tiene o no sirve de fuente para los asientos.

Este libro como se observará, presenta una mala conducción de parte de la persona encargada. Ya que, se consideran - facturas, por dineros que son recibidos por la SAIS, por concepto de adelantos, descuentos, cuotas, etc., y por las que se giran facturas numeradas. (Ver cuadro N° 23)

CUADRO N° 23

REGISTRO DE VENTAS (1973) (Por meses)

| Día | Fact. N°. | DETALLE | Venta al Exonerado |
|------------------|--------------|-----------------------------------|-----------------------|
| 2 | 0221 | Por devolución: Gastos judiciales | 3,000.00 |
| 3 | 0231 | Por venta: cañihua | 1,000.00 |
| 4 | 0290 | Descuento: Adelantos sueldos y | 1,500.00 |
| 6 | 0310 | Devolución préstamos | 2,500.00 |
| 6 | 0311 | Cuota por cocina "Surge" | 2,000.00 |
| <u>Octubre</u> | | | |
| 25 | 320 | Descuentos bicicletas | 82,125.00 |
| <u>Noviembre</u> | | | |
| 9 | 0337 | Descuentos adelantos | 2,057.50 |
| 14 | 0346 | Descuentos adelantos | 4,200.00 |
| <u>Diciembre</u> | | | |
| 3 | 0361 | Descuento por bicicletas | 2,500.00 |
| 12 | 0374 | Cuota cocina "Surge" | 1,000.00 |
| 14 | 0382 | Cuota por borrega perdida | 500.00 |

Este mecanismo fue usado por el Comité Provisional de Administración, y ha seguido hasta la fecha; en la cual se anotan en forma sistemática, cronológica y numérica, las facturas por todo concepto.

- Algunos asientos de ajuste.- A manera de recuerdo, vamos a considerar algunos asientos de ajuste que, se registra cada fin de semestre, más que todo en ganado.

• Por el cambio de clase en el ganado ovino

| | | |
|---|-----------|-----------|
| Ganado Ovino | 43,703.47 | |
| A procreación y crecimiento. | | 43,703.57 |
| Cambio de clase operado en el Sector Moro y Buenavista. Según Libro Movimiento de ganado (mes Junio). | | |

• Por la muerte de ganado

| | | |
|----------------|-----------|-----------|
| Mortandad | 54,414.09 | |
| A ganado Ovino | | 54,414.09 |

Para registrar muertes en los sectores de:

| | | |
|-------------------|-----|-----------|
| Ilpa | 8 | 1,703.22 |
| Cochela | 7 | 1,535.12 |
| Cabaña Principio | 4 | 977.98 |
| Chapa | 13 | 2,453.12 |
| Machacamarca | 42 | 11,013.22 |
| Chingarani | 7 | 1,245.95 |
| Urcunimuni | 24 | 6,717.33 |
| Moro y Buenavista | 134 | 28,768.10 |

- Por la recuperación de cueros

| | | |
|-----------------------------|----------|----------|
| Almacén productos pecuarios | 5,180.00 | |
| A mortandad | | 5,180.00 |
- Por el consumo de carne ovino

| | | |
|--------------|----------|----------|
| Mortandad | 6,810.00 | |
| Ganado ovino | | 6,810.00 |

Por el consumo de 30 ovinos del Sector Moro y Buenavista según Libro de M. Ganado.
- Por el costo de venta del ganado

| | | |
|--------------------------------|------------|------------|
| Costo de venta de ganado ovino | 574,200.39 | |
| A ganado ovino | | 574,200.39 |

Por la venta en pie de 1,111 unid. ovino según registro.

El movimiento contable del ganado vacuno, sigue el mismo procedimiento, aún en el programa engorde.

3. Controles internos y externos.- La parte flaca de la empresa, ha sido siempre lo referente a los controles internos. El Gerente que viene siendo el mismo, ha tenido por costumbre desempeñar el cargo de Gerente, Tesorero, Planillero, Pagador, Almacenero, etc. Es decir, no se necesitaba ningún control entre secciones ni a nivel general en la empresa; le bastaba u-

na libreta de bolsillo. Ese método aún se utiliza en la SAIS, a pesar de su actual extensión.

Los directivos, -antes fueron pongos- no tienen idea de la utilización de un control sistemático y adecuado.

El Comité de Administración, nada hizo para cambiar esa situación anómala; de ahí que el actual Contador tenga obstáculos para querer corregir la situación. Ciertos directivos dicen por ejemplo, "¿Para qué se gasta tanta plata en papeles, acaso nosotros vamos a robar?". Estas son expresiones propias de ellos.

- Caja.- El cajero, por orden del directivo más próximo, entrega dinero a cualquier socio para que realice compras; haciéndose refrendar la salida con un recibo, el que queda pendiente hasta el momento del canje por la factura. Este canje se produce muy pocas veces. De ahí, que el Contador, tenga que asentar la operación y esperar que el socio se acuerde que debe una factura. Si se trata de Cheques, éstos son firmados por el Tesorero y Presidente, siguiendo el mismo curso. Entonces, en la Sección Caja, tenemos como documentos de control interno solamente: recibos y facturas.
- Caja Fondo Efectivo o Caja Chica.- Es manejada por el Tesorero, quien se encarga de dar dinero a los socios que

necesiten alguna adquisición para su trabajo. Así por ejemplo, el carpintero pide para comprar madera, el albañil para comprar cemento, el pintor para pintura, el chofer para hacer arreglar el camión que está a su cargo, el cocinero para preparar los alimentos, etc.

Entonces, tanto el Cajero, como el Tesorero están autorizados para entregar dinero, con la condición de entregar un recibo. Después vendrá la factura. Los vistos buenos los da el Presidente, generalmente, los días sábados.

Los documentos que sirven de control interno en Caja Chica, son los recibos.

- Almacén.- Este es otro débil de la SAIS.

- . El almacenero no tiene kardex al día
- . Las entradas son controladas sólo con facturas, y cuando cuando la compra es grande.
- . Para las salidas se tienen notas de entrega. En este documento firman, el que recibe y el que entrega (recibidor almacenero). A veces, el Gerente o Presidente.
- . Las compras pequeñas, no son registradas
- . Se "presta" bajo confianza cualquier herramienta
- . Pocas de las compras le son entregadas. Muchas nuevas adquisiciones las desconoce, porque no ingresaron primera -

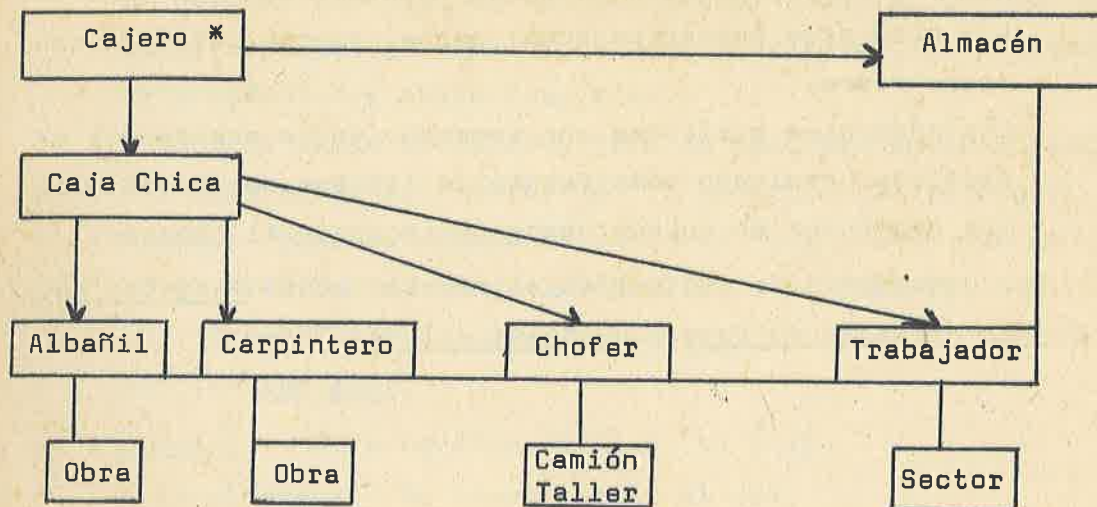
mente al almacén.

- . Los víveres del comedor a pesar que ingresaban a su depósito, no eran registrados en el almacén.
- . Los productos pecuarios como: carne, cueros, etc. no son registrados.
- . Los productos agrícolas son vendidos en la chacra por directivos, teniendo como fuente la libreta de bolsillo, estos productos en muchos casos no ingresan al almacén.

Los documentos de control en el almacén son: Tarjetas kardex, notas de entrega y notas de salida.

CUADRO Nº 24

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA - SAIS BUENAVISTA



* Caja puede tener relación directa de acuerdo a los montos de di
nero.

- Planilleros.- El documento para faccionar la planilla, es el Registro de Campo que envía el sectorista, visado en la oficina por el Gerente (por confianza). De ahí no se vuelve a registrar o revisar.

El planillero, a fin de mes, calcula el importe que se debe pagar, hace girar un Cheque a su nombre; -a veces a nombre del tesorero- y cobra. Luego, los mismos planilleros son los encargados de hacer el pago a los socios en cada sector. Esta grave anormalidad ha sido corregida en el mes de Marzo. Ahora, el encargado de efectuar los pagos es el Presidente de la Cooperativa Agraria de Servicios San Juan. Este nuevo sistema, está trayendo quejas, en el sentido que reciben menos y la cantidad figura en el sobre. El cobro lo puede hacer el amigo, el hijo o la esposa. A nivel de directivos y Gerencia, el control es muy remoto, en unos ca sos porque no pueden llenar los formularios, en otros por que tienen flojera y consideran que esto significa una pér dida de tiempo.

- Control de vehículos.- Hasta el mes de marzo del año en curso, hubo un uso desmedido de los vehículos. No existía ningún control; de ahí que los choferes se dedicaban a tra bajos extras que no competían a la empresa. Para corregir esta anormalidad, a partir del mes de Abril, han entrado en funcionamiento los partes diarios de movili dad y vehículos, en los que se detalla el trabajo efectua do durante el día. Estos son puestos en conocimiento a

contabilidad con copia a la Gerencia y Presidente del Consejo de Administración.

- Controles externos.- Podemos decir, que los controles externos, los realiza el Ministerio de Agricultura a través de la Zona Agraria XII y por otra, SINAMOS. Estos controles se efectivizan a través de auditorías o inspecciones.

D. Aspecto Financiero

1. Situación financiera de la SAIS.- A pesar de tantas anomalías en la administración de la SAIS, por parte del Gerente y Organos de Gobierno, la situación financiera es regular. La empresa todavía puede jactarse de figurar entre una de las mejores. Es en base a esta condición, que se pueden conseguir los préstamos o comprar al crédito sin mayores problemas.

Mas esta situación, no es producto de una buena conducción administrativa, sino más bien, producto del desarrollo normal del ganado ovino y regular de la agricultura. No se puede creer en ningún momento que los encargados de conducirla son buenos, al contrario, si ellos pondrían empeño y seriedad en en el trabajo, en unos tres años podría pagarse toda la deuda agraria.

2. Niveles actuales de endeudamiento

CUADRO Nº 25

MONTO DE PRESTAMOS Y SU MOVIMIENTO

| Préstamo | Monto aprobado | Movimiento |
|------------------|----------------|------------|
| 1. RM-PA 2/41 | 712,000.00 | En uso |
| 2. RM 5/39 | --- | Cancelado |
| 3. AP-PA 1113/40 | 4'418,500.00 | " |
| 4. APLP 75/39 | 675,250.00 | En uso |
| 5. PCLP-FCC 6/41 | 1'100,000.00 | " |
| 6. AP-PA 100/41 | 4'000,000.00 | Cancelado |
| 7. AP-PA 100/42 | | " |
| 8. APLP-FP 18/41 | | " |
| 9. CAI 6/42 | 47'841,680.00 | En uso |
| 10. APFP 1/42 | 3'000,000.00 | " |
| 11. APLP-FP 2/42 | 3'000,000.00 | " |

Fuente: SAIS Buenavista.

Hañ sido cancelados cinco préstamos, trabajándose en la actualidad con seis; de los cuales, el que tiene más movimiento es el CAI 6/42 o préstamo integral 322 del BID. Se ha considerado el monto aprobado en cada uno. Para mayor claridad, ver el Anexo Nº 1 "Resumen de préstamos por pagar - 1973 - Movimiento".

3. Problemas en la obtención de créditos.- No hay mayores dificultades. El procedimiento consiste en presentar el plan de inversiones y el monto que se necesita para ellas. Teniendo ese estudio y con acuerdo del Consejo de Administración y la Asamblea General de Delegados, se presenta una solicitud la que deberá estar firmada por los delegados en pleno. Estos se apersonan al Banco, para sustentar su pedido y luego la solicitud es recepcionada para ser sometida a estudio. El Banco consulta al Ministerio de Agricultura sobre la situación económica de la empresa. La obtención o no del préstamo radica en la buena marcha de la empresa; la que además necesariamente ofrece de garantía un sector de su propiedad. Asimismo, la misma inversión que es controlada por el Banco y la Zona Agraria.

Política del Banco de Fomento.- La labor de esta Institución bancaria es buena; no es drástica en sus exigencias burocráticas secundarias. Pero, adolece de ciertas preferencias al otorgar adelantos; así por ejemplo, es más rápido obtener un préstamo para adquirir bienes de capital, que para pagar salarios a los socios trabajadores.

4. Aplicación, uso o destino de fondos.- El dinero que se consigue por intermedio de los préstamos, es invertido en la for

ma siguiente y sólo dentro de los ex-fundos:

a. Bienes de capital

- Maquinaria y herramientas,
- Camiones,
- Ganado importado,
- Malla de alambre,
- Construcciones.

b. Insumos técnicos

- Productos fitosanitarios,
- Semilla,
- Planillas de salarios,
- Amortización de la deuda agraria, (intereses)
- Otros.

Pero de estas inversiones, las que toman mayor importancia son:

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| - Ganado importado | (8'755,767.16) |
| - Maquinaria y equipos | (4'500,000.00) |
| - Construcciones en proceso | (1'688,586.52) |

Si bien es cierto que para conseguir un préstamo del Banco de Fomento Agropecuario (único prestatario de la zona para el sector agropecuario), se presenta un plan de inversiones. Las inversiones no responden a un plan de desarrollo o metas ya

programadas, a las que se debe llegar con esas nuevas adquisiciones.

Todas las inversiones, son producto de una conversación o acuerdo de la Asamblea General, en la que un delegado cualquiera que sea, hace el pedido; éste de debate y se aprueba. Luego, en los casos de unidades motorizadas, se encarga al Gerente para que viaje a Lima a efectuar la compra, para lo que se le concede permiso y buenas gratificaciones.

La empresa que nos sirve de estudio, no cuenta pues con metas definidas. No tiene un plan de desarrollo integral al cual ceñir sus inversiones. Todo se hace por decisión de la directiva, el Gerente o la Asistente Social.

Mejoramiento de ganado ovino - importaciones.- El ganado ovino en los ex-fundos, han sido de raza corriente o cara negra. En algunos de éstos, como Chapa, Moro y Chingarani, se inició en 1960 un proceso de mejoramiento y selección, política que ha seguido la Zona Agraria a través del Comité pro-importación de ganado ovino.

Cuando la SAIS, estaba administrada por el Comité Provisional (1971) se hizo la primera importación de ganado ovino de Uruguay, (436) de las cuales, se empadronaron todas y resultaron 142 preñadas. Al respecto, en la Asamblea de los 64, rea

lizada el 17 de Diciembre de 1973, el Presidente dió la voz de alerta al decir: "Parece que nos engañaron, son de escasa fertilidad, pueda que la SAIS no tenga producción. El ganado es de 4 dientes".

Pero así, con ganado capón importado, se sigue tratando de mejorar la raza. El ganado fino de los tres ex-fundos indicados, también fueron a la central de Moro, debido a la buena calidad de pastos. Los productos balanceados no se usan.

. Primera importación de ganado.- El crédito agropecuario integral, proporcionado por el Banco de Fomento y supervigilado por la Zona Agraria XII, (proviene del préstamo integral 322 del BID) ha sido ya usado en la adquisición de ganado ovino. Primera importación efectuada por el Comité pro-importación de ganado, en la que tomó parte importante el Gerente de la SAIS Buenavista. (Ver cuadro Nº 26)

CUADRO Nº 26

PRIMERA IMPORTACION DE GANADO OVINO (17 Oct. 1973)

| Detalle | Cantidad | P.U. | Total |
|----------------------------------|-------------|-----------|----------------------|
| <u>Importado de Australia</u> | | | |
| Carneros PPC. Corriedale | 35 | 6,170.66 | 215,973.18 |
| Borregas PPC. Corriedale | 400 | 4,115.99 | 1'646,394.46 |
| <u>Importados Nueva Zelandia</u> | | | |
| Carneros PDP. Corriedale "B" | 3 | 34,339.42 | 103,018.28 |
| Carneros PDP. Corriedale "C" | 10 | 31,526.51 | 315,265.16 |
| <u>Importados de Argentina</u> | | | |
| Carneros PDP. Corriedale "B" | 4 | 69,798.57 | 279,194.28 |
| Borregas PDP. Corriedale | 20 | 14,730.21 | 294,604.30 |
| Borregas PDC. Corriedale | 3440 | 2,437.61 | 8'385,379.24 |
| Borregas PDC. Corriedale | 3060 | 2,456.18 | 7'515,938.26 |
| | <u>6972</u> | | <u>18'755,767.16</u> |

Fuente: SAIS Buenavista.

El ganado en mención, llegó al fundo en el mes de Febrero, según se indica en la factura 0027, entregada por el Comité pro-importación. El traslado desde Australia y Nueva Zelandia se efectuó en barco y el de Argentina en avión. El total para la región es de 42 mil, aproximadamente.

• Segunda importación de ganado.- En el mes de Enero, el Ministerio de Agricultura y Pesquería, hizo serias advertencias por los malos procedimientos seguidos para la primera importación; de ahí que se postergó hasta nuevo aviso la segunda importación de ganado.

Pero, el Comité ejecutivo pro-importación, se encargó de demostrar su honorabilidad y procedimientos seguidos, para lo cual, reunió a la "masa campesina" con el fin de obtener su pleno respaldo.

Inversiones en construcciones

CUADRO Nº 27

INVERSIONES EN CONSTRUCCIONES

| Sector | Importe | Clase de local |
|--------------|-------------------|--------------------|
| Ilpa | 632,838.65 | Albergue turístico |
| Moro | 76,972.65 | Salón Educativo |
| Machacamarca | 66,580.00 | Varios |
| Chingarani | 5,644.00 | Local - Refacción |
| Moro | 5,644.00 | Refacción oficinas |
| | <u>787,950.30</u> | |

Durante el año 1973, las inversiones en esta cuenta, han sido hechas en 5 sectores, todas dentro de los ex-fondos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

EN LO SOCIAL:

1. La zona donde se encuentra ubicada la SAIS, presenta características propias del desarrollo de la cultura Aymara. El ámbito territorial de la SAIS Buenavista, desde sus orígenes estuvo integrado por ayllus. Estas, después se convirtieron en reducciones, comunidades de indígenas. Persistiendo en esta transformación el carácter de propiedad en grupo. Es a partir de 1,600, que se enrumba el trabajo al sector minero, luego a la agricultura y ganadería, a través de las conocidas fincas o haciendas.
2. El proceso de explotación de la zona a partir del siglo XVIII se caracteriza por la eclosión del sector agrícola en forma de grandes latifundios y marginación de los pequeños minifundios y comunidades indígenas. El carácter de propiedad privada, adquiere su mayor fuerza. Las comunidades o ayllus pierden vigencia, pierden el derecho a la propiedad de grupo y son sometidas a la explotación inicua por parte de las autoridades políticas, religiosas, civiles y militares.
3. Declarada Zona de Reforma Agraria, el Departamento de Puno, se actúa en forma lenta. Los hacendados ya informados de que sus

tierras pasarían a la RR.AA. comienzan por sacar ganado, maqui
narias y otros activos; así como, malogran instalaciones, pro-
duciendo una calamitosa descapitalización de los fundos.

4. La creación de la SAIS tiene tres etapas definidas hasta su re
conocimiento como tal:
 - Plan Lampa Chica
 - Cooperativa Agraria de Servicios San Juan de Buenavista Nº247
 - SAIS Buenavista Ltda. Nº 247.
5. La SAIS está formada por:
 - Trece comunidades campesinas.
 - Una Cooperativa Agraria de Servicios: integrada por los tra-
bajadores de 20 ex-fundos.
6. La SAIS agrupa a 4,500 personas (1974). El gran incremento po-
blacional entre 1972 y 1974, (3,535 a 4,500) se debió en gran
parte al aumento en el número de fundos (Proceso de formación
de la SAIS).
7. La SAIS está integrada por un total de 651 familias. El prome-
dio de miembros por familia varía entre los 3 y 6 componentes
humanos.
8. La mayoría de la población está por encima de los 18 años; a
continuación los menores de 12 años y el mínimo se encuentra en

tre los 12 y 18 años. Hay una homogeneidad numérica entre los sexos masculino y femenino.

9. La escolaridad en la SAIS es baja; si tenemos en cuenta el número de habitantes en edad de asistir a la escuela (1,271) y el número de escolares asistentes (100 habitantes).
10. La estructura social anterior a la formación de la SAIS; estaba conformada por dos realidades netamente definidas: Haciendas donde imperaba el trabajo esclavista y cruel. Esto unido a un paternalismo basado en gratificaciones que no hacían más que reforzar una situación dada; como por ejemplo: un puñado de coca, algún jornal ínfimo o ropa vieja. De otro lado el caso de las comunidades campesinas reducidas a las zonas paupérrimas y cuya mano de obra era asimismo explotada por los grandes fundos o haciendas.
11. Para el socio común y corriente, la Reforma Agraria no le ha beneficiado, lo único que ha conseguido es el surgimiento de nuevos patrones en las personas de los directivos; quienes asumen poses no acordes con la vía que está trazando el Proceso Revolucionario.
12. La actual estratificación social en la SAIS está conformada por:
- Gerente: Personificación del poder y autoridad. Debe tenerse en cuenta que el actual Gerente de la SAIS ocupaba el mis

mo cargo en la ex-hacienda Moro (actual central de la SAIS).

A este nivel se encuentra la Asistente Social.

- Socios ex-feudatarios: Socios actuales de la CAS poseen ven tajas como: garantía para compras al crédito, compras por in termedio de la SAIS, descuentos en algunos productos, etc. Los directivos forman parte de este grupo.
- Socios-comuneros: Cuya participación es nula. Sus vivien- das están alejadas de la SAIS y sufren una serie de discrimi naciones tales como: negación de la venta de sus productos, etc.

13. En cuanto a organizaciones sociales en la SAIS, tenemos el Departamento de Educación y Acción Social, pero, que no cumple con una labor verdaderamente capacitadora.

14. Organizaciones sindicales no existen. Los intentos que han ha bido para formarlos, datan de fechas anteriores a la Revolución y han dejado muy malos recuerdos y pocas ganas de volver a in- tentar su formación.

EN LO ECONOMICO Y EMPRESARIAL:

15. La zona en cuyo ám bito se encuentra la SAIS es netamente agríco la y ganadera, y en menor escala minera.

16. A partir del siglo XVIII, el proceso de desarrollo de la zona

se vuelca hacia la explotación agrícola, formándose los grandes latifundios y las pequeñas comunidades indígenas. Las comunidades campesinas pierden grandes extensiones de tierras fértiles a beneficio de las haciendas; por abuso, tinterillaje, despojo o venta forzada. Estas se refugian en tierras pobres y de escaso rendimiento; lugares donde, hasta hoy permanecen en el más completo abandono.

17. Siempre hubo una estrecha relación entre grandes latifundios y mejores tierras; como entre comunidades indígenas o pequeños propietarios y tierras deficientes.
18. Como corolario, actualmente en la SAIS permanece esta neta diferencia entre los ex-feudatarios y los comuneros, que conlleva una serie de características a nivel socio-político y económico.
19. La explotación principal de la SAIS puede ser clasificada en tres aspectos:
 - Explotación agrícola
 - Explotación ganadera
 - Explotación avícola
20. Los sectores de Moro (central) y Buenavista, son los más ricos en pastos y en ganado; es allí donde se concentra el ganado importado.

21. La producción ganadera es la principal fuente de ingresos de la SAIS. Aunque el porcentaje de mortandad es ligeramente elevado (4.9%).
22. El ganado waccho presenta un problema aparte, tanto social como económico; pues, es de propiedad particular de los socios. Mas hay una tendencia a su decrecimiento.
23. La producción agrícola, es enteramente para el consumo y en pequeña escala para la comercialización. Los productos son tradicionales de la zona y nonson muy rentables.
24. En cuanto a las hectáreas cultivadas, ha habido un decrecimiento de 760 Hás. en 1972, a 450 Hás. aproximadamente en 1973.
25. No existe capital pagado o aportaciones pagadas por los socios. Lo que se tiene es solamente la diferencia entre el Activo y el Pasivo, y que asciende a 1'025,000.00, que figura en el asiento de reapertura del Diario General, al iniciarse el ejercicio económico de 1973.
26. La infraestructura con que cuenta la empresa no responde a las necesidades que posee. Es necesario, además incrementar el carácter social o de ayuda a los socios, como son escuelas, puentes, etc.
27. El sistema de Comercialización está organizado en:

- Compras de bienes y servicios
- Venta de bienes y servicios.

28. La compra de bienes y servicios obedece a un monopolio de formas externas a la SAIS; y que se da dentro de los caracteres de explotación para las CAPs de la región y de la SAIS misma.
29. Los principales rubros por venta de bienes y servicios, constituyen la venta de carne y lana, la que se efectúa a través de la Zona Agraria de Puno. La venta se efectúa por concurso de precios.
30. Existe, asimismo un monopolio comercial en cuanto a la venta de los productos de la SAIS; pues, los compradores son fijos, antes del consumo, como los precios mismos.
31. La SAIS Buenavista en el aspecto funcional, deja mucho que desear. Los motivos son diversos (como hemos visto antes), y se deben asimismo, a que la empresa es de reciente creación.
32. No hay participación por parte de los socios y menos de los comuneros-socios. Estos últimos son objeto de discriminación y mal trato. Ejemplo: prohibición para participar en las Asam - bleas.
33. Al iniciarse la vida de la empresa; se llevó a cabo las elecciones, en las que se hizo una distribución inadecuada entre co

muneros y ex-feudatarios. Esto ha dado lugar al dominio de la Cooperativa Agraria de Servicios sobre las Comunidades Campesinas.

34. Las Asambleas Generales sean ordinarias o extraordinarias, carecen de una conducción adecuada; desde la citación, desenvolvimiento y el asentamiento del acta. Los acuerdos no se cumplen, y éstos generalmente, tratan asuntos reivindicativos de salarios.
35. El Consejo de Vigilancia, no cumple con sus objetivos; para tal caso, no cuenta con manuales, reglamentos ni programas. Lo mismo podemos concluir sobre el Consejo de Administración.
36. Los Comités de: ganadería, agricultura, servicios y comercialización no funcionan. Si bien cuentan con directivos, éstos no tienen criterio ni responsabilidad para cumplir con las funciones al cargo.
37. La Gerencia no actúa en forma adecuada. Por haber sido el Gerente en la "etapa oscura", prepotente, explotador y por demás abusivo, continúa con esos caracteres. Tiene la idea de seguir siendo el representante del patrón y sus relaciones para con los socios son las mismas.
38. No hay respaldo ni aceptación a la labor de la actual Junta Di

rectiva, por parte de las bases.

39. Entre las causas que limitan la participación de los socios, po demos distinguir formas de dominación con caracteres de un caciquismo, situaciones de privilegio y carácter egoísta e individualista de los socios.
40. La obtención y jerarquización del trabajo en la SAIS, obedece en parte a favoritismos por parte del Gerente o los directivos de la Zona Agraria de Puno; siendo los trabajadores eventuales los más explotados.
41. No hay una reglamentación precisa para la SAIS; y la que pudie se existir es desconocida en el campo. Esto da lugar a un mal manejo de la empresa.
42. La SAIS no cuenta, con manuales de funciones, a excepción del Departamento de Contabilidad que se encuentra más o menos organizado. Tampoco, se tienen estudios de factibilidad, ni otro documento que pueda servir de guía. De allí, que sus labores diarias se hacen sin obedecer a planes trazados previamente.
43. Las categorías ocupacionales son:
 - Empleados
 - Encargados de sectores
 - Trabajadores permanentes

- Trabajadores eventuales o no-permanentes
- Trabajadores "eventuales" permanentes.

44. Las remuneraciones a los socios tiene un incremento de 32.5% no como aumento, sino debido a la toma de más personal. Así, en Enero de 1973 se tiene 455 y en Diciembre asciende a 568. De seguir ese grado de incremento, se debe pensar en forma urgente, en la manera de diversificar la producción.
45. El sistema contable utilizado es el de Caja Tabulada, desde el año 1973. En cuanto a los libros, se llevan de acuerdo a normas.
46. Los controles internos se utilizan en forma inadecuada. Se es tán tratando de implementar; pero, se nota cierto recelo y total descuido del Gerente.
47. A pesar de algunas anormalidades en la Administración (de la SAIS), la situación financiera de la empresa es buena. En parte ésta se debe al desarrollo normal del ganado ovino y regular de la agricultura.
48. Si bien los préstamos, que tiene la SAIS son para inversiones; éstos se dedican a Activos fijos y no tienen un carácter social, es decir, no son integrales en el sentido de su concepción u origen. De allí, se deriva que los socios no sienten

cambios, directamente en su persona o en el hogar si se quiere, porque las formas o medios de vida no han sufrido alteraciones.

49. Las relaciones de la SAIS con la Zona Agraria se producen en términos paternales. La Zona Agraria, por tanto, dirige la comercialización y el proceso de explotación.
50. La Zona Agraria VII, opone seria resistencia a las labores de SINAMOS, perjudicando el desarrollo de la empresa.
51. Los préstamos ascienden a una alta suma, producto de nueve créditos otorgados por el Banco de Fomento Agropecuario. El endeudamiento excesivo y la mala política de inversiones está amenazando el futuro de la empresa. De no tomarse medidas urgentes de estricto control, se estaría comprometiendo la estabilidad económica de la misma.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta que, la SAIS y CAPs, no son propiamente modelos finales del Proceso Revolucionario, sino más bien formas transitorias que sirven de base o preparación del campesino al paso definitivo de la empresa de propiedad social, deben merecer el apoyo decidido para su adecuado funcionamiento; que permita el desarrollo económico-social de la población que les rodea. Este apoyo debe brindarse en todos los aspectos y con una continuidad adecuada.
2. Si deseamos corregir la actual situación social de la empresa que nos ocupa; debemos, en primera instancia, seleccionar personal. Es necesario prescindir del Gerente y Asistentas Social, quienes ejercen un dominio total sobre los socios, sean éstos de la CAS o de las Comunidades Campesinas. El servilismo al grupo de poder; debe desaparecer de la empresa, para que los socios sean los verdaderos conductores de su destino.
3. Se debe propender a la capacitación masiva e integral, buscando de preferencia capacitar futuros directivos que puedan conducir la empresa sin sometimiento al elemento técnico.
4. Debe capacitarse a los actuales directivos, en los aspectos ideo-políticos, a fin de que comprendan que ellos no son patro -

nes, sino servidores o encargados de la conducción de la empresa, con todas sus implicancias.

5. Debe reglamentarse adecuadamente el grado de representatividad, o número de representantes que intervienen para conformar las listas; de tal forma que comuneros y ex-feudatarios tengan las mismas posibilidades.
6. Debe propiciarse el crear normas legales, que delimiten campos entre las empresas asociativas.
7. Los estudios de factibilidad, manuales de funciones, planes de desarrollo y otros; así como el reglamento del Estatuto y trabajo, deben elaborarse lo antes posible.
8. Debe corregirse de inmediato, los viáticos, gratificaciones y otros beneficios con que cuentan los actuales directivos por ser ilegal.
9. Las comunidades campesinas en su mayoría no están reconocidas (socias), por ello no han pagado su derecho en certificado. De be propenderse a su reestructuración y afiliación efectiva.
10. Los controles internos deben merecer apoyo de los directivos y Gerentes, a fin de efectuarse un estricto control; así como do tar de personal idóneo para el Departamento de Contabilidad.
11. Debe efectuarse un estudio adecuado sobre la situación finan -

ciera de la empresa, a fin de trabajar con los préstamos que ofrece el Banco de Fomento Agropecuario. El endeudamiento debe ser tratado con suma delicadeza.

12. Las inversiones deben ser bien estudiadas, y no deben orientarse sólo al Activo Fijo, sino también en obras de bienestar social.
13. Debe contarse con equipos polivalentes, a fin de garantizar una adecuada explotación; porque al no estar implementados se actúa desacertadamente.
14. Los directivos deben trabajar dentro de las oficinas, uno por sección, a fin de capacitarlos en la administración. Se puede tomar si se quiere como contraparte del jefe de sección.
15. Se debe agilizar con un programa adecuado, al Comité de Educación, ganadería y agricultura, a fin de que efectúen obra real y próspera.
16. Se debe emplear una tecnología adecuada, que pueda ser utilizada eficientemente por la base y no cree la desocupación.
17. Debe diversificarse la producción (trabajo), a fin de dar ocupación permanente a los trabajadores. Teniendo en cuenta que el grado de soportabilidad de los pastos está llegando a su máximo.

ANEXO N° 1

RESUMEN A PRESTAMOS POR PAGAR -1973- MOVIMIENTO

| Préstamos | Saldo al 31-12-72 | Intereses por pagar | Capital | Pago Intereses | Pago capital | Saldo total Deuda 31-12-73 |
|------------------------|----------------------|------------------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| RMPA 2/41 | 398,211.34 | 23,269.72 | | 25,761.72 | 142,000.00 | 253,319.34 |
| APLP 75/39 | 526,666.48 | 38,951.26 | | 54,129.06 | 4,708.45 | 506,780.23 |
| PCLP-FCC 6/41 | 193,184.23 | 11,493.36 | | 5,746.68 | 4,501.57 | 194,429.34 |
| APLP-FP 2/42 | 2'044,224.09 | 148,653.85 | 408,356.20 | 172,195.44 | | 2'429,038.70 |
| AP-FP 1/42 | --- | 92,247.60 | 2'168,265.98 | 54,302.95 | | 2'206,210.63 |
| CAI (BID322) 6/42-1361 | --- | 1'182,748.70 | 22'517,440.66 | | | 23'700,189.36 |
| CAI 6/42-1261 | --- | 49,781.70 | 3'032,773.00 | | 174,600.00 | 2'907,954.70 |
| | | | | | | <u>32'197,922.30</u> |

Fuente: Cta. Banco Fomento.

ANEXO No 2

BALANCES COMPARADOS (1972 - 1973)

| <u>ACTIVO</u> | 1972 | 1973 | <u>% Incremento</u> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------------|
| Disponible | 255,546.42 | 1'153,872.07 | 4.6 |
| Exigible | 265,971.61 | 1'546,766.11 | 5.8 |
| Realizable | 25'535,928.11 | 44'372,184.31 | 1.7 |
| Fijo | 15'116,439.45 | 19'897,216.45 | |
| Transitorio | 1'685,743.97 | 2'457,510.62 | |
| <u>PASIVO</u> | | | |
| Exigible a corto plazo | 9'085,170.23 | 32'202,850.50 | |
| Exigible a largo plazo | 28'502,978.46 | 27'572,402.46 | |
| Provisiones y reservas | 1'358,686.80 | 2'705,625.36 | |
| Capital y Excedentes | 3'914,854.07 | 3'914,854.07 | |
| Excedente | | 3'031,817.17 | |

Fuente: SAIS Buenavista

EGRESOS - SAIS BUENAVISTAExplotación y Costos:

| | | |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Explotación Ganado Ovino | 1'533,905.41 | |
| Explotación Ganado Vacuno | 75,053.96 | |
| Explotación Granja Avícola | 5,198.00 | 1'614,157.37 |
| Costo Venta Ganado Ovino | 3'074,691.49 | |
| Costo Venta Programa Engorde | 3'138,278.54 | |
| Costo Venta Forrajes | 111,191.77 | |
| Costo Venta Productos Agrícolas | 1'756,031.77 | 8'080,193.57 |

Egresos del Capital variable:

| | | |
|----------|--------------|--------------|
| Sueldos | 750,006.39 | |
| Salarios | 6'810,331.19 | 7'560,337.58 |

Egresos Técnicos de producción:

| | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| Comunicaciones | 6,432.85 | |
| Gastos generales | 18,416.95 | |
| Flotes y Transporte | 18,532.00 | |
| Gastos de Administración | 45,162.50 | |
| Mantenimiento Equipo Transporte | 497,968.22 | |
| Mantenimiento maquinaria | 310,886.11 | |
| Intereses | 2'072,938.66 | |
| Utiles, Impresos y Publicaciones | 59,672.10 | |
| Gastos Bancarios | 10,216.11 | |
| Gastos de Vacunación | 5,027.00 | |
| Gastos de inseminación | 49,090.00 | |
| Gastos de esquila | 280.00 | 3'094,622.50 |

Egresos Sociales:

| | | |
|---------------------------------|------------|--------------|
| Servicio o pago comedor comunal | 42,394.85 | |
| Gastos legales | 13,450.00 | |
| Programa educacional | 29,339.15 | |
| Viáticos y Movilidad | 70,967.10 | |
| Pabellón huéspedes | 110.00 | |
| Mobilización Social | 124,765.57 | |
| Gastos de Artesanía | 2,360.00 | |
| | 697,044.77 | 2'592,728.07 |

Mermas:

| | | |
|--------------------------|--------------|--------------|
| Depreciación Activo Fijo | 652,793.79 | |
| Mortandad | 1'338,352.69 | 1'991,146.48 |

TOTAL EGRESOS:

24'933,185.57

Remanente Ejercicio 1973:

3'031,817.17

27'965,002.74

Fuente: SAIS Buenavista.

ANEXO Nº 4

ESTADO DE GASTOS Y EXCEDENTES

AL 31-Diciembre-1973

INGRESOS

Ventas:

| | | |
|--------------------------|--------------|---------------|
| Productos Agrícolas | 2'293,555.20 | |
| Productos pecuarios | 1'152,265.84 | |
| Ganado Vacuno | 2'851,846.00 | |
| Ganado Ovino | 6'649,817.86 | |
| Ganado Equino | 7,000.00 | |
| Carne ovino particulares | 99,180.70 | |
| Carne consumo socios | 20,892.00 | |
| Granjas avícolas | 1,270.50 | |
| Forrajes | 1'010,822.20 | |
| Lana | 4'805,381.60 | |
| Carne recuperada | 15,784.00 | 18'907,815.90 |

Ingresos derivados:

| | | |
|-------------------------------|------------|--------------|
| Almacén General | 256.00 | |
| Varios | 941,604.46 | |
| Hierbaje | 500.00 | |
| Alquiler Maquinarias y Equipo | 3,850.00 | |
| Waccho | 146,821.07 | 1'093,031.53 |

Por movimiento ganado:

| | | |
|---------------------------|--------------|--------------|
| Procreación y crecimiento | 6'610,888.78 | |
| Agrícola | 1'353,266.53 | 7'964,155.31 |

TOTAL INGRESOS:

27'965,002.74

Este libro se terminó de imprimir
el día 15 de Octubre de 1974, en
los Talleres del Centro de Estu
dios de Participación Popular .

CENTRO - SINAMOS

Los Ficus 281 - Santa Beatriz

Telef. 230233. Lima - Perú.

IMPRESO Y HECHO EN EL PERU



EDICIONES DEL

CENTRO

Centro de Estudios de Participación Popular

SERIE

MONOGRAFÍAS

DOCUMENTO DE TRABAJO.