

esan

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

LIMA · PERU

PARAMONGA

Caso de una Cooperativa

de Producción

Agroindustrial

Por
Arturo Urbano San Martín

Serie de Material Didáctico N° 3

Junio - 1974

ESAN
Departamento
De Investigación

PARAMONGA
CASO DE UNA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

POR

ARTURO URBANO

SERIE DE MATERIALES DIDACTICOS Nº 3

JUNIO - 1974

LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION

P A R A M O N G A

LTDA. N° 37

El presente estudio representa uno de los cinco casos de organización empresarial cogestionaria y auto-gestionaria que se efectúa en ESAN, gracias a los fondos donados para el efecto por la Fundación Ford en Lima.

I N T R O D U C C I O N

Este trabajo tiene por objeto analizar el desarrollo y la estructura actual de la Cooperativa Agraria de Producción Paramonga Ltda. N° 37.

El Estudio responde fundamentalmente a la necesidad de conocer la manera cómo una empresa de raigambre capitalista se convierte en cooperativa. En este sentido, se analiza especialmente el modo cómo el poder de gestión así como el producto de la actividad empresarial pasa de la compañía americana Grace a manos de los socios cooperativistas, quienes también están adquiriendo progresivamente la propiedad del capital social.

En la primera parte del estudio se muestra los antecedentes históricos del complejo agroindustrial de Paramonga y cómo la Grace, propietaria del mismo, y a raíz de la expropiación de la parte agrícola por el Estado al aplicar la ley de Reforma Agraria, asegura sus operaciones empresariales en el País mediante la consolidación de sus actividades industriales en Lima, Paramonga y Trujillo.

En la segunda y tercera parte se analizan los varios aspectos constitutivos, económicos y organizativos de la Cooperativa y los problemas que se presentan al asumir los trabajadores la gestión y el control de la empresa.

PRIMERA PARTE

EL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL

DE

PARAMONGA

CAPITULO I

LA RESEÑA HISTORICA

1.1. El Proceso de concentración de la propiedad territorial.

Ahora que los más grandes latifundios existentes en el Perú, como son las haciendas azucareras, han sido adjudicadas a cooperativas, conviene indicar brevemente la situación anterior, es decir, el proceso de concentración de las tierras, principalmente en la región de la costa norte.

El cultivo de la caña de azúcar fue bastante próspero en la década de 1860. Sin embargo, cuarenta años más tarde este auge decayó notablemente. A partir de esa época, dos gigantescas plantaciones industriales dominaban la vida económica y social de la zona: Casagrande, de la familia Gildemeister y la hacienda Roma de la familia Larco.

El desarrollo y expansión de la industria azucarera por la década señalada, fue posible gracias al flujo hacia ella de los capitales provenientes del guano, que por esa época experimentaba un verdadero "boom" (1). Pero en el año 1875, la declinación de la explotación del guano, ocasionó súbitamente una crisis tanto en el sector azucarero, como en la economía nacional; a esto vino a sumarse la baja del precio del azúcar en el mercado mundial y la escasez de mano de obra por el cierre del puerto portugués oriental de Macao, en vísperas del estallido de la Guerra del Pacífico, entre Perú y Chile. Todos estos hechos produjeron el estrangulamiento de la precaria economía nacional y la paralización de la industria azucarera. Al reinstaurarse la paz en 1883, estos valles que anteriormente se dedicaron al cultivo de la caña, se encontraban reducidos al cultivo de productos de subsistencia. El esfuerzo de los hacendados por reconstruir sus industrias azucareras, no dio resultados, por una serie de dificultades como la carencia de facilidades crediticias, falta de braceros y la imposibilidad de implantar una tecnología mecanizada en este sector. Pero finalmente una generación nueva de empresarios, o sea, nuevos hacendados, sacaron ventajas de la crisis dejada por la guerra de 1879, pues inmediatamente empezaron a comprar las propiedades de los hacendados en quiebra. Tal fue el caso de los hermanos Andrés y Rafael Larco y el de un rico financista de Lima, Juan Gildemeister.

(1) "Del Latifundio de la Cooperativa", Boletín Informativo de la Dirección de RR. PP. del Ministerio de Agricultura, Lima 2da. edición, 1972, p. 4.

Los hermanos Andrés y Rafael Larco, inmigrantes de Italia, llegaron a establecerse en la localidad de Trujillo, por los años de 1850. Comenzaron adquiriendo tierras destinadas en principio al cultivo del algodón; pero más tarde al darse cuenta que este producto ofrecía bajas tasas de ganancias en comparación a lo que proporcionaba la industria azucarera, se dedicaron a esta industria. Para ello, en 1872 alquilaron la extensa hacienda cañera Chiquitoy de 1,250 fanegadas (3,750 hts.). Luego con los beneficios que obtuvieron de ésta, compraron las haciendas cañeras de Tulape y Cepeda y tomaron en arrendamiento el fundo cañero de Mocollope.

Los hermanos Larco, como el resto de los propietarios del valle, sufrieron inicialmente las consecuencias de la guerra (1879); pero pronto esta situación adversa se les tornó positiva, gracias a los auspicios financieros de la firma norteamericana comercial Graham Rowe and Company. La estrategia que adoptaron fue compensar la baja de precios de azúcar mediante el aumento de la producción. Es así como Andrés Larco, empieza a comprar las haciendas cañeras y tierras adyacentes. En 1882, los hermanos Andrés y Rafael Larco logran adquirir ocho grandes haciendas que incorporan a la hacienda Roma, que en esa época ya tenía una extensión de 4,000 fanegadas (12,000 hts.) de cultivo de caña.

Finalizada la primera Guerra Mundial, Víctor Larco sufrió dificultades económicas, debido a la presión de los trabajadores que presentaron un pliego de reclamos pidiendo "la reducción de la jornada de trabajo a 8 horas, la supresión de la reducción de salarios, la abolición del sistema de enganche, la eliminación del castigo corporal, la indemnización en caso de accidentes y enfermedad y la ampliación de los servicios públicos" (2). Como consecuencia Víctor Larco accede al aumento general de salarios, del orden del 33%. Posteriormente decide modernizar el ingenio en su hacienda Roma, para lo cual viaja a Europa. Su gestión fracasó debido a la reducción del precio del azúcar en el mercado mundial. Por otra parte Inglaterra montaba una fábrica de azúcar de remolacha y ponía fuertes aranceles al azúcar importado. Por último, su extralimitación crediticia para financiar la compra de sus maquinarias, hizo que Víctor Larco no cumpliera con el ofrecimiento del aumento de salarios a sus trabajadores. Esta noticia tuvo un efecto negativo en la clase tra-

(2) KLAREN, Peter: "La formación de las haciendas azucareras y los orígenes del APRA", Lima, I.E.P., 1968, p. 34.

bajadora de la hacienda Roma, conduciéndola a una prolongada huelga. Frente a esta actitud de la clase trabajadora Víctor Larco reacciona adoptando medidas drásticas: el cierre definitivo del ingenio Roma y el despido masivo de los trabajadores. El vencimiento para cumplir con las obligaciones contraídas, la lucha tenaz de la clase trabajadora y la baja del precio del azúcar, hizo que Víctor Larco quebrara totalmente. Como consecuencia de esta crisis, en 1927, optó vender sus propiedades a Casagrande, cuyo dueño era Juan Gildemeister.

Gildemeister llegó al Perú como tripulante de un barco mercante. Luego de hacer fortuna como importador, invirtió en la explotación de nitrato en Iquique. "También tuvo un revés temporal a causa de mareas que en 1868 destruyeron muchas de sus propiedades de Iquique. Sin embargo, trató de salir de esta situación mediante una hábil y audaz maniobra"(3). Envió a Hamburgo a uno de sus empleados para que comprara una gran cantidad de nitrato que había exportado a ese lugar, al precio de crédito normal. El encargado de Gildemeister llegó a Europa, antes que se difundiera lo del desastre de Iquique; así pudo cumplir con su misión. Gildemeister revendió el nitrato logrando importantes utilidades, lo que lo convirtió en el comerciante más rico del Perú.

Posteriormente, en 1889, después de vender sus propiedades de Iquique a una firma inglesa, por 1.2 millones de Libras Esterlinas, compró varias haciendas en el valle de Chicama. La empresa que organizó fue la Sociedad Agrícola Casagrande Ltda., la misma que se convirtió en el centro de sus operaciones de producción azucarera.

El caso típico de concentración de la tierra en el valle de Chicama está dado por las propiedades de Gildemeister, quien expande sus intereses al valle adyacente de Moche, donde adquiere ocho fundos más, controlados por la Negociación Azucarera Laredo Ltda. En su afán de incrementar su propiedad, compró en el valle de Jequetepeque los fundos Facio y Limoncarro, estas dos dedicadas al cultivo del algodón y arroz. Extendió asimismo su propiedad por las serranías de la Libertad, donde adquirió la Negociación Ganadera San Leonardo, además de otras dos negociaciones ganaderas que estaban ubicadas en Cajamarca.

Todo este proceso de concentración de la propiedad rural, aparte de la absorción y acaparamiento de la mediana

(3) "Del Latifundio a la Cooperativa", p. 5.

propiedad, penetró igualmente en la pequeña propiedad y la comunal; por ejemplo, los terrenos de Ascope, Magdalena de Cao, Chocope y Pueblo Chicama. Todos estos pueblos sufrían cada vez más la reducción de sus espacios dedicados al cultivo de productos para su subsistencia. Gildemeister logró la concentración de sus propiedades, principalmente empleando recursos ilícitos y ofertas tentadoras que ocasionaron el despojo de tierras, convirtiendo a sus legítimos dueños en trabajadores libres o desocupados.

Una de las medidas coactivas utilizadas por los latifundistas frente a la pequeña propiedad y a la propiedad comunal, era privarles del derecho de uso de las aguas para el riego de sus fundos, amparados por leyes que siempre favorecían a la clase dominante.

Por la década de 1890, W. R. Grace and Company, que en primer momento surge como la empresa comercial Graham, Row & Company, cuya oficina principal se establece en Lima, formó su subsidiaria en el valle de Chicama, con el nombre de Cartavio Sugar Company. Para ello adquirió la hacienda Cartavio de propiedad de Guillermo Alzamora, quien le entregó el fundo en pago de una deuda. Podemos remarcar que la hacienda Cartavio de 910 fanegadas (2,730 hts), fue la base para su aparición como un tercer terrateniente que más tarde extendió sus propiedades hasta Paramonga.

La inversión inicial de W.R. Grace en Paramonga tuvo lugar en 1926, cuando adquirió cuatro mil hectáreas adicionales de tierras aptas para el cultivo de la caña de azúcar. Desde 1926 hasta 1968 la compañía norteamericana manejó con gran éxito la propiedad agroindustrial de Paramonga, produciendo anualmente un promedio de 50 mil toneladas de azúcar rubia y azúcar refinada.

A mitad de la década de 1930, Grace llevó a cabo trabajos intensivos de experimentación acerca de la manufactura de papel a base de bagazo, desperdicio de la caña de azúcar. Como resultado de estos trabajos, en 1939, la compañía concretó la producción comercial de la primera fábrica en el mundo de pulpa/papel. El primer año de producción alcanzó las 3,041 toneladas de papel; en 1971 produjo 61,000 toneladas métricas (4). En la actualidad esta fábrica es la mayor fuente de abastecimiento de papel higiénico, de papel para envolver, para escribir, para servilletas, para sacos multipliegos, para bolsas, para cartón corrugado que se usa en la fabricación de cajas, etc.

(4) Memoria Anual de W.R. Grace. Industrias Papelera y Química en el Perú. Julio-1971.

1.2 Las Haciendas Azucareras antes de la Reforma Agraria

La situación económica de las haciendas azucareras del País antes de su cooperativización, era aquella en que la inversión extranjera dominaba a la nacional en una relación de 65.12% a 34.88%.

C U A D R O N° 1

CAPITAL DECLARADO DE LAS PRINCIPALES NEGOCIACIONES
AGRO-INDUSTRIALES AZUCARERAS - JUNIO 1969 (5)

Complejos Agro-indus- triales	Capital Social	T O T A L			
		Nacional	%	Extranjero	%
TOTAL	2,820'402,700	983'862,000	34.80	1,836'540,700	65.12
Tumán	180'000,000	70'534,400	39.19	109'645,600	60.81
Cayaltí	95'061,000	95'061,000	100	-	-
Pomalca	274'000,000	274'000,000	100	-	-
Pucalá	198'000,000	137'332,800	69.36	60'667,200	30.64
Casa Grande	1,161'000,000	307'502,400	26.49	853'497,600	73.51
Laredo	193'500,000	97'388,500	50.33	96'111,500	49.67
Cartavio	421'244,300	1,500	0.01	421'242,800	99.99
Paramonga	253'916,000	387,000	0.15	253'529,000	99.85
Nepeña	43'636,400	1'654,200	3.79	41'982,200	96.21

En Paramonga, los inversionistas de los Estados Unidos de N.A. controlaban el 99.85% de las acciones y sólo el 0.15% estaban en manos de capitalistas nacionales.

(5) "Del Latifundio a la Cooperativa" p.14.

C U A D R O N°2

PORCENTAJE DE ACCIONES EN LOS COMPLEJOS AGRO-INDUSTRIALES
JUNIO-1969 (6)

Países	COMPLEJOS AGRO-INDUSTRIALES						
	Tumán	Pucalá	Casa Grande	Laredo	Carta vio	Para monga	Nepeña
Total nacional	39.19	69.36	26.49	50.33	0.01	0.15	3.79
Total extranjero	60.81	30.64	73.51	49.67	99.99	99.85	26.21
Perú	39.19	69.36	26.49	50.33	0.01	0.15	3.79
EE.UU.	8.24	-	4.12	49.67	99.99	99.85	14.97
Holanda	-	-	54.78	-	-	-	-
Suiza	13.19	-	8.92	-	-	-	-
Panamá	12.71	22.57	-	-	-	-	-
Alemania	-	-	5.69	-	-	-	-
España	-	-	-	-	-	-	81.10
Nassau	24.02	-	-	-	-	-	-
México	-	8.07	-	-	-	-	-
Portugal	1.49	-	-	-	-	-	0.09
Otros	0.41	-	-	-	-	-	0.05

En los Complejos Agroindustriales de Cayaltí y Pomalca, el 100% de las acciones son nacionales.

Desde los primeros años de la década de 1960, el sector manufacturero nacional ha ido incrementando su participación en la formación del producto nacional bruto, mientras que la contribución del sector agrario ha decrecido. Esto significa que la rentabilidad industrial es alta en el sector manufacturero constituyendo una atracción para las inversiones de capital. Esta hipótesis se desprende del estudio del cuadro siguiente:

(6) "Del Latifundio a la Cooperativa", p.15.

C U A D R O N° 3

PRODUCTO NACIONAL BRUTO REAL POR SECTOR INDUSTRIAL
(en millones de soles a precio de 1963) (7)

Año	Agricultura y Silvicultura	Manufactura
1960	13,386	10,642
1961	13,940	11,694
1962	14,416	19,912
1963	14,275	13,839
1964	14,946	15,071
1965	14,875	16,630
1966	15,089	17,935
1967	15,195	18,957

Era de esperar que la productividad de las haciendas azucareras presentaran un cuadro similar, como efecto innegable de la descapitalización indirecta por restricción de las inversiones en el sector agroextractivo practicada por los capitalistas que orientaban sus intereses al sector industrial.

La producción del azúcar en Paramonga se mantenía estacionaria en el período estudiado.

(7) Cuentas Nacionales del Perú 1950-1967.
Banco Central de Reserva del Perú, págs. 24-25.

C U A D R O N° 4

PRODUCCION DEL AZUCAR EN EL PERIODO

1960 - 1967 (8)

AÑO	Producción en Toneladas
1960	57,305
1961	62,939
1962	63,850
1963	67,243
1964	61,811
1965	62,930
1966	62,409
1967	55,168

Esta situación no era favorable a los intereses de W.R. Grace, razón por la cual no se preocuparon mayormente en modernizar la maquinaria utilizada en la producción de azúcar. Y al no modificarse las relaciones de producción, se agudizaron las formas tradicionales de explotación utilizadas, tales como: la prolongación de las jornadas de trabajo y la mantención de condiciones deprimentes que sumían al obrero en una situación paupérrima.

1.2.1. SOCIEDAD PARAMONGA LTDA.

Es, como se ha descrito, una subsidiaria de W.R. Grace que controla la industria papelerera y química en Paramonga, dedicada a la producción de insumos, tales como: cartón,

(8) Archivo del Departamento de Contabilidad y Control de Producción del azúcar de la Cooperativa Agraria de Producción N°37.

papel kraft, alcohol, cloro líquido, ácido clorhídrico, hipoclorito de sodio, soda cáustica, policloruro de vinilo, los que sirven para abastecer a otras subsidiarias. Estas a su vez producen bienes de consumo, a saber: bolsas, sacos multipliegos, bolsas para la exportación de harina de pescado, embalaje de producción para el consumo interno, cajas corrugadas, discos, tubos flexibles, juguetes, zapatos, losetas, licores (alcohol medicinal, gin, vodka, etc.) y una variedad de productos laminados. Estos bienes se producen a partir del bagazo y la melaza, que son subproductos de la industria azucarera, ésta última en manos de la Cooperativa Agraria de Producción Ltda. N° 37.

La Sociedad Paramonga Ltda. cuenta con 2,055 trabajadores que se distribuyen en: 729 empleados y 1,326 obreros entre calificados y no calificados.

1.2.1.1. REMUNERACIONES

La remuneración de los trabajadores reviste dos formas: la directa y la indirecta. Los pagos indirectos, tales como gratificaciones en Julio y Diciembre, sobretiempos, asignaciones por matrimonio, defunción de familiares directos, nacimiento de hijos, ayuda escolar, premios por guardia etc., representan un 82% de los jornales básicos de los obreros y un 41.1% de los sueldos básicos de los empleados. Es decir, que al jornal promedio de los trabajadores obreros de la industria de Paramonga que es de S/. 133.22 hay que agregarle S/. 109.64 para obtener la remuneración total promedio de dichos trabajadores, lo que arroja la cifra de S/. 242.86 diarios.

En el caso de los empleados que perciben dichos pagos indirectos y cuyo sueldo promedio en la Hacienda Paramonga es de S/. 8,550.00 se tendrá que agregar S/. 3,514.05, lo cual suma una remuneración total de S/. 12,064.05 al mes.

Para tener una idea cabal de los costos de la empresa, a las remuneraciones totales antes indicadas habrá que agregarse los pagos que se hacen por concepto de leyes sociales, que en el caso de los obreros de las industrias de Paramonga representan el 54.4% de los jornales básicos y en el caso de los empleados el 20.5% de los sueldos básicos.

C U A D R O N°5

NUMERO DE TRABAJADORES Y REMUNERACIONES DE LA SOCIEDAD
PARAMONGA LTDA. AL AÑO 1971. (9)

Total Gene- ral	Total Emple- ados.	Total Obre- ros.	Empleados		Obreros	
			Profesio- nales	No profe- sión	Califica- do.	No califica- do.
2,055	729	1,326	189	540	901	425
	Sueldo mensual promed.	Jornal diario promed.	Sueldo básico	Bonifi. 41.1%	Jornal básico	Bonifi. 82.3%
	S/. 12.064.05	242.86	8,500.00	3,514.05	133.22	109.64

A continuación se detallan algunos de los pagos indirectos más comunes que otorga Sociedad Paramonga Limitada a los empleados y obreros.

A) El sueldo / jornal mínimo

Lima: S/. 16,399.00 mensuales para empleados.
S/. 172.00 diarios para obreros.

Paramonga: S/. 3,440.00 mensuales para empleados.
S/. 88.40 diarios para obreros.

B) El sueldo / jornal promedio

Lima: S/. 16,399.00 mensuales para empleados
S/. 172.00 diarios para obreros.

Paramonga: S/. 12,064.05 mensuales para empleados.
S/. 133.22 diarios para obreros.

(9) Memoria Anual de la W.R. Grace, Julio - 1971.

C) Las gratificaciones de Julio y Diciembre:

1 sueldo en cada oportunidad, con un tope de S/. 10,500.00 en Julio y S/. 10,000.00 en Diciembre para empleados.

Lima:

De 5 a 30 jornales diarios en cada oportunidad, lo que depende del centro de trabajo; y siendo lo más usual pagar 19 jornales en cada oportunidad, con un máximo de S/. 7,000.00 para obreros.

1 sueldo en cada oportunidad, con un mínimo de S/. 6,000.00 y un máximo de S/. 12,000.00 para empleados.

Paramonga:

18 jornales en Julio y 17 jornales en Diciembre para obreros.

D) Las bonificaciones:

1) Por sobretiempos

Bonificaciones del 50% durante los días corrientes y del 100% domingos y feriados, para empleados.

Lima:

Bonificación del 50% durante los días corrientes y del 100% los domingos y feriados, para obreros.

Bonificación del 35% entre 6 am. y 6 pm. y del 50% entre 6pm. y 6am. en días corrientes para empleados.

Estas tasas se duplican los domingos y feriados.

Paramonga:

Bonificación del 50% entre 6am. y 6pm. y del 100% entre 6 pm. y 6 am. en días corrientes para obreros.

Estas tasas se duplican los días domingos y feriados.

2) Por guardia

Lima:

De S/. 65.00 a S/. 110.00 por la tercera guardia, para obreros; lo que depende del centro de trabajo.

El 10% sobre el sueldo básico , por guardia, para empleados.

Paramonga: De S/ 6.00 y S/ 7.00 por la primera y segunda guardias repectivamente; de S/ 14.50 a S/ 16.70 por la tercera guardia, para obreros.

E) Las asignaciones:

a) Por matrimonio

Lima: S/ 9,000.00 para empleados y S/ 2,500.00 para obreros.

Paramonga: Un sueldo para empleados.

b) Por nacimiento de hijos

Lima: S/ 4,500.00 para empleados y S/1,800.00 para obreros.

Paramonga: S/ 10,000.00 para empleados y S/4,500.00 para obreros.

c) Escolar

Lima: S/ 800.00 al año por cada hijo en edad escolar para empleados y de S/280.00 al año por cada hijo en edad escolar para obreros, dependiendo del centro de trabajo.

Paramonga: S/ 600.00 al año por cada hijo en edad escolar para empleados y S/ 200.00 al año para el obrero con hijos en edad escolar, prescindiendo del número de hijos.

d) Por tiempo de servicios

Lima: S/ 6,500.00 por 20 años y S/13,000.00 por 25 años para empleados.

Paramonga: S/ 8,000.00 por 20 años y S/16,000.00 por 25 años para empleados y para obreros.

En relación a los obreros se considera la siguiente escala complementaria:

7 jornales por 10 años
10 jornales por 15 años
20 jornales por 20 años
25 jornales por 25 años

Estas asignaciones son pagos por una sola vez.

NOTA: Por dificultades en el acceso a ciertas fuentes informativas, no ha sido posible asignar algunos datos.

F) Ingresos del Sector Obrero en el Período 1960 - 1967

Durante el período indicado las planillas de remuneraciones del sector de producción de azúcar controlado por la Sociedad Paramonga Ltda., revelan que los salarios eran sumamente exigüos.

C U A D R O N°6

REMUNERACION NORMAL Y TOTAL DE LOS OBREROS DE AZUCAR
DE PARAMONGA DEL PERIODO 1960-1967 (10)

Año	N°de Obre-ros	Masa del salario normal	%	Masa del salario total	%	Diferencia
1960	555	61.726.37	100	116.155.05	188.10	88.1
1961	135	20.317.08	100	41.337.98	203.4	103.4
1962	260	54.086.95	100	113.271.89	209.4	109.4
1963	131	32.508.85	100	73.012.18	224.5	124.5
1964	274	84.997.18	100	179.763.77	211.4	111.4
1965	67	18.494.54	100	44.144.43	238.6	138.6
1966	117	44.276.33	100	99.606.46	224.9	124.9
1967	47	20.028.54	100	43.124.20	215.3	115.3

La masa del salario normal equivale a la suma percibida en una semana por un jornada normal de trabajo de un promedio de 68.5 tareas. La masa del salario total incluye el pago dominical y las remuneraciones por tareas y horas extraordinarias durante la misma semana.

(10) Planilla de Pagos, Archivos de la CAPP Ltda. N° 37, período 1969-1967.

1.2.1.2. EL SINDICATO Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL

La información que tenemos acerca de los ingresos del sector laboral de Paramonga, nos demuestra que todavía subsiste el sistema de superexplotación de los trabajadores. Ante esta situación el papel de la organización sindical se ha materializado en un 90% de huelgas de carácter reivindicativo y un 10% de huelgas de solidaridad, no obstante su declarado carácter clasista.

El sindicato de Sociedad Paramonga Limitada actúa en contra de sus compañeros al no permitir la incorporación de nuevos obreros a la empresa sin su previa autorización. Esta contradicción nos explica la falta de claridad en la percepción de sus intereses de clase, debido a una serie de mecanismos de dominación ideológica, tales como: los estímulos y recompensas individuales, las oportunidades de participar de los usos y costumbres de la pequeña burocracia administrativa, etc.

Sin entrar a la explicación de la Comunidad Industrial, podemos decir a manera de proposición hipotética, que la existencia de esta institución no permite a la Sociedad Paramonga Ltda. obtener exorbitantes utilidades como en el pasado; pues la Comunidad Industrial constituye un freno para la acumulación de capital en proporciones típicamente tradicionales del capitalismo, situación que impulsó a la empresa a integrarse antes de la dación de la ley de Comunidad Industrial, en una corporación "única y moderna", como dicen sus representantes y cuyo objetivo entre otros, es la "existencia de una sola comunidad industrial con intereses comunes en los resultados globales de varias operaciones industriales que se abastecen unas a otras de insumos y servicios, la participación con una sola organización de mercadeo en el mercado ampliado y la formación de una sola empresa permite que el concepto del manejo y control especializado de cada industria sea más efectivo". (11).

(11)Memoria Anual de W.R. Grace, Julio, 1971.

CAPITULO II

LA REFORMA AGRARIA Y LA CONSOLIDACION DE LAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES DE W.R. GRACE & CO.

2.1 La Reforma Agraria y la Fusión de W.R. Grace & Co.

A partir de 1970, año en que se cooperativiza la parte de la empresa dedicada al cultivo de caña de azúcar y la fabricación del azúcar, la Grace se esfuerza por consolidar sus actividades económicas en una nueva empresa de carácter corporativo, en base a la explotación industrial del papel de bagazo de caña y la elaboración de productos químicos, empleando derivados de la caña de azúcar, con miras a su participación futura en el mercado del Grupo Andino. Para esto, define su organización en dos sectores industriales perfectamente integrados por cada una de las subsidiarias que anteriormente funcionaban de manera independiente. La industria papelera quedó integrada por las empresas: Sociedad Paramonga Ltda. en Paramonga, TRUPAL en Trujillo y San Marti en Lima. La industria química quedó integrada por la División de Química de la Sociedad Paramonga Ltda., en Paramonga y Cartavio Licores, en la Libertad.

Todas estas empresas consolidadas están controladas por un solo Directorio, un solo Comité Ejecutivo y un Gerente General.

Es importante tener presente que la consolidación de esta nueva empresa obedece a una definida interrelación entre las varias operaciones industriales, es decir, lo que se produce en unas es utilizado como materia prima en otras, a fin de obtener productos semielaborados o terminados.

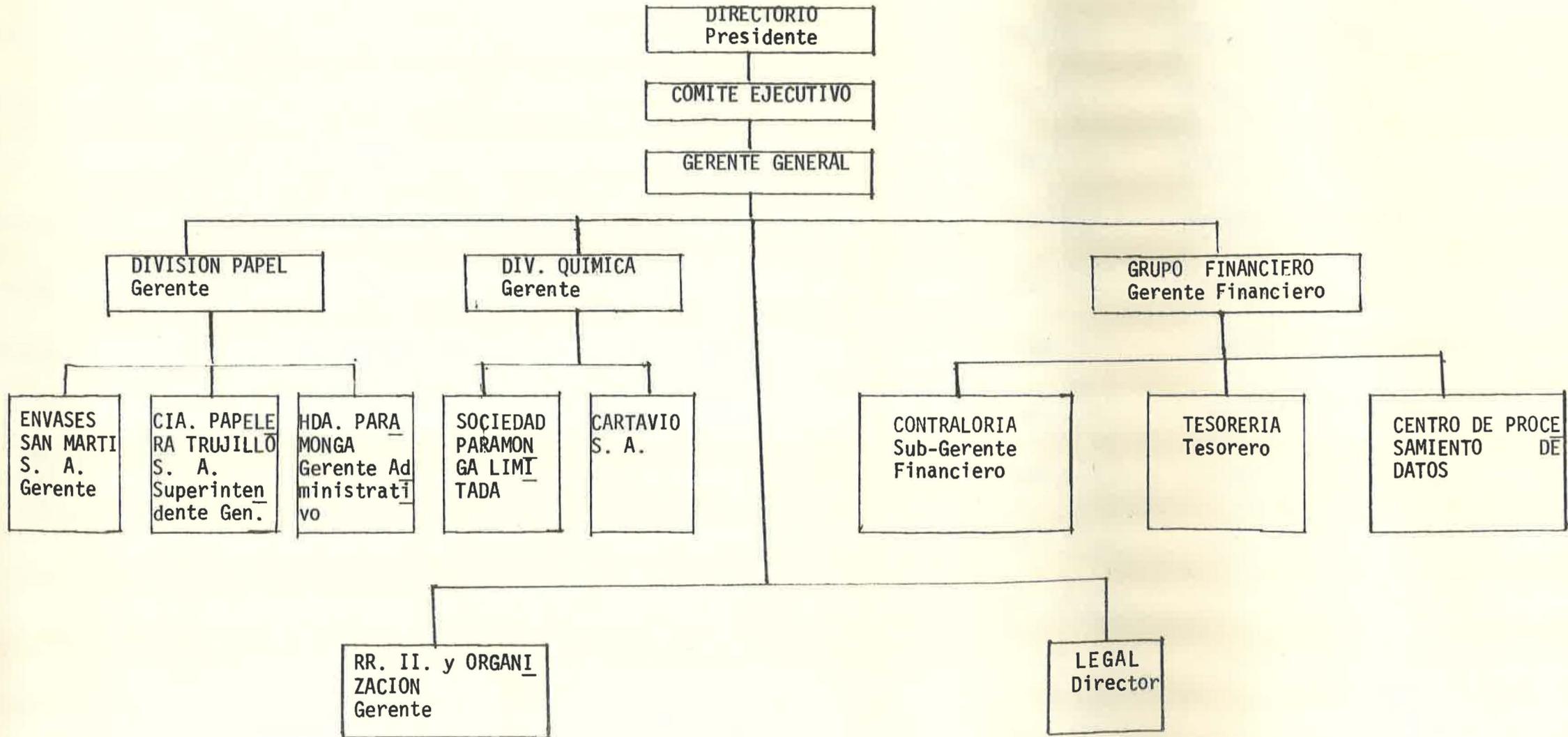
Orgánicamente las operaciones productivas de las empresas que integran la firma W. R. Grace, se conforman de la manera siguiente:

2.2 Sociedad Paramonga Ltda.

Es un complejo papelerero y químico que usa como materia prima básica el bagazo y la melaza, que son subproductos de la producción azucarera. Dispone de 4 máquinas papeleras en Paramonga con una capacidad de producción combinada de 71,000 toneladas anuales de papel. La más moderna de estas máquinas

ORGANIGRAMA N° 1

SOCIEDAD PARAMONGA
LIMITADA - FUSIONADA



se puso en funcionamiento en 1968, representando una inversión de 9.1 millones de dólares, cifra que incluye la expansión de la planta de bloqueo de papel a 120 toneladas diarias. Como uno de los productores mayores de sustancias químicas del Perú, en 1946, la Compañía Grace instaló su primera planta de soda cáustica con una capacidad inicial de dos toneladas por día. Esta capacidad de producción ha sido aumentada en la actualidad a 21,000 toneladas métricas por año y gran parte de ellas es empleada por la industria de papel. Otros productos químicos que también se elaboran son: cloro líquido, ácido clorhídrico, hipoclorito de sodio y de calcio y cloruro de calcio. Todos estos productos son vendidos en el mercado local. Cuenta además, con una planta de policloruro de vinilo (P.V.C.) en Paramonga, que comenzó a funcionar en 1967, para emplear el exceso de cloro, un subproducto de la planta de soda cáustica. EL P.V.C. es una resina muy versátil empleada como materia prima en industrias de conversión, las cuales producen artículos como discos, tubos resistentes a productos químicos, tubería flexible, juguetes, zapatos, losetas y una variedad de productos laminados.

La planta produce aproximadamente 6,800 toneladas de resina de P.V.C. al año.

2.3 La Compañía Papelera Trujillo - TRUPAL

Su costo es de 22.8 millones de dólares. Esta subsidiaria empezó su actividad en Noviembre de 1968, con la producción de pulpa/papel y una capacidad anual de 65,000 toneladas. En 1970 TRUPAL exportó 13,200 toneladas de productos a Ecuador, España, Yugoslavia, Francia, América Central y las zonas del Caribe. En 1971, 12,000 toneladas fueron colocadas en el mercado de exportación.

2.4 Cartavio S.A.

Como fábrica de azúcar tiene una capacidad productiva de 100 mil toneladas por año.

En el pasado, Cartavio fue una de las principales exportadoras de melaza en el país. Ahora, después de la expropiación, además del azúcar, produce, almacena y embotella ron. También produce pulpa de bagazo que sirve de consumo a la Papelera TRUPAL de Trujillo. Finalmente, importa y distribuye whisky, así mismo vende el gin y el vodka que produce la destilería de Paramonga.

2.5 Envases San Marti

Esta empresa está dedicada a la fabricación de cajas plegables para embalaje. Inició su producción a fines de 1955 con una participación de 14.91% de capital nacional.

SEGUNDA PARTE

LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION

PARAMONGA LTDA. N° 37

CAPITULO I

LA CONSTITUCION

1.1 Aspecto Legal

JURIDICAMENTE SU EXISTENCIA -----así como la de otras similares organizadas en el norte del Perú----- SE DEBE AL D.L. N°17716 DE LA REFORMA AGRARIA, promulgado el 24 de junio de 1969 y que en su artículo 3º, inciso "d" expresa: "FOMENTAR LA ORGANIZACION COOPERATIVA Y NORMAR LOS SISTEMAS CO-MUNITARIOS DE LA EXPLOTACION DE LA TIERRA" (1).

1.2 El Proceso de Cooperativización

En el proceso de cooperativización de la Sociedad Paramonga Ltda. cabe distinguir tres fases:

PRIMERA.- La hacienda fue intervenida por el Estado el 26 de junio de 1969. La presencia del Estado supone el control de la empresa con el fin de establecer procesos técnicos, legales y políticos de acuerdo con los principios que el Gobierno propugna mediante el criterio de "orden" y "productividad". Este primer paso se puede considerar como táctica "revolucionaria" debido primero al sorpresivo acto de intervención, y segundo a la utilización de medios persuasivos, para lo cual enviaron interventores encargados de controlar, administrar y transmitir consignas destinadas a que los obreros tomaran conciencia de su nuevo rol de dueños y autogestores, dentro de la cooperativa a formarse en base a la empresa intervenida. Además los interventores difundieron ideas antisindicales, pues la política del Gobierno daba a entender que la existencia del Sindicato no tenía sentido en una empresa "autogestionaria" como era la cooperativa.

En esta etapa se organizó el Primer Comité de Organización de la Cooperativa. Este Comité estuvo conformado por técnicos, ingenieros y obreros de la empresa, elegidos en la siguiente proporción: "3 ingenieros, 5 empleados y 6 obreros". (2)

(1) D.L. N°17716 - REFORMA AGRARIA, Lima, 1969, p.4.

(2) SALDIVAR, Ramón, "Elementos para un enfoque global de la reforma agraria peruana", CUADERNOS AGRARIOS, N°1, Lima, Agosto - 1971, p. 23.

Esto nos demuestra que la organización de la Cooperativa quedaba en poder de un grupo de técnicos y empleados, quienes en lo sucesivo ejercerían el control de las decisiones, porque los obreros no tenían "una educación cívica del cooperativismo" (3).

SEGUNDA. - Se inicia con la dación del Reglamento de Cooperativas y termina con la constitución de la Cooperativa Agraria de Producción Ltda. N°37, el 10 de febrero de 1970.

TERCERA. - La hacienda es entregada a la Cooperativa Agraria de Producción Ltda. N°37, el 3 de octubre de 1970.

1.3 La Composición

operativa tiene un total de 1,711 socios entre técnicos, empleados y obreros.

CUADRO N°8

COMPOSICION DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION LTDA. N°37, EN DIFERENTES AREAS DE PRODUCCION - AÑO 1971 (4)

Areas	Socios		
	Obreros	Empleados	Total
Campo	524	42	566
Fca. de azúcar	174	40	214
D.M Agrícola	224	21	245
Servicios Urbanos	179	147	326
Servicios Generales	54	93	147
Toma Colorado	3	-	3
Talleres	169	23	192
Ind. Pecuaria,	13	5	18
Totales	1,340	371	1,711

(3) Entrevista al Coordinador del SAF-CAP, 12-1-1973.

(4) Informe Anual de la División de Relaciones Industriales, 1972, p. 2.

CAPITULO II

EL ASPECTO ECONOMICO

2.1 Generalidades

En el orden productivo, la Cooperativa presenta en el ejercicio de los años 1965 a 1972, una producción cíclica.

CUADRO N°9

PRODUCCION DE AZUCAR EN EL PERIODO

1965 - 1972 (5)

AÑO	Producción en tons.
1965	62,930
1966	62,409
1967	55,178
1968	57,224
1969	62,505
1970	66,614
1971	71,141
1972	67,808

Esto obedece principalmente a las siguientes causas:

I.- La producción de caña propia no satisface las necesidades de la mollienda, debido a la mantención de áreas cultivadas de caña y el consiguiente debilitamiento de la fertilidad de la tierra.

(5) Control de producción de azúcar de la CAPP. Ltda. N°37.

2.- Las paralizaciones continuas debido a los desperfectos de las maquinarias que requieren de repuestos importados.

3.- Las huelgas en las industrias controladas por la Grace.

En relación a esta causa creemos conveniente transcribir las afirmaciones de los propios cooperativistas, quienes dicen: "otro de los factores preponderantes fue la huelga de la Sociedad Paramonga Ltda. que nos causaron continuas paralizaciones por falta de espacio para arrumar bagazo". (6) Esto es muy importante si se quiere explicar determinados intereses que subyacen en el comportamiento aparentemente circunstancial de la Grace, y que según los dirigentes estaba orientado a socavar los logros de la Cooperativa, toda vez que la misma Sociedad Paramonga Ltda. propiciaba indirectamente conflictos laborales internos que generaban paralizaciones obligadas en la producción de azúcar; siendo su consecuencia inmediata la baja de los excedentes repartibles y el descontento de los socios cooperativistas, quienes veían a la Cooperativa como una organización productiva que no les permitía disfrutar de mejores condiciones de vida como cuando fueron obreros de Sociedad Paramonga Ltda.

4.- La influencia de los fenómenos naturales en la producción del azúcar. Tal es el caso de Marzo de 1972, fecha en la que se registraron 345 horas perdidas debido a las inundaciones que no permitieron la condensación de agua para la obtención de vapor. (Ver cuadro 10)

De las causas señaladas, las inundaciones ocasionaron una pérdida monetaria ascendente a la suma de S/3'458,079.00 en 1972, de los cuales S/ 1'279,489.00, debía ser cubierta por Sociedad Paramonga Ltda. de acuerdo a la política fijada con la Cooperativa. El mismo año, la pérdida estimada por la huelga de los obreros de Sociedad Paramonga Ltda. asciende a la cantidad de S/ 4'160,628.00 (7), que erróneamente fue cargada al rubro de gastos, lo que observó la Asamblea General de socios, dando lugar a la renuncia del Contralor. Estas pérdidas hicieron decrecer considerablemente los excedentes repartibles en el ejercicio de 1972, descenso que es completamente independiente de los factores propios de la producción de azúcar.

(6) Memoria Anual de la Gerencia General de la CAPP. Ltda. N° 37 1972, p.5

(7) Ob. cit. p. 12.

CUADRO N°10

CUADRO COMPARATIVO DEL TIEMPO PERDIDO EN EL PERIODO
1969 - 1972 (8)

Causas	1969	1970	1971	1972
Falta Caña	461 h.	644 h.	810 h.	889 h.
Sistema planta lavado	473 h.	596 h.	341 h.	234 h.
Defic. elaboración	190 h.	162 h.	209 h.	63 h.
Pta. Fuerza-pulpa	89 h.	79 h.	85 h.	345 h.
Atoros Atrapiche	124 h.	123 h.	64 h.	100 h.
Otros	278 h.	367 h.	401 h.	412 h.
Total	1,615 h.	1,967 h.	1,930 h.	2,043 h.
T.D. % F. Disp.	26.85%	19.04%	29.08%	30.54%

CUADRO N°11

CUADRO COMPARATIVO DEL REMANENTE NETO Y LOS EXCEDENTES REPARTIBLES DE
LOS AÑOS 1970 - 71 y 72 (9)

A Ñ O	Remanente neto	Excedentes repartibles
1970	36'549,024.88	10'348,922.23
1971	57'744,941.25	17'198,366.19
1972	30'166,203.11	11'703,711.88

(8) Ob. cit. p. 5.

(9) Memorias de la Gerencia General de la CAPP. Ltda. N°37, 1970, 1971 y 1972.

La Cooperativa, además de productora de azúcar, es proveedora de bagazo y de melaza; insumos que la Sociedad Paramonga Ltda., usa en su fábrica de papel, alcohol y policloruro de vinilo.

La situación ventajosa de esta empresa frente a la Cooperativa Agraria de Producción N°37, le permitía establecer precios a los insumos mencionados en contra de los intereses de los cooperativistas, como ocurrió en 1972, año en que pagó sólo la suma de S/. 1'800,000.00 por el concepto indicado, cuando los precios se estimaban en S/. 4'500,000.00(10). Este poder de decisión en la fijación de los precios del bagazo y la melaza ha quedado modificado sustancialmente por R.S. 030/DS-20-2-73, que crea una Comisión Nacional para calcular un precio justo y cuyo informe ya debe obrar en la Cooperativa.

Los excedentes decrecientes que nos ilustra el cuadro N°11, son sumamente alarmantes si se considera la obligación de la Cooperativa frente a la deuda agraria de S/411'084,574.00, cuya amortización debe iniciarse en 1976, a razón de S/. 30'500,054.00 anuales. La única salida a este problema es la diversificación de la producción, pues hasta ahora la Cooperativa Agraria de Producción Ltda. N°37 es monoprodutora. En la actualidad se ha iniciado la crianza de porcinos y aves, en dos modernas granjas que se instalaron en 1972, con el propósito de generar los fondos necesarios para el pago de la deuda agraria.

El motivo real de la ampliación de la producción de la CAPP. Ltda. N°37, es conocido únicamente a nivel de la tecnocracia administrativa. En cambio, a los socios obreros se les dice que es con el objeto de aumentar su consumo de calorías con la provisión de estos productos. Sin embargo estos productos no son repartidos en forma gratuita a los socios Cooperativistas, por el contrario la CAPP. asegura la comercialización de sus productos, casi con la obligatoriedad de una cuota semanal mediante un descuento de sus jornales.

"Los principios cooperativos de la gestión democrática y la distribución democrática de los excedentes"(11), se conservan únicamente a nivel teórico como patrimonio de un grupo privilegiado de socios, que en última instancia son los que dirigen y deciden los destinos de la Cooperativa. El amplio sector de los socios obreros ignora la finalidad

(10)Ob. cit. p. 2

(11)VANEK, Jaroslav, La economía de participación, Lima, I.E.P. y Campodónico Ed., S.A., 1971, p. 36.

sustancial de esta nueva forma productiva y continúa juzgándola en términos capitalistas por su mayor o menor remuneración y participación de las utilidades.

El sector de los "socios obreros", no sólo se diferencia del sector de los "socios empleados" (técnicos y empleados) por su categoría ocupacional, sino también por sus viviendas y remuneraciones, que muestran distanciamientos bien pronunciados. En este sentido la existencia del sindicato se explica, dada la presencia de los grupos menos favorecidos que aún lo utilizan para lograr sus aumentos salariales, en oposición a otro sector que considera innecesaria su existencia dentro de una empresa "autogestionaria".

CUADRO N° 12

REMUNERACIONES DIRECTAS AL 31-08-1971 (12)

N°de	Remuneración promedio	Total de remuneraciones recibidas por el "estrato"	% de la masa salarial global.
365	3,883.41	1'417,444.65	15.6
574	3,955.72	2'270,583.28	25.0
320	5,174.55	1'655,856.00	18.3
181	4,217.91	1'071,141.81	11.8
115	6,893.80	792,787.00	8.7
53	10,237.81	542,603.93	6.0
10	10,202.06	109,020.60	1.2
15	13,345.35	200,179.80	2.1
9	14,935.88	134,422.92	1.5
13	17,893.84	232,618.92	2.6
14	22,765.47	318,716.58	3.5
3	23,461.11	70,383.33	0.8
3	24,150.00	72,450.00	0.8
2	33,700.33	67,400.66	0.7
1	28,450.00	28,450.00	0.3
1	32,366.67	32,366.67	0.4
1	50,450.00	50,450.00	0.6
1,680	promedio 5,896.91	total 9'066,817.05	100

(12) Evaluación de puestos de la DIEWALD VIALE S.A.

2.2. Actividades

Dentro de la Cooperativa Agraria de Producción Paramonga Ltda. N°37, las actividades básicas son el cultivo de la caña de azúcar y la elaboración de azúcar de dos calidades: rubia y refinada.

En 1969, la producción de azúcar es de 62,504.927 toneladas métricas. (13) En 1970, de 66,614 toneladas métricas. En 1971, el total de azúcar producido es de 71,141 toneladas métricas. En este año ocupó la Cooperativa Agraria de Producción Paramonga Ltda. N°37, el sexto lugar en azúcar refinada; el segundo lugar con 69,849 toneladas métricas, en azúcar rubia, después de Casagrande que totalizó 74,321 toneladas métricas. (14) Finalmente, la producción de Azúcar de la CAP. Paramonga Ltda. N°37, en 1972, es como sigue: azúcar refinada 66,295 toneladas métricas y azúcar rubia líquida 1,513 toneladas métricas. Es decir una producción total de 67,808 toneladas métricas.

Comparando lo producido en 1971 y en 1972 vemos que la CAP. Paramonga Ltda. N°37, ha sufrido un descenso en su producción de azúcar en 2,721 toneladas métricas. (15)

La Cooperativa agraria de Producción Paramonga Ltda. N° 37 produce, además de lo expuesto, materia prima para el sector de Sociedad Paramonga Limitada (S.P.L.). Esta empresa realiza varias operaciones industriales en forma interrelacionada. Así utiliza el bagazo para la fabricación de papel, el mismo que se usa en un 50% para corrugar el papel kraft producido por TRUPAL y para fabricar cajas de cartón y bolsas multipliegos. Igual sucede con la materia prima de la melaza que básicamente es usada en las actividades químicas de propiedad de la Grace en el Perú. En concreto, lo que producen en unas operaciones industriales lo emplean en otras, como materia prima.

Ahora nos interesaría aclarar que la Empresa Norteamericana W.R. GRACE en el Perú utiliza a la Cooperativa de Paramonga como proveedora de materias primas, y en su turno la Sociedad Paramonga Limitada, vende parte de sus productos finales, tales como bolsas, papel, etc. a la Cooperativa. Por otro lado esto nos demuestra que la relación de dependencia es del 100% de la Sociedad Paramonga Ltda. respecto a la Cooperativa; en cambio si interpretamos inversamente

(13) Memoria Anual de CAPP. N°37, 1971 p. 18.

(14) Ibid. p. 18.

(15) Ibid. p. 18.

la relación de dependencia de la Cooperativa respecto de la S.P.L. es casi del 10%.

Finalmente, la Cooperativa Agraria de Producción Paramonga Ltda. N°37 trata a partir de 1970 la diversificación de su producción, rompiendo así la dependencia exclusivamente del azúcar. Esta diversificación busca también, establecer pequeños talleres donde se ejecuten trabajos artesanales; se sabe asimismo, del funcionamiento de una granja porcina con una inversión de S/ 100,000.00, además de una granja de ponedoras que producen huevos para su comercialización. En el futuro la diversificación ha de comprender mediante la ejecución de un proyecto intercooperativo a nivel nacional, que demandará una inversión superior a seis millones de soles, la construcción de tres plantas industriales para la fabricación de: pulpa, papel y tableros aglomerados de bagazo, respectivamente.

Estos proyectos serán financiados por las 12 cooperativas agrarias de Producción Azucarera, a través de CECOAPP, CODIFE e INDUPERU; y entrarán en funcionamiento a mediados de 1974.

2.3 Descripción del Proceso Productivo del Azúcar

Haremos una descripción desde el cultivo de la caña de azúcar hasta su elaboración industrial.

La siembra de la caña de azúcar se realiza generalmente con tractores y con escaso empleo de mano de obra. Paramonga desde la época de Grace ya gozaba en la sembradura, con la participación de la mecanización motorizada.

La siembra de la caña está precedida de una adecuada preparación del terreno, el cual debe ser roturado profundamente y nivelado cuidadosamente, para así facilitar el riego y también el cultivo.

Las semillas lo constituyen los propios tallos de la caña que tienen la forma de "estacas", las cuales se entierran y de cuyas yemas nacerán las nuevas plantas. Luego de unos días, se aplican yerbicidas. Después los abonos que contienen básicamente un elemento químico llamado "nitrógeno" para darle mayor desarrollo a la caña.

La caña una vez madura, es enviada al ingenio para su procesamiento. En el caso de la Cooperativa Paramonga la caña de azúcar proviene de dos fuentes: de los cultivos propios de la Cooperativa, que tienen un área de 1,400 fane

gadas (4,200 hectáreas) y de los cultivos provenientes de lo que se denomina comúnmente "Paramonga en Colonos" o "fundos satélites" (valles de Pativilca y Supe, que cubren un área de 900 fanegadas: 2,600 hectáreas).

La caña una vez quemada, es cortada mecánicamente en su mayor parte; pero este corte mecánico deja la caña de azúcar a unos 60 centímetros del suelo, los que son cortados por trabajadores eventuales empleando machetes. Y en "Paramonga en Colonos" la "zafra" es manual. El cargo es mecánico; lo realizan las llamadas "arañas". El transporte de la caña al ingenio se realiza mediante "trailes" y "auenbools", camiones con capacidad de 25, 15 y 10 toneladas. Una vez preparada y limpiada de las materias extrañas en el depósito del trapiche, es lavada y transportada por un conductor mecánico a un sistema de machetes de bordes romos que la golpean y cortan en pequeños trozos, preparándola para la mollienda.

La alimentación del trapiche es regulada automáticamente, mediante un sistema que mide el espesor del "colchón" de caña y evita así que se produzcan atoros.

El trapiche cuenta con cinco molinos movidos por turbinas individuales de 600 caballos de fuerza cada una. Al jugo se le adiciona determinada cantidad de cal y se lo somete a un calentamiento en dos fases y a un proceso de clarificación. Ya clarificado, el jugo es bombeado a un tanque de una capacidad de 1,024 pies cúbicos (30 toneladas métricas de jugo) y luego sometido a un proceso de evaporación, calentándolo a temperaturas que oscilan entre 121 y 177 grados centígrados. Todo el departamento de evaporación está completamente automatizado. Luego del proceso de evaporación, el jugo es sometido a un procedimiento de cristalización durante el cual se le añade jarabe o mieles, obteniéndose tres tipos de masas (A, B y C) de diferentes grados de pureza.

Las masas A y B, después de un período de enfriamiento mínimo de dos horas la primera y de cuatro horas la segunda, pasan a una máquina centrifugadora donde son lavadas con agua calentada a 100 grados centígrados durante 20 ó 30 segundos. El producto resultante es el "azúcar lavada", que constituye la materia prima para la refinería. En circunstancias especiales esta azúcar "semiacabada", llamada también "de exportación", es envasada en bolsas de 50 Kgs. de capacidad. La masa C, luego de ser lavada en la centrifugadora, se convierte en azúcar C ó de 3ra, que va a un mezclador donde se le agrega jugo clarificado para formar una mez

cla densa (magna) que se bombea al departamento de cristalización y sirve para la elaboración de masa A y B, a manera de "Semilla".

El sistema de refinación utilizado en la Cooperativa de Paramonga es el llamado "de ácido fosfórico-carbón vegetal activado".

La mezcla de azúcares lavadas A y B es sometida a un proceso de refundición y a un tratamiento con surfagos (superfosfato de calcio) y carbón activado, luego de los cuales se la filtra, se la cuece y finalmente se la somete a un lavado por centrifugación, obteniéndose un azúcar húmeda y refinada, que es secada y enfriada. El azúcar refinada es descargada a 54 grados centígrados y conducida a doce tolvas de almacenamiento con capacidad para 175 toneladas métricas. El azúcar para el envase es mezclada previamente de acuerdo a la calidad deseada y posteriormente es pasada por zarandas vibratorias para separar la granuja y conglomerados, los que son refundidos y usados como "agua dulce" para la refundición del azúcar lavada.

El envase de azúcar refinada se realiza durante el día con dos máquinas manejadas por tres hombres cada una, en turnos de 8 horas. La capacidad de envase de cada máquina es de 350 sacos de 50 kgs. por hora. Una vez embolsada, se almacena con un sistema de conductores transportadores de faja.

2.4 Descripción del Proceso de Distribución

La Cooperativa ha obtenido en 1972 S/. 356'842,198.00 por la venta de azúcar. Este ingreso, sin embargo, es inferior en 10% al de 1971 que alcanzó un monto de S/.395'778,918.00.

El proceso de distribución está dividido en varias fases. El azúcar de Paramonga se destina tanto a la exportación como a la distribución dentro del mercado local o interno. En 1971 las ventas de exportación arrojaron la cantidad de S/. 190'367,978 y en 1972 de S/. 148'781,346. Como vemos, en 1972 hubo una disminución de S/. 41'586,632 en relación al período anterior. En el mercado interno las ventas en 1971 arrojaron la cantidad de 196'830,077 y en 1972 de 198'502,284. En este caso se observa un aumento de 1'672,207.

2.5 Magnitud: Capital - Ventas

CAPITAL

La Cooperativa Agraria de Producción Paramonga Ltda. N° 37, contó con un capital de S/. 36'549,024.88 para 1970; con S/. 57'744,941.25 para 1971 y con S/. 36'514,824.00 para 1972.

De la observación de estos datos se infiere la existencia de un saldo negativo entre 1971 y 1972: S/. 21'230,117.00.

VENTAS DE AZUCAR

VENTAS DE LA CAP. PARAMONGA

DINAMICA DEL MERCADO EN 1970-1971 (16)

CUADRO N° 1

TIPO DE AZUCAR Quintales	VENTA NETA (miles de soles)	UTILIDAD NETA (miles de soles)	
1970 -1971			
Exportación	716,130-659,652	175'807 - 177'301	56'199 - 66'900
Rubia	90,725-14,202	18'440 - 3'035	552 - 448
Refinada	597,899-774,779	136'436 - 185'491	13'299 - 14'082
TOTAL:	1'448,633-1'404,754	330'683 - 365'827	43'452 - 81'430

El cuadro mostrado nos indica que en 1971, la Cooperativa ha logrado un aumento de 43,879 quintales comercializados de azúcar, frente a lo producido en 1970; lo cual representa un 3.12% de incremento.

(16) Memoria Anual de la CAP Paramonga, 1971.

2.6 Movimiento Ocupacional

El ingreso de nuevos socios a la Cooperativa Agraria de Producción Ltda. N°37, está condicionado por su carácter cerrado. En el cuadro N°13 podemos observar que a partir de la constitución de la CAPP. Ltda. N°37, se han producido 100 egresos hasta 1972; en cambio, los ingresos en este período sólo alcanzan a 58, lo que significa que hay una disminución de socios o fuerza de trabajo en la actividad productiva. En los egresos probablemente lo más significativo son las renunciaciones de 20 empleados, quienes son atraídos por las elevadas remuneraciones que les ofrece la Sociedad Paramonga Ltda. Esta fuga del personal estaría contribuyendo a la "destecnificación" y "descapitalización" de la Cooperativa, ya que la deserción de estos técnicos, sobre todo nacionales, obliga la contratación de otros, pero con remuneraciones superiores a las de los anteriores.

CUADRO N°13

MOVIMIENTO DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION LTDA. N°37, PERIODO 1970 - 1972 (17)

Año	Total dife- ren- cia.	INGRESOS				EGRESOS					
		Total	empl.	obr.	tot.	Renun. Emp.	Jubila. Obr.	Falleci. Emp.	Obr.		
Total											
Gnral.	-42	58	42	16	100	20	19	23	16	3	19
1970	-39	6	6	-	45	11	14	10	5	-	5
1971	-12	2	1	1	14	2	3	2	3	-	4
1972	+ 9	50	35	15	41	7	2	11	8	3	10

(17) Memoria Anual de la División de Relaciones Industriales de la CAPP Ltda. N°37, 1972

TERCERA PARTE

LA ORGANIZACION

CAPITULO I

P E R S P E C T I V A S

La Cooperativa Agraria de Producción Paramonga Ltda. N° 37 constituye un nuevo tipo de empresa, donde los trabajadores del campo son quienes la dirigen, la administran y se benefician de los excedentes generados por su gestión. Igualmente ellos vendrán a ser sus dueños en cuanto cancelen la deuda contraída con el Estado, por haber éste pagado el precio de la propiedad a la Grace*. La Cooperativa se gesta parcialmente aprovechando la estructura empresarial organizada por la Grace, que prevalece para el aspecto de la producción. Pero adquiere además, como todas las cooperativas, una estructura asociativa formada por to dos los trabajadores de la entidad.

Como se sabe bajo el sistema de hacienda, la población trabajadora se hallaba en situación de marginación en lo que al poder de decisión se refiere. Ahora con el establecimiento de las nuevas estructuras de poder formal instaurado con la CAPP Ltda. N° 37, el panorama ha cambiado en algunos aspectos, a pesar de que la marginación no ha sido totalmente superada en muchos sectores.

* Actualmente deben al Estado la suma de S/ 411'000,000.00

CAPITULO II

LOS ORGANOS DE GOBIERNO

Dentro de la nueva configuración, la empresa cuenta por un lado, con los llamados organismos de gobierno como: la Asamblea General de Delegados, los Consejos de Administración y de Vigilancia, los Comités Especializados y los Subcomités Especializados. Por otro lado dispone de un aparato de gestión y administración encargado de realizar los trabajos de producción de la caña y la elaboración del azúcar. (Ver Organigrama).

2.1 La Asamblea General de Delegados

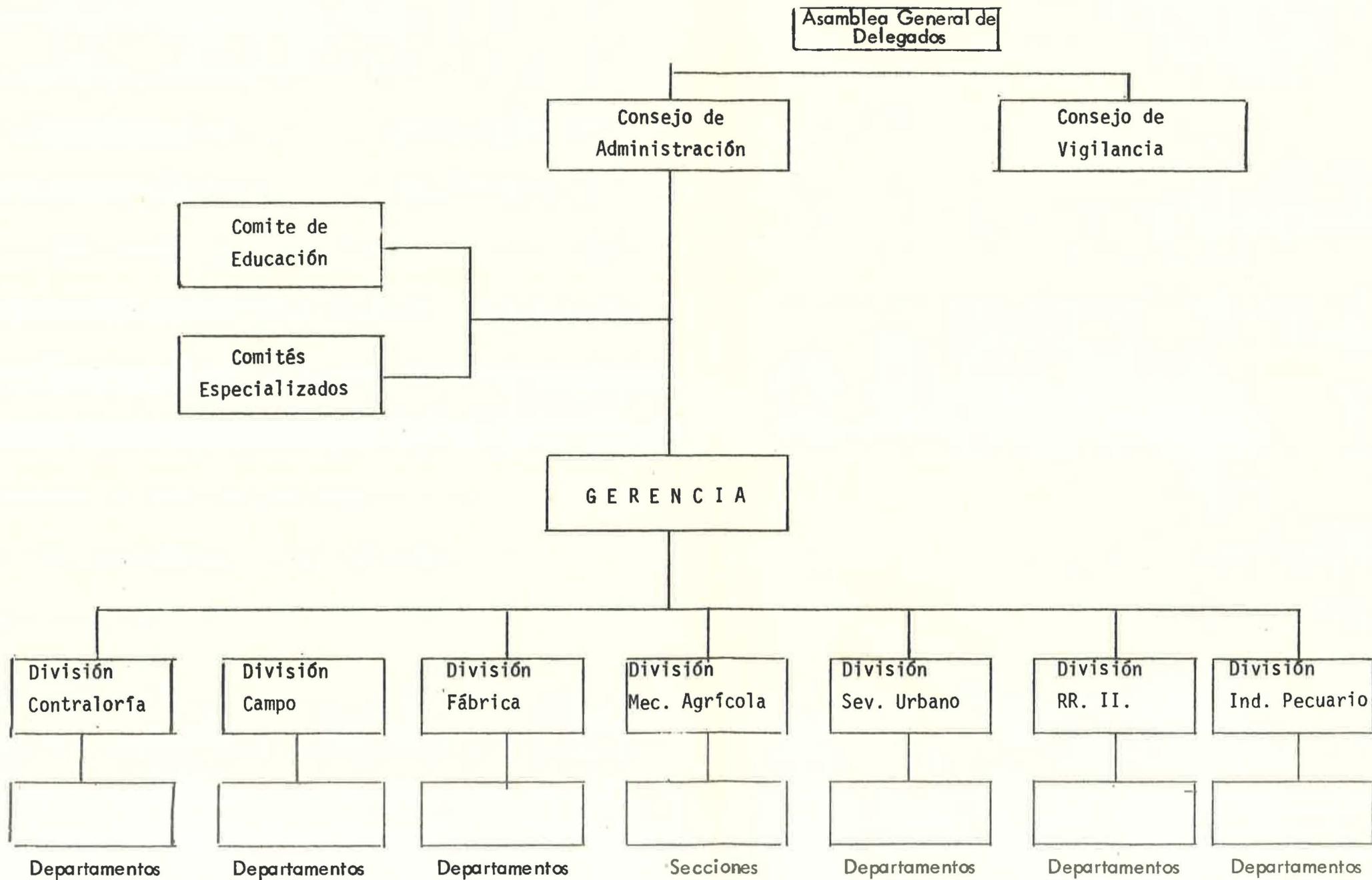
A nivel de cada unidad productiva la asamblea general de trabajadores elige a dos delegados a la Asamblea General de Delegados, máximo organismo a nivel de la Cooperativa. A la Asamblea General están sujetos los demás órganos del gobierno y es la que elige a los miembros directivos. Además como órgano máximo de la Administración de la Cooperativa representa el conjunto de sus miembros, pudiendo cumplir diversas funciones como el control financiero de la CAPP Ltda. N°37.

La Asamblea General de Delegados se reúne en dos oportunidades, según reglamento de la Cooperativa. En la primera reunión ordinaria, discute y decide acerca del presupuesto; en la segunda, aprueba o desaprueba el estado financiero, balance, ganancias, inversiones, etc. En cuanto a las sesiones extraordinarias, éstas tienen lugar cada vez que lo solicitan los Consejos y los Comités Especializados.

En cuanto a las áreas de decisión, observamos dos tipos de decisiones determinantes de la marcha de la Cooperativa. Las del Consejo de Administración, Gerencia, Superintendencia, etc., que deciden sobre los problemas de funcionamiento interno; y las que se implementan a través de las asambleas generales de delegados de la Cooperativa.

ORGANIGRAMA N° 2

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION PARAMONGA LTDA. N° 37



Las decisiones de mayor peso son tomadas en la Asamblea General de Delegados de la Cooperativa, a la cual asisten sólo dos representantes de los trabajadores de las áreas funcionales. Esta situación se agrava si consideramos que ninguno de los miembros de ambos Consejos a nivel de la Cooperativa, es trabajador de las unidades bases y que el mayor porcentaje de los cargos está desempeñado por técnicos o empleados.

2.2 El Consejo de Administración

La estructura de poder formal otorga a la Cooperativa Agraria de Producción Paramonga Ltda. N°37 su propio Consejo de Administración. Organismo encargado de la marcha administrativa de la empresa y que sigue en importancia a la Asamblea General de Delegados. Está compuesto por nueve miembros titulares y cuatro suplentes. Los nueve titulares se desempeñan, en cada caso, como : Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocales(5); los cuatro suplentes actúan como Vocales. Los miembros de este Consejo son elegidos en forma "democrática" por todos los trabajadores, con un voto directo y secreto. La participación en esta elección es obligatoria para los socios.

El Consejo de Administración tiene atribuciones para afrontar los problemas de índole social y económica en general que suelen presentarse en la Cooperativa. Es decir tiene poder de decisión para suscribir, por ejemplo, convenios, escrituras públicas y otros documentos que faciliten la buena marcha administrativa, económica y financiera de la Cooperativa. Sin embargo su capacidad decisoria se supedita, a nivel de la Cooperativa, al mandato de la Asamblea General, cuyos acuerdos tienen carácter definitivo; y en uno y otro caso se limita a sugerir como cuando presenta a la Dirección General de Regormá Agraria y Asentamiento Rural una terna de profesionales de la cual saldrá el Gerente General de la Cooperativa, encargado de dirigir la parte empresarial.

Regularmente el Consejo de Administración tiene bajo su control tanto las unidades de producción como el personal administrativo. Dicho control tiene lugar gracias a un doble circuito de comunicación: el primero, permite la transmisión de órdenes e informaciones desde los centros de decisión (Consejos de Administración y Vigilancia) hacia los órganos de gobierno inferiores (Subcomités Especializados) que constituyen las bases de la Cooperativa; el segundo hace factible la circulación de los mensajes y

peticiones de los trabajadores de base (Subcomités Especializados) hacia los centros de decisión e información.

Formalmente las órdenes y decisiones del Consejo de Administración son discutidas en una reunión conjunta de todos sus miembros, incluido el Gerente General; luego son difundidas para conocimiento de los socios obreros, mediante el uso de teléfonos, emisión de boletines, etc. Las peticiones y sugerencias de las bases, previa discusión en la Asamblea General de cada unidad productiva, son presentadas en forma escrita por su Presidente y deben llevar la firma de todos los que concurrieron a la Asamblea correspondiente. Este procedimiento dada la verticalidad del poder de decisión que se mantiene en las actuales empresas cooperativas se torna muchas veces en una traba que impide, dada la existencia de varias instancias, una amplia comunicación entre las bases y los centros de decisión.

Veamos como es esto:

Una sugerencia del Subcomité especializado al Consejo puede ser objeto de retención en cualquiera de las siguientes instancias:

- Presidencia del Subcomité Especializado del Consejo.
- Presidencia al Comité Especializado afín
- Superintendencia de la División afín
- Gerencia General, y
- Consejo de Administración

Durante el período comprendido entre el 31 de enero y el 31 de diciembre de 1971, el Consejo de Administración se reunió 33 veces en sesiones ordinarias, y 7 en sesiones conjuntas con el Consejo de Vigilancia; o sea un total de 55 sesiones al año. En 1972 se reunió 15 veces en sesiones ordinarias, 19 en sesiones extraordinarias y 6 en sesiones conjuntas con el Consejo de Vigilancia. Si consideramos que una sesión puede comprender más de un día, el Consejo de Administración se ha reunido 84 veces entre el 2 de mayo de 1972 y el 14 de marzo de 1973.

La labor del Consejo de Administración tiene como base un Plan de Desarrollo proyectado de 1972 hasta 1980, cuyo objetivo primordial es incrementar el bienestar de sus so-

cios. En la elaboración de este plan estuvo asesorado por la Dirección División Técnica de CECOAPP (x), entidad que actualmente le presta su asesoramiento, en forma permanente, a través de las divisiones de: comercialización, compras, finanzas, procesamiento de datos, promoción social y asuntos legales.

Como resultado de la gestión del Consejo de Administración cabe mencionarlo siguiente:

1. La construcción de 6 casas en Paramonga y de 24 en anexos.
2. La ampliación de escuelas y colegios y del hospital Santa Rosa de Paramonga.
3. La presentación del Proyecto de Habilitación Urbana de Paramonga y Anexos.
4. Su participación en certámenes internacionales y nacionales, como:
 - El Congreso de Tecnólogos Azucareros en Louisiana, USA, con la asistencia del Gerente General.
 - La Demostración de Maquinaria Agrícola (pesada) en Sao Paulo (Brasil), con la concurrencia del Vicepresidente del Consejo de Administración y Su perintendente de la División de Mecanización Agrícola.
 - El ~~Conservatorio~~ Conservatorio de Huampaní, de carácter técnico y social, organizado por la CECOAPP. Y donde participaron todas las cooperativas azucareras socias, con el objeto de conocer la organización, funciones y programas de trabajo de la CECOAPP.
5. Su desempeño en la Presidencia del Comité de Educación de la CECOAPP durante 1971. En el que la delegación que lo representó, integrada por un Consejo Titular y cuatro Delegados ante la Asamblea, asistió a 17 reuniones ordinarias y a 4 extraordinarias del Consejo de Administración de la CECOAPP.

(x) Central de Cooperativas Agrarias de Producción Azucareras del Perú Ltda.

6. Su desempeño en 1972, a nivel de Consejo de Administración de la CECO AAP en la Presidencia del Comité Especializado de Diversificación y en la Presidencia de la Comisión Revisora de la formulación del proyecto de aumentos remunerativos.
7. Su participación en la Comisión que estudia la descentralización de CECO AAP.

Entre las ponencias presentadas por el Consejo de Administración, en el seno de la CECO AAP, están:

- 1) La de la implementación de pequeñas industrias para combatir la desocupación.
- 2) La del aumento de precio del azúcar en el mercado nacional.

Dentro del marco de relaciones institucionales, el Consejo de Administración ha tenido visitas de otros organismos:

1. De la Misión Norteamericana, conformada por representantes del Departamento de Agricultura del Estado de Virginia de los EE. UU. N.A., y cuya intención es colaborar en el desarrollo de una granja porcina;
2. De la Misión Yugoslava, cuyo propósito es ayudar a la Cooperativa en su labor de implementación de un complejo agroindustrial-pecuario;
3. De la Misión Cubana (dos veces)
4. De la Misión Rusa, conformada por representantes de las Cooperativas SOYUZ.

Desde el punto de vista económico es preciso anotar algunos problemas que afrontó el Consejo de Administración: las dos huelgas generales llevadas a cabo por los trabajadores de Sociedad Paramonga Limitada en Agosto y Octubre de 1972 con una duración de 47 días y que constituyeron una dura prueba para la Cooperativa.

Los huelgas suscitaron intranquilidad en la Comunidad Paramonguina habiéndose llegado a dolorosos incidentes con riesgo para la población. Estos hechos impulsaron al Con-

sejo de Administración a mediar con el objeto de superar este problema. Para cumplir dicha misión el Consejo de Administración entró en contacto con los dirigentes laborales de Sociedad Paramonga Limitada y luego intervino ante el gobierno contral por las razones expuestas. Durante las gestiones se entrevistó con el Presidente de la República, el Presidente del COAP(x), el Ministro de Trabajo. Los socios en general frente a este conflicto no intervinieron. Sin embargo la cooperativa sufrió una pérdida de S/ 4'000.000.00.

El Consejo de Administración aprovechó este contacto con el gobierno para recalcar la desfavorable situación producida por la división entre el campo y la industria.

Otro de los problemas latentes del Consejo de Administración, que afronta asimismo la CAPP N°37 en su conjunto, es el juicio pendiente por S/ 300'000.000.00 (trescientos millones de soles) entre la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural y W.R. Grace y Cía. La Asamblea General de Delegados y los Consejos de la Cooperativa han efectuado una serie de gestiones en apoyo de la Reforma Agraria. Ahora bien, el contrato de adjudicación específica claramente que cualquier reajuste en la valorización consentido por el Juzgado de Tierras deberá ser afrontado en mutua concesión por las partes. En caso de perder el juicio la D.G.R.A.A.R.. la Cooperativa tendrá que pagar una mayor anualidad por los bienes adjudicados, para lo cual no está ni medianamente preparada, pues sus actuales ingresos son bastante bajos. Este hecho es de conocimiento de la D.G.R.A.A.R. y a fin de evitar una grave eventualidad, el Consejo de Administración ha contratado personal especializado (peritos contables) para asesorar a la Dirección General de Reforma Agraria, toda vez que el juicio iniciado por la W.R. Grace y Cía. pretende contradecir la valorización efectuada por el gobierno.

2.3 El Consejo de Vigilancia

Está formado por seis miembros titulares y cuatro suplentes. Los titulares se desempeñan, en cada caso, como: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales(3); los cuatro suplentes actúan como Vocales.

(x) Consejo Asesor de la Presidencia.

La función del Consejo de Vigilancia es la Supervisión de las actividades de la Cooperativa y Fiscalización respecto a las decisiones y actos del Consejo de Administración y de los demás órganos, así como de sus socios a fin de garantizar por este medio el correcto funcionamiento de la Cooperativa.

En relación a las sesiones no contamos con el número correspondiente a 1971. En 1972 el Consejo de Vigilancia se ha reunido 37 veces, con un total de 148 horas de trabajo (un promedio de 4 horas por reunión).

Cabe señalar que de las 37 reuniones, 8 corresponden a extraordinarias y 1 a la sesión conjunta con el Consejo de Administración. El estatuto indica, que el Consejo de Vigilancia debe reunirse por lo menos una vez al mes; sin embargo, el Consejo de Vigilancia tiene un promedio de 1 reunión por semana, según afirmación de su Vicepresidente era con el único fin de poder cumplir mejor sus funciones. Se han tomado 150 acuerdos y/o recomendaciones, de los cuales algunos han sido considerados o contestados por el Consejo de Administración y otros permanecen pendientes. Por lo que recomendó al Consejo de Administración atender en forma más ágil los pedidos y/o recomendaciones del Consejo de Vigilancia.

Este Consejo cumpliendo con sus atribuciones ha verificado convenientemente el estado de Caja correspondiente a 1972, encontrándolo conforme en los arqueos realizados.

Como órgano de gobierno de la Cooperativa, el Consejo de Vigilancia ha atendido varios casos de apelaciones de los socios y en conformidad con lo dispuesto por el Estatuto y Reglamento Interno de Trabajo recomendó su solución inmediata al Consejo de Administración.

A continuación las recomendaciones hechas por el Consejo de Vigilancia al Consejo de Administración:

1. La contratación de la firma de Auditores Externos "Benjamín Gallirgos", a fin de verificar el Balance correspondiente al Ejercicio de 1972. (sesión 20-XII-72)
2. El nombramiento de las siguientes comisiones:
 - a) De bagazo y melaza.

- b) Para reglamentar el Fondo de Previsión Social
- c) Para modificar el Estatuto y Reglamentos Internos de Trabajo de la Cooperativa; y
- d) De reorganización de la empresa.

Estas comisiones fueron nombradas por el Consejo de Administración, y como ninguna de las comisiones ha concluido su labor, el Consejo de Vigilancia ha recomendado al Consejo de Administración se continúen los trabajos iniciados por estas comisiones.

- 3. La recuperación de casas en poder de contratistas.
- 4. La redacción del nuevo Reglamento de Concursos.
- 5. El estudio de la implantación de un sistema propio de IBM u otro similar, de computación, ya que el gasto de S/. 6.000,000.00 que por este servicio se hace resulta oneroso.
- 6. Solicitar a la CECOAAP copia de los Informes de Auditoría Externa, pues la CAPP. Ltda. N°37 participa con S/. 9.000,000.00 anuales en esa entidad.
- 7. Que las obras y compras que sobrepasen de S/.100,000 se hagan mediante el sistema de licitación pública, con asistencia de representantes de los dos Consejos y el Juez.
- 8. Que las futuras viviendas que se construyan tengan 3 o 4 dormitorios (Sesión 11-VII-72)
- 9. Que no se contrate más personal mientras haya un socio en la Cooperativa que reúna los requisitos correspondientes o que pueda reunirlos de acuerdo al art. 95 del Reglamento Interno de Trabajo y Concurso.

Como se puede apreciar, estas recomendaciones son una pequeña muestra de como el Consejo de Vigilancia está siempre fiscalizando las decisiones del Consejo de Administración y de los otros órganos de gobierno de la CAPP Ltda. N°37.

EL COMITE DE EDUCACION

El Comité de Educación es el órgano de la Cooperativa encargado de elaborar la política educativa de los socios trabajadores, y de la comunidad en general. Además este Comité tiene la responsabilidad de asesorar al Consejo de Administración.

Para la constitución del Comité de Educación, el Consejo de Administración en sesión ordinaria designa a uno de sus Vocales titulares para que asuma la Presidencia de dicho Comité. Este, en su turno, designa a los otros 5 miembros titulares. Los titulares se desempeñan como: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y dos Vocales. Por otra parte la elección del Coordinador General del Departamento de Educación es cubierta bajo un concurso público. El Departamento de Educación funcionalmente depende del comité de Educación y administrativamente de la Gerencia en todo lo que signifique administración de los recursos económicos y de personal.

El Departamento de Educación es el órgano ejecutor de los planes y programas de acciones, elaborados por el Comité de Educación y aprobados por el Consejo de Administración según lo dispone el art. 3, inc. b del Reglamento del Comité de Educación.

Para el cumplimiento de su rol el Comité de Educación ha organizado el Departamento de Educación en cuatro áreas o secciones de actividad, denominadas:

- a) Sección de Capacitación
- b) Sección de Difusión
- c) Sección de Actividades Informales; y
- d) Sección de Acción Comunal.

La Sección de Capacitación está a su vez organizada en subsecciones: Cooperativa, Técnica y Administrativa, Socioeconómica y Centro Educativos. Cada una de estas subsecciones con objetivos y programas diferentes en su accionar, pero con un solo propósito.

La Sección de Difusión cuenta con las siguientes subsecciones:

Comunicación Masiva, Biblioteca., Boletín Oficial y Publicaciones, Programas Radiales y Grabaciones, Unidad móvil, Periódico Mural, Sistema de Amplificación y Confección de Material Didáctico.

Para los efectos de una mayor funcionalidad operativa y eficacia, estas dos secciones y sus respectivas subsecciones están encargadas a una sola persona que integra el Departamento de Educación.

Las dos últimas secciones también están organizadas en subsecciones. La Sección Actividades Informales, cuenta con las siguientes subsecciones: Culturales, Artísticas, Cine Fórum y Deportes. La Sección de Acción Comunal comprende las siguientes subsecciones: Familia, Mujer, Juventud y Niñez. Estas secciones también están a cargo de una sola persona.

En cuanto a las áreas de decisiones de este Comité, hay un itinerario a seguir. Primeramente, las decisiones se toman dentro del Comité mismo, con la asistencia de los 6 miembros que lo integran; luego las decisiones que aprueba este Comité son elevadas al Consejo de Administración. Este último las aprobará o desaprobará. De ocurrir lo primero, recién el Comité de Educación las entregará al Coordinador General del Departamento de Educación para su ejecución.

En el período de 1972 Cooperativa no contó con la participación de un Coordinador General del Departamento de Educación. El motivo es que las pretensiones económicas del ganador del concurso superaron lo establecido por el Consejo de Administración, quedando de esta forma sin cubrirse la vacante. Del mismo modo ha sucedido en el período de 1973. Además los cargos de Secretario y Tesorero han funcionado inestablemente (1972), motivo por el cual se reemplazó a los titulares de acuerdo a las directivas establecidas en el Reglamento Interno del Comité.

Durante 1972, el Comité ha realizado 25 sesiones ordinarias y 7 sesiones extraordinarias, en las que se han tratado asuntos relacionados con el desarrollo de programas y actividades que el Departamento puso en ejecución.

Con el objeto de mantener informados a todos sus asociados, sobre la actuación de los órganos de gobierno de la Cooperativa, el Comité ha mandado confeccionar e instalar, en diferentes secciones y lugares, incluyendo anexos,

15 vitrinas que constituyen el "Periódico Mural". En 1972 se instalaron 10 vitrinas más en lugares y secciones donde las solicitaron los socios. Así mismo la Sección de Difusión, ha editado mensualmente un boletín informativo denominado "Ayllu". Como contenido trae temas culturales, asuntos económicos y acuerdos de Consejos, Comités Especializados y Subcomités Especializados.

El Comité de Educación por intermedio de su Coordinador General ha establecido vínculos con otros organismos como la ONDECOOP, organización que suscribió con la Cooperativa un convenio de capacitación.

Dentro del Comité existió un grupo formal denominado "Círculo de Estudios". Su existencia fue temporal, ya que se disolvió el 31 de diciembre de 1972. Sin embargo es menester comentar algunas actividades desarrolladas por esta entidad. La metodología que practicó este "Círculo de Estudios" permitió la participación de 1,155 socios en asuntos que atañen al desarrollo de la Cooperativa. Esta participación fue lograda por intermedio del 77 círculos establecidos dentro de la Cooperativa.

Con ocasión del primer aniversario de la CAPP Ltda. N°37, la Secciones de Capacitación y de Difusión realizaron un concurso entre los escolares primarios de Paramonga y anexos, sobre temas de lenguaje y cálculo. El Comité de Educación donó los premios y diplomas para los alumnos ganadores.

En relación al trabajo de impresiones mimeográficas, después que el Gerente General dispuso su centralización, la Sección de Difusión atendió eficazmente las siguientes órdenes:

- Impresión de Reglamentos de los Comités Especializados y de Concursos; de acuerdos de los Consejos y de información de los planteamientos de los "Círculos de Estudios".
- Impresión de trabajos para la ONDECOOP.
- Impresión de cartillas y separatas para la SUPERCOOP.

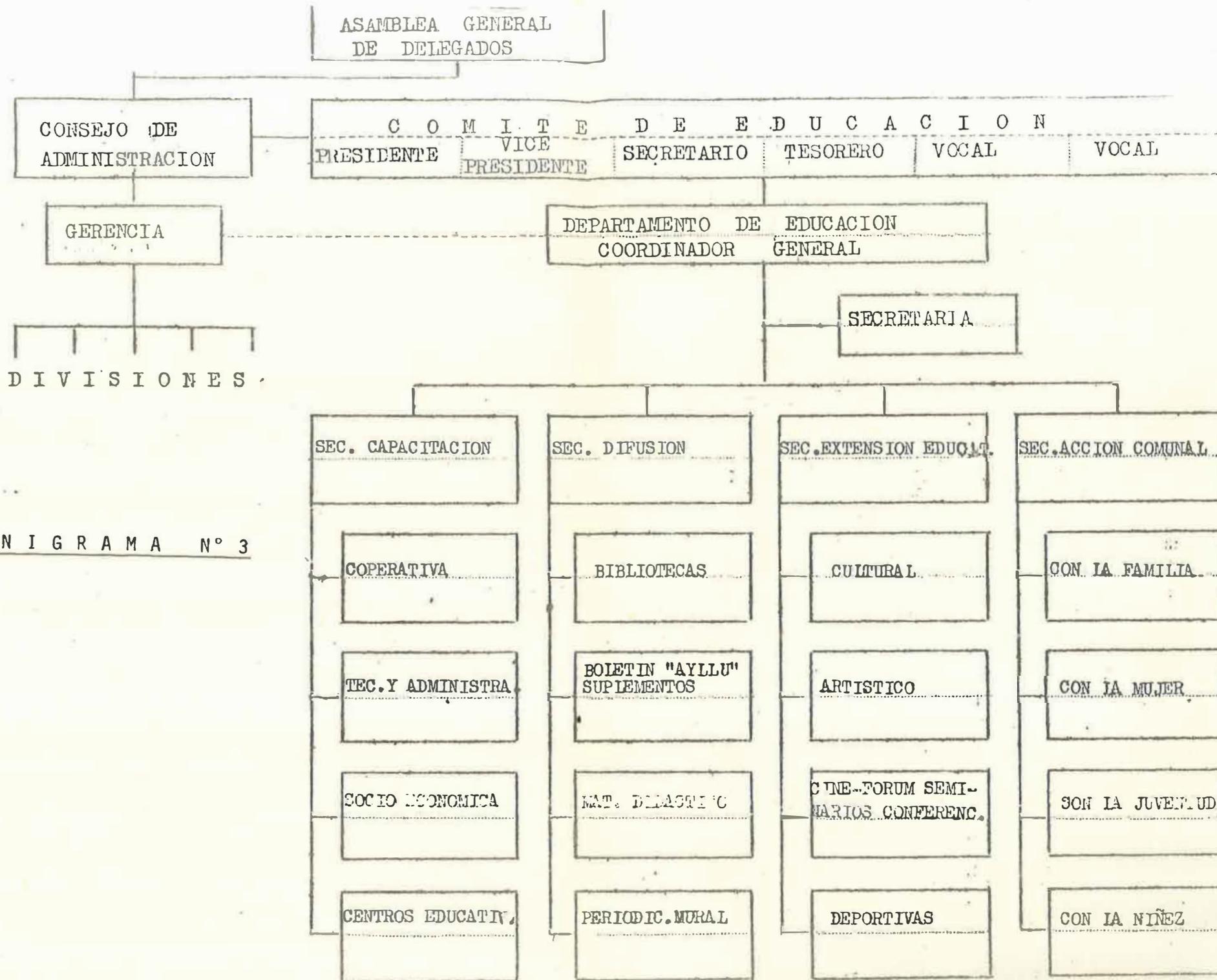
Desde Junio de 1971 el Departamento de Educación se hizo cargo de la Biblioteca Popular "Ricargo Palma" que incrementó en 800 obras más por transferencia de los libros de la Escuela Técnica (en poder Grace) y donación del Centro Universitario de Paramonga.

En Octubre de 1971 la Cooperativa fue sede de la Reunión Regional de Educación de las Cooperativas Agrarias de Producción Azucarera, actuando como representante de la CAPP Ltda. N°37 el Comité de Educación. El objetivo de la Reunión fue esclarecer la problemática educacional de las cooperativas. Además sirvió para estudiar y trazar los lineamientos básicos para la estructuración del nuevo rol que deben cumplir los Comités de Educación de acuerdo a su realidad. En esta reunión se tomó la decisión de realizar el "Primer Seminario Nacional de Educación Integral en las Cooperativas Agrarias de Producción Azucarera". Esta reunión fue promovida por el Ministerio de Educación Pública en coordinación con la División de Promoción Social de la CECOAAP. La Delegación de la CAPP Ltda. N°37 estuvo integrada por todos los miembros del Comité de Educación y el Coordinador General del Departamento de Educación. Como consecuencia de esta reunión se reestructuró la organización del Comité de Educación.

La Sección de Actividades Informales y de la Acción Comunal, tuvieron a su cargo la elaboración y ejecución del Programa de las fiestas del aniversario nacional y colaboraron con la Comisión de Festejos del Primer Aniversario de la CAPP Ltda. N°37, nombrada por el Consejo de Administración.

La Sección de Acción Comunal, el Departamento de Servicio Social y la Sección de Difusión, desarrollaron en conjunto un programa en la Cooperativa, cuyo objetivo era buscar la participación activa y consciente de sus asociados y comunidad en general orientada al estudio de sus problemas y el consiguiente planteamiento de soluciones. Para el efecto se elaboró un programa de reuniones con el concurso de instituciones sociales, culturales, deportivas, religiosas, amas de casa, etc. de Paramonga y anexos. Como resultado de este proceso de socialización se obtuvo importantes conclusiones. Así mismo estas reuniones se caracterizaron por la importancia que le dieron los socios y la comunidad general. La asistencia fue total, las intervenciones constantes, creándose así un ambiente polémico que muchas veces llegó a generar conflictos o pugnas. Con esto nos manifestaba el informante se estaba rompiendo la tradicional y conservadora reunión de las asambleas donde una minoría decidía y controlaba, donde el liderazgo carismático era rápidamente identificado y la mayoría quedaba con una actitud conformista.

COMITE DE EDUCACION DE LA CÁPPL N° 37



ORGANIGRAMA N° 3

Atendiendo a las invitaciones de CECOAAP, SAF-CAP y SAIS la CAPP para su participación en la Primera Feria Artesanal de la "Mujer Campesina" en Diciembre de 1971, por intermedio del Departamento de Educación, gestionó la participación de los Clubes de Amas de Casa, de Mejoramiento del Hogar, de CEDEC y Taller Artesanal. La CAPP obtuvo el primer premio.

Otra de las actividades que le tocó desarrollar al Comité de Educación por intermedio de su Departamento y Sección de Actividades Informales ha sido la participación de la CAPP en eventos deportivos intercooperativas cuyo gestor fue la CAPP de Laredo.

2.5 Los Comités y Subcomités Especializados

Los comités especializados son órganos asesores del Consejo de Administración y sus miembros son elegidos por la Asamblea General de Delegados por un término de dos años, no pudiendo ser reelegidos durante los dos años inmediatos después de su gestión anterior.

Cada Comité Especializado está constituido por lo menos por tres miembros titulares y un suplente. Los titulares ejercen los cargos de: Presidente, Secretario y Vocal.

Los objetivos de los Comités Especializados son: planificar y proponer al Consejo de Administración la política a seguir en cada unidad operacional de producción y de servicios, dentro del radio de acción de la Cooperativa. Asimismo el reglamento que rige el funcionamiento de estos órganos les faculta a éstos, la formación de Subcomités Especializados en las diferentes unidades de producción.

En la CAPP N°37 existen ocho Comités Especializados y 31 Subcomités Especializados que son los organismos más próximos a los socios de base. Los miembros de los Subcomités Especializados son elegidos entre los socios que conforman el área respectiva. Cada Subcomité está conformado por tres miembros titulares y un suplente. Los cargos de los miembros titulares son: Presidente, Secretario y Vocal. La duración de su gestión es por un año, no pudiendo ser reelegidos durante el año inmediato de fenecido su mandato. Si ocurriera la vacancia de un miembro titular, ésta es cubierta directamente por el miembro suplente. En caso de vacancia de dos o más miembros, el Comité Especializado, en sesión extraordinaria, cubrirá dichas vacantes.

Los Comités Especializados en relación al área funcional a que pertenecen cuentan con un reglamento específico, debido a que las atribuciones de cada Comité Especializado son diferentes. Sin embargo, todos los Comités Especializados coinciden en los objetivos que anteriormente se han señalado.

Los Comités Especializados son órganos asesores del Consejo de Administración y sirven de nexo entre dos organismos: Consejo de Administración y Subcomités Especializados.

Los Comités Especializados, coordinan con sus Subcomités Especializados. Estos darán sugerencias y recomendaciones al Comité Especializado respectivo, para que los evalúe y los trasmita al Consejo de Administración que haciendo uso de ellas orientará su actividad en las diferentes áreas de la Cooperativa.

Por otro lado, los Comités Especializados promueven la educación de sus socios, coordinando con el Comité Especializado de Educación; es decir, el Presidente de cualquier Comité Especializado puede sugerir programaciones de carácter formativo, que coadyuven a la plena y constante participación de la totalidad de los socios de la unidad respectiva. Los Comités Especializados presentan el informe anual a la Asamblea General sobre la gestión cumplida; proponen al Consejo de Administración los cambios de la organización que a su juicio y/o el de sus respectivos subcomités se pudieran efectuar para una mayor operatividad y eficacia de las actividades de sus unidades. En estos casos el Consejo de Administración, pasa dichas recomendaciones al Gerente General para ser estudiadas y el Gerente con todas las informaciones sobre el particular, dará su pronunciamiento final.

Los Comités Especializados reúnen periódicamente a los Subcomités a fin de tenerlos informados de los acuerdos adoptados en organismos superiores, tales como : la Gerencia, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia etc.

La Comunicación entre estos órganos de gobierno de la Cooperativa es dinámica, en el sentido de transmitir y recibir información valiosa para el buen desenvolvimiento institucional.

Los Subcomités dependen directamente del Comité Especializado a que pertenecen. Su función es actuar como nexo

de comunicación entre los socios de base y el Comité Especializado, además los Subcomités Especializados cumplen el papel de asesoramiento al Comité Especializado en cuestiones referentes a las necesidades y demás asuntos específicos de su área.

Las asambleas que convocan los Comités Especializados y Subcomités Especializados, se realizan en las mismas unidades productivas. Los socios consideran su asistencia a las asambleas no como el ejercicio de un derecho, sino hasta cierto punto, como el cumplimiento de una obligación. La asistencia es total debido a que estas reuniones se inician frecuentemente media hora antes de cumplir su jornada de trabajo diario. Cuando la reunión versa sobre temas que no afectan directamente a sus intereses personales se produce el abandono sucesivo de la sala de sesiones, con el argumento de que es demasiado tarde. Mas, leemos atribuir esta actitud al cansancio natural ocasionado por las tareas diarias. Sin embargo, pensamos que si estas sesiones de Comités y Subcomités se realizasen fuera de las 8 horas de trabajo, la asistencia podría variar disminuyendo su porcentaje numérico, pues en esas ocasiones todos los socios han dado muestras de preferir estar en su ambiente familiar atendiendo sus propios problemas.

El desconocimiento de las reglas que norman el desarrollo sistemático de las sesiones, es aprovechado en las asambleas, por los socios que conforman la directiva, para anular maliciosamente a veces las proposiciones que consideran inconvenientes por parte de los trabajadores de la unidad productiva a que pertenecen. La comprobación de este hecho impone pensar en un plan de capacitación intensiva acerca del desarrollo de las sesiones.

El trabajo de los Comités Especializados se cumple bajo la coordinación de la Junta Permanente de Asesores.

La Junta Permanente está constituida por los Presidentes de dichos Comités, que son elegidos en una reunión general de Presidentes. Su renovación, periódicamente, es puesta en conocimiento del Consejo de Administración.

Como organismo de coordinación entre los Comités Especializados no ordena ni ejecuta tareas administrativas de la Cooperativa. Su rol dentro del contexto de la Cooperativa es mantener permanente comunicación entre los Comités Espe-

cializados. Coordina la elaboración de los planes, programas y proyectos de los Comités Especializados a fin de unificar criterios conforme a los objetivos y metas de la CAPP Ltda. N°37.

La Junta Permanente de Asesores se reúne una vez al mes (ordinariamente) y varias veces (extraordinariamente). En cuanto a la conducción de la asamblea se elige, en cada oportunidad, un Director de Debates entre todos los presentes. Esto implica que la dirección de cada reunión es rotativa. Las sesiones se realizan mediante citaciones con 48 horas de anticipación. Los miembros de la Junta Permanente de Asesores son solidariamente responsables de las decisiones que adoptan, ante los organismos de gobierno de la Cooperativa. Los acuerdos se adoptan por simple mayoría.

El liderazgo no está lo suficientemente definido, por lo que las opiniones se centran mayormente en apoyo de una u otra posición que se considera correcta.

Un caso concreto de esta forma de liderazgo lo tenemos en el trabajador del Comité Especializado del Campo quien encuentra en las sesiones, la oportunidad de ver con mayor nitidez la capacidad de sus líderes reconocidos, que no siempre responden a las expectativas cifradas en ellos. En este sentido, debe pretenderse una descentralización de las funciones del liderazgo en todos los Comités Especializados y sus respectivos Subcomités **Especializados**, a fin de dar de este modo oportunidades para que cada socio obrero alcance su máxima participación en las decisiones de su Comité Especializado.

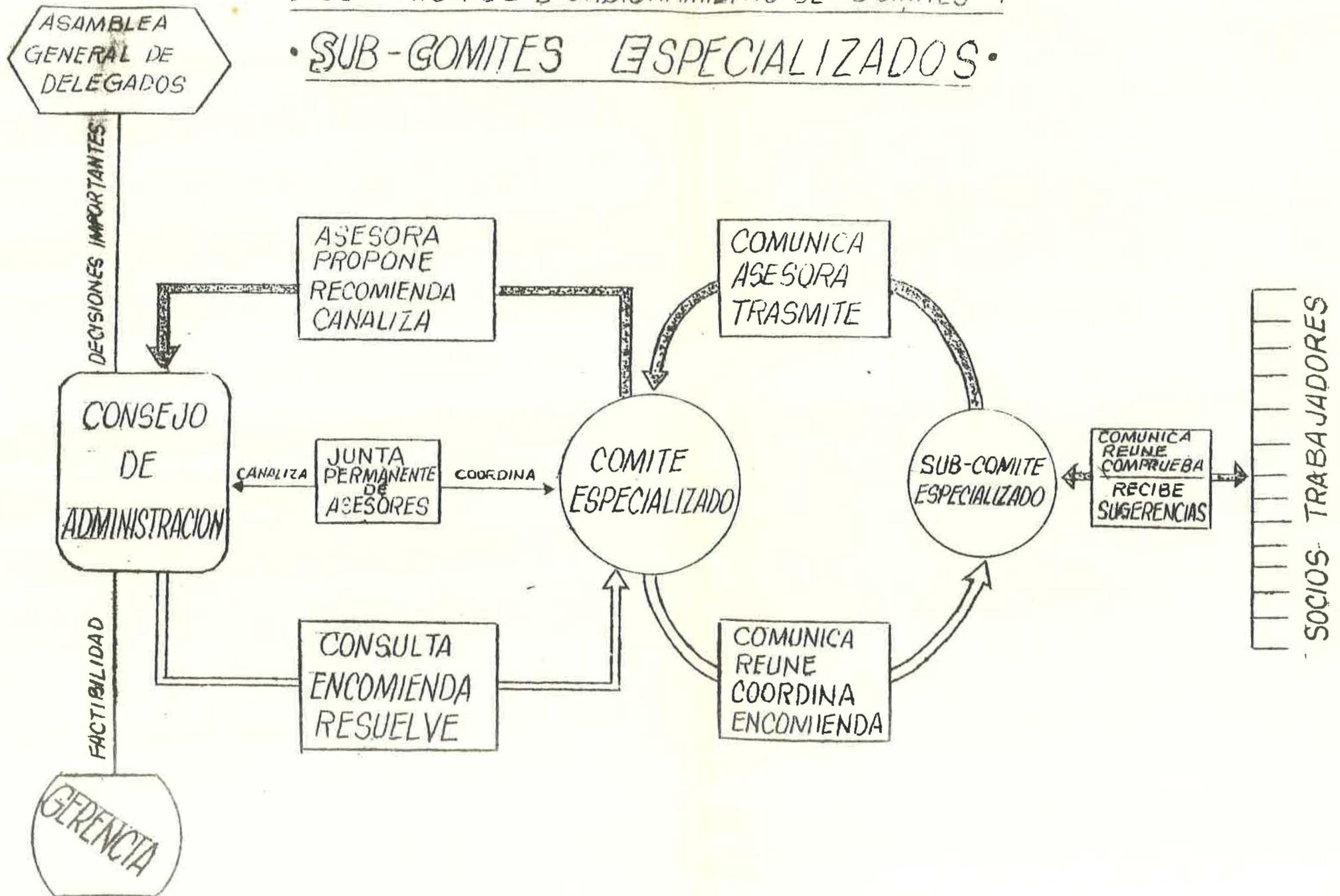
La actitud de hacer recaer en los líderes la responsabilidad de su participación activa en el seno de la Institución, tiene su origen en el poco conocimiento que los trabajadores poseen acerca de los principios cooperativos; situación que sustancialmente se deriva del escaso o ningún interés demostrado por los responsables del avance institucional, en cuanto a fomentar una consciente formación cooperativa entre todos los socios.

Este fenómeno lo observamos en forma bastante marcada en las áreas geográficas de la CAPP Ltda. N°37 (Comités Especializados y Subcomités Especializados de Huayto, Upacá y Cerro Blanco).

En síntesis, las funciones del liderazgo en general de los Comités y Subcomités Especializados son:

- a) Servir de nexo entre los órganos administrativos y los centros de decisión de la Cooperativa.
- b) Servir de fuente de información permanente.
- c) Servir de vocero en las protestas o en los pedidos de mejores condiciones laborales; función ejercitada por delegación
- d) En suma, las funciones del líder de los Comités y Subcomités Especializados son las de informador, relacionador, portavoz y guía.

• MECANICA DE FUNCIONAMIENTO DE COMITES Y •
• SUB-COMITES ESPECIALIZADOS •



CAPITULO III

LOS ORGANOS DE EJECUCION Y ADMINISTRACION

3.1. Gerencia General

La elección del Gerente General está determinada en gran parte por el Consejo de Administración, pues este organismo de gobierno sugiere a la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, una terna de profesionales, de la cual saldrá nombrado el Gerente General de la CAPP. Ltda. N°37.

La Gerencia General está formalmente reconocida por el Artículo 89° del Estatuto y Reglamento de Trabajo de la CAPP Ltda. N°37. Además este artículo le confiere el deber de presentar al Consejo de Administración, un informe escrito de la situación general de las operaciones de la Cooperativa y los resultados de su gestión.

La Gerencia como órgano de gobierno de la CAPP. Ltda. N°37 reporta los tres siguientes aspectos fundamentales de la Empresa Cooperativa: producción, servicio y economía y finanzas.

La Gerencia General para cumplir mejor con sus funciones en la gestión empresarial de la Cooperativa, se organiza en: siete superintendencias o divisiones, un organismo asesor y un departamento de materiales.

Las Superintendencias son: Fábrica de Azúcar, Mecanización Agrícola, Campo, Agroindustrial-Pecuaria, Servicios Urbanos, Relaciones Industriales y Contraloría General. Cada División está bajo la responsabilidad de un Superintendente, preferentemente profesional o técnico. Su elección para este cargo está determinado por un concurso abierto dentro de la misma Cooperativa.

Las Superintendencias de: Fábrica de Azúcar, Mecanización Agrícola, Campo y Agroindustrial-Pecuaria, tienen el control de la producción.

La División de Fábrica está compuesta por los departamentos de: Fábrica de Azúcar, Maestranza, Taller Eléctrico y Dibujo. En esta División hay 403 trabajadores: 342 a jornal y 61 a sueldo. Del total 117 trabajan por guardia (1), que consiste en la rotación de horarios de tres turnos.

CUADRO N° 1

LOS HORARIOS DE GUARDIAS (2)

GUARDIAS	1ra.	2da.	3ra.
TRABAJADORES	6 a.m. 2p.m.	2p.m. 10p.m.	10 p.m. 6 a.m.
SUPERVISORES	4 a.m. 12a.m.	12a.m. 8 p.m.	8 p.m. 4 a.m.

La División de Fábrica de Azúcar con el fin de conseguir una máxima rentabilidad y productividad del ingenio, ha fijado ciertas metas a alcanzar en corto, mediano y largo plazo. A corto plazo: ahorro en consumo de vapor, considerando que este rubro representa el 50% del presupuesto de gastos en la división. A mediano plazo: se está aplicando un programa tentativo de lubricación y mantenimiento para los motores eléctricos. A largo plazo: se están tomando acciones para mejorar la extracción de trapiche y tiempo perdido en molienda. El Departamento de Maestranza y el Departamento de Taller Eléctrico de la Cooperativa cumplen una doble función. Por un lado realizan trabajos para la Cooperativa y por otro lado también realizan trabajos para la Sociedad Paramonga Limitada. Por ejemplo en 1972, el Departamento de Maestranza recibió 7,429 órdenes de trabajo, procedentes tanto de la Cooperativa como de la S.P.L.; su distribución puede apreciarse mejor en las siguientes cifras:

CAPP.	3,990 órdenes - 356 pendientes.
S.P.L.	3,439 órdenes - 426 pendientes (3).

(1) Memoria de la Gerencia General, 1972.

(2) Ob. cit., p. 2.

(3) Memoria de la Gerencia General, 1972

En el taller eléctrico se recibieron 2,311 órdenes de trabajo, de las cuales 29 quedaron en proceso y 26 pendientes de ejecución.

Las decisiones y el control en la División de Fábrica dependen del Superintendente, quien resuelve problemas laborales y técnicos. En caso de no poder solucionar dificultades o conflictos, consulta al Gerente General.

La División de Mecanización Agrícola es tal vez el sector con mayor población laboral y una variedad de actividades a cumplir.

Esta División está compuesta por 7 secciones: Tractores de Orugas, Automotriz, Kenworth, Tractores de Ruedas, Electricidad, Soldadura y Planchado y Pintura. Cada una de ellas está a cargo de un Supervisor o Jefe de Sección.

La Superintendencia para facilitar su control, elaboró un Cronograma de Actividades. Hizo los cuadros de necesidades en cada una de las secciones. En coordinación con el jefe del Departamento de Adiestramiento Industrial capacitó un total de 6 socios en diferentes instituciones. La Superintendencia para cumplir su rol con mayor eficacia, optó preferentemente por las reuniones informales con los supervisores, con lo que muchas veces resolvió problemas en la misma área de trabajo, conjuntamente con los interesados.

La División de Campo tiene a su cargo 566 trabajadores: 524 a jornal y 42 a sueldo. Este órgano de gobierno ha afrontado problemas de tenencia de parcelas e invasiones, como la de Tunán. El problema radica en que los socios cooperativistas explotan directamente pequeñas propiedades (no pasan de una hectárea), fuera de los terrenos de la Cooperativa, donde cultivan artículos de "panllevar". Los trabajos los realizan después de cumplir su jornada diaria en la CAPP Ltda. N°37; por ejemplo: un socio trabaja en la Cooperativa, desde las 7 a.m. hasta las 2 p.m.; luego, el resto del tiempo lo dedica a su parcela. Este problema no ha sido todavía resuelto ni por la División de Campo ni por los otros organismos de la Cooperativa, ni por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural.

La División de Campo en cumplimiento de sus atribuciones ha entablado relaciones con otras instituciones como: la CECOAAP, la Administración de Aguas, la Universidad Agraria de la Molina, etc.

El personal de Campo ha participado en diferentes niveles de programas de adiestramiento.

En cuanto a su organización, la División de Campo cuenta con dos sectores: producción y servicios. El sector de producción está compuesto por zonas (ocho en total) y un Departamento de Desarrollo Agrícola. El sector de servicios cuenta con un Departamento de Preparación y Siembra, un Departamento de Cultivo de Herbicidas, un Departamento de Entomología, un Departamento de Corte y Carga y un Departamento de Ingeniería Agrícola.

La División Agroindustrial-Pecuaria tiene como objetivos esencial romper la dependencia de la producción de azúcar de la CAPP Ltda. N°37.

Su creación obedece al propósito de cumplir con uno de los programas del Plan de Desarrollo 1972/1980: la diversificación de las actividades en la CAPP Ltda. N°37 y así ofrecer mayores oportunidades de trabajo dentro de la Cooperativa. A mayor abundamiento, en la Memoria de la misma División están precisados nítidamente sus objetivos:

- a) Producir alimentos proteicos para la niñez y socios de la Cooperativa.
- b) Producir utilidades que reemplacen la gradual menor rentabilidad de la producción de azúcar.
- c) Colaborar con los programas nacionales que otorgan primera prioridad a la producción de carne, leche y huevos dentro de la IV Zona Agraria (4)

En Febrero de 1973 se inauguró oficialmente la granja de porcinos. Para esto, la CAPP Ltda. N°37 tuvo el apoyo de la División de A.I.P. que trajo un lote de productores: Actualmente siguiendo con su programa de diversificación, se ha construido la granja de gallinas ponedoras. La granja tiene una capacidad para 100,000 gallinas. Esta División en coordinación con la División de Contraloría ha recurrido al Banco de Fomento Agropecuario para financiar la granja porcina, logrando una industria pecuaria que según manifestación de su Superintendente está dando trabajo a hijos y familiares de socios, los que de otra forma hubieran tenido que buscarlo fuera. Asimismo preparó los organigramas en cada sección.

(4) Memoria Anual de la División Agroindustrial-Pecuaria, 1972.

En cuanto a las decisiones, el superintendente se reúne con los supervisores (jefes de sección) para coordinar y dar medidas solutorias a los problemas que se presentan en cada una de las secciones. Igualmente con los supervisores coordina los cursos y programas para la capacitación de los socios, contando con el concurso del Instructor del Departamento de Adiestramiento Industrial. La capacitación está dirigida a diferentes niveles ocupacionales, tales como: supervisores, personal de mando medio y trabajadores a jornal. De igual manera merece anotarse la labor de coordinación con otras entidades como el "Centro Nacional de Productividad" (CENAP), que asesoró al Instructor del Departamento de Adiestramiento Industrial y proporcionó películas para el dictado de la técnica "Estudio de métodos", teniendo en cuenta los aspectos:

- seguridad en el taller
- el contramaestre
- demostración del estudio de movimientos
- planeamiento y control de materiales

También esta División ofreció adiestramiento para sus trabajadores fuera de la División; con lo que a fines de 1973 tendrá lugar la creación 30 plazas para trabajadores manuales, familiares de socios.

En Octubre de 1972 concluyó el estudio preliminar para la planta de alimentos concentrados a nivel industrial.

La División Agroindustrial-Pecuaria en cuanto a su organización no es estable, esto significa el que tenga que ir creando sus normas de funcionamiento y administración durante su desenvolvimiento.

La División de Servicios Urbanos constituye también un organismo asesor de la Gerencia General. Tiene a su cargo 339 trabajadores: 193 a jornal y 146 a sueldo.

La División está compuesta por los siguientes Departamentos:

1. Hospital
2. Vivienda
3. Servicio Social

4. Administración de Escuelas y Colegios
5. Abastecimientos
6. Servicios Urbanos y Anexos
7. Mantenimiento Urbano

A continuación una breve descripción de las principales tareas cumplidas por estas dependencias:

El Departamento de Hospital ha atendido en coordinación con el Departamento de Servicio Social, numerosos casos de socios afectados por diversas enfermedades; principalmente ha gestionado y logrado la transferencia de pacientes de centros de curación de Paramonga a hospitales de Lima.

El Departamento de Vivienda con la finalidad de brindar seguridad a los socios que habitan en casas de adobe, y en mérito a las 189 solicitudes recibidas ordenó el mejoramiento de 185.

Durante 1972 se han asignado 8 viviendas de ladrillo.

En la actualidad están registrados 1,711 socios en la CAPP Ltda. N°37, de los cuales 804 tienen viviendas de ladrillo, 547 habitan en casas de adobe, 113 viven en casas de quincha o de construcción precaria, 74 residen fuera de Paramonga y sus anexos, en casas arrendadas; hay 100 alojados en casas de sus familiares y 73 socios destacados en los anexos. En total suman 913 que requieren vivienda adecuada, lo cual significa un déficit de 913 viviendas en Paramonga y anexos. A esto se añade las viviendas que la CAPP Ltda. N°37 está obligada a proporcionar a 90 profesores de las escuelas fiscalizadas; existiendo en total un déficit real de 1,003 viviendas.

Dentro del área urbana de Paramonga existen inmuebles de la CAPP Ltda. N°37, ocupados por los trabajadores de Sociedad Paramonga Limitada, particulares, personal de la Guardia Civil y de Investigadores.

A partir de Mayo de 1972 el Departamento de Servicio Social, se incorporó a la organización de la CAPP Ltda. N°37, con un personal de 2 asistentes sociales y 4 auxiliares.

CUADRO N° 2

DEFICIT DE VIVIENDA DE LA CAPP N° 37 (5)

<u>UBICACION</u>	<u>DIFICIT CASAS</u>
Paramonga	748
Cerro Blanco	49
Upaca	59
Huayto	57
Profesores Paramonga	67
Profesores Anexos	23
Total	1,003

La labor de Servicio Social dentro de la CAPP Ltda. N°37 está orientada a la promoción del socio y su familia, a fin de lograr su participación activa dentro del proceso cooperativo.

Hasta el momento los trabajos de este Departamento se han concretado en lo siguiente:

- Atención a solicitudes presentadas a la División de Relaciones Industriales con el objeto de verificar situaciones de dependencia económica y domicilio común de los interesados;

- Orientación a socios y familiares;

- Transferencia de pacientes a Lima, a solicitud del Departamento de Hospital;

- Organización de ocho grupos de trabajo de señoras y señoritas en los anexos, con la finalidad de brindar servicios a la comunidad aparte de conseguir su promoción;

- Organización de siete grupos de jóvenes con el objeto de fomentar la educación psicosexual en el medio y un mayor acercamiento entre padres e hijos.

(5) Memoria de la Superintendencia de Servicios Urbanos de la CAPP. Ltda. N°37, 1972.

Desarrollo de actividades de tipo educativo con programas de orientaciones psicosociales dirigidos a los alumnos del quinto año de las escuelas fiscalizadas de varones y mujeres, y familiares de los niños. Este trabajo lo han efectuado en coordinación con el Comité de Educación de la CAPP Ltda. N°37, el Departamento de Hospital y el Departamento de Administración de Escuelas y Colegios.

Con fecha 12 de setiembre de 1971, fue creado el Departamento de Administración de Escuelas y Colegios, habiéndose desempeñado como supervisor desde el punto de vista administrativo (no pedagógico). Ha mantenido una estrecha vinculación con la Supervisión Escolar de Barranca, que es la encargada de dictar las pautas en el aspecto pedagógico. Además este departamento organizó el Primer Concurso de Matemáticas Intercooperativas Agrarias de Producción. Preparó todo lo concerniente al curso CCET SENATI para los trabajadores y finalmente en varias oportunidades representó a la Gerencia en actuaciones escolares.

El Departamento de Abastecimientos. Sus funciones básicas son: reparto de desayunos y almuerzos; para los socios que laboran en la División de Campo y los socios que laboran en el establo sólo tienen desayuno. Despacho de raciones crudas: arroz, menestras para todos los socios de la CAPP Ltda. N°37 y anexos y obreros de la industria. La venta de 278,340 kilos de azúcar en 1972, al precio de S/.0.14 kilo(6) la venta de 417 bolsas de 50 kilos de azúcar a todos los socios de Paramonga y anexos, al precio de S/ 250.00 el valor de cada bolsa.

El Departamento de Servicios Urbanos y Anexos como parte de sugestión ha realizado lo siguiente: un servicio de previsión sanitaria, trabajos de ornato, organización de fiestas religiosas en Cerro Blanco, Lampay, Huayto, Upacá y Establo con motivo de la finalización de la zafra de 1972, cuyo costo fue de S/.51,850.00 (7).

Finalmente, dentro de la División de Servicio Urbanos tenemos el Departamento de Mantenimiento Urbano, encargado básicamente de los problemas infraestructurales de la CAPP Ltda. N°37, como trabajos de gasfitería, carpintería, albañilería y pintura.

(6) Memoria Anual de la Superintendencia de Servicios Urbanos, 1972.

(7) Memoria Anual de la Superintendencia de Servicios Urbanos, 1972.

La División de Relaciones Industriales es la encargada de todos los aspectos incidentes en la administración del personal.

Esta División está compuesta por un total de 43 trabajadores, de los cuales 24 pertenecen a la Sección Guardia-nía.

Los Departamentos que constituyen esta División son los siguientes: Adiestramiento Industrial, Relaciones Públicas, Seguridad Industrial, Estadística y Salarial.

Esta División, además, controla y decide los egresos e ingresos de los trabajadores ya sea a jornal o a sueldo.

En relación a sus actividades mencionaremos sólo las que atañen a los departamentos que más labor han desplegado. El Departamento de Adiestramiento Industrial ha desarrollado cursos dentro y fuera de la Cooperativa, destinados a los diferentes niveles ocupacionales de la Institución.

El Adiestramiento dentro de la Cooperativa, tanto para los trabajadores a sueldo como para los trabajadores a jornal, se realizó con la participación de los instructores de la CAPP Ltda. N° 37 y el concurso de expositores del SENATI (Programa de Formación de Instructores de Empresas) acumulándose 7643 horas/hombre(8) reales de adiestramiento para un total de 664 participantes. En coordinación con el "Centro Nacional de Productividad" (CENAP), hizo posible el dictado de las siguientes técnicas:

- 1.- PERT- CPM, para el personal técnico de profesionales.
- 2.- Productividad, para los órganos directivos de la CAPP Ltda. N°37.

El adiestramiento fuera de la Cooperativa (Lima) se realizó en coordinación con la División Técnica de la CECOAAP, trece socios fueron capacitados en diferentes instituciones como: Universidad Agraria, SENATI, COFITEC, Enrique Ferreyros y ESAE (Escuela Superior de Administración de Empresas).

La División de Relaciones Industriales además de las actividades de adiestramiento, ha realizado otras, como: análisis de personal y descripción de tareas para las Divisio-

(8) Memoria de la Superintendencia RR.II.1972.

nes de fábrica, Mecanización Agrícola, especialmente. Confeccionó los organigramas de las divisiones y departamentos de toda la Cooperativa.

El Departamento de Relaciones Públicas es el encargado del alojamiento de visitantes a la Cooperativa. Este Departamento ha utilizado tanto publicidad externa como interna. El Departamento cumpliendo el plan anual ha colocado avisos de carácter alusivo a la Cooperativa en los siguientes órganos de difusión: "Pregón" de Barranca, "El Patriarca" de Barranca, "Norte Chico" de Huacho y "Primero Perú" de Paramonga. A estos órganos de difusión se han remitido boletines internos publicados por el Comité de Educación. Dentro de la publicidad interna ha trabajado en coordinación con el Comité de Educación en los programas siguientes: exposición de documentales en cines, redacción de artículos para programas radiales, edición de la revista "Ayllu".

Por disposición de la Gerencia General, se suspendió la edición de la revista "Paramonga Cooperativista".

El Dpto. ha tenido reuniones con otros órganos de gobierno de la Cooperativa y también con otras cooperativas (CAPP Andahuasi Ltda.), con la finalidad de intercambiar ideas sobre planes de trabajo. Ha desempeñado representaciones de la CAPP Ltda. N°37 a la adjudicación de la CAP San Nicolás Ltda.; a la XXI Exposición Nacional de Ganadería; a la adjudicación de títulos a las cooperativas de Ica.

El Departamento de Seguridad Industrial cumple sus funciones en el área rural, urbana e industrial de la Cooperativa.

Este Departamento es el encargado de confeccionar e instalar letreros con "slogans" de seguridad de trabajo; de cuidar el mantenimiento, instalación, inspección y adiestramiento en el uso y manejo de extinguidores; de vigilar la construcción de "rompemuelles" y las señales de tránsito; de sacar copias mimeografiadas de "recomendación general para el manejo de vehículos" que son distribuidas entre el personal de choferes de garaje; de distribuir mensualmente la hoja de "seguridad industrial" (en número de 250 hojas).

El Departamento de Seguridad Industrial, ofrece charlas de seguridad en los siguientes lugares: Escuela de Cerro Blanco, escuela de Upacá y Carretería y escuela de Huayto. Diariamente el jefe de este Dpto. efectúa inspecciones de seguridad y supervisa al personal de guardianes.

Finalmente la División de Contraloría General es el organismo que cumple las siguientes funciones:

- Control de la producción y la productividad del azúcar.
- Formulación anual, ante la Asamblea General de Delegados, del Proyecto de Presupuesto de la Cooperativa.
- Informe anual del balance de la Institución ante la Asamblea General de Delegados.

En líneas generales su labor es de supervisión y coordinación del aspecto contable, buscando que lo previsto en el Presupuesto Institucional, se cumpla a cabalidad.

CONCLUSIONES

1. El proceso de concentración de la propiedad territorial en el sector azucarero, acentuado en el último siglo, tuvo lugar principalmente con el concurso de capitales extranjeros (Gildemeister, W. R. Grace and Company, etc.).
2. Las remuneraciones percibidas por los trabajadores de Sociedad Paramonga Ltda. (obreros especialmente), no compensan de modo alguno el esfuerzo desplegado por ellos.
3. Entre la remuneración de los obreros y la de los empleados existe una gran diferencia; incluso entre la de los mismos obreros, por trabajar unos en Paramonga y otros en Lima.
4. El Sindicato de la Sociedad Paramonga Ltda. ha realizado huelgas, en gran parte, de carácter sólo reivindicativo, sin preocuparle mayormente las luchas de otros sectores laborales.
5. El Sindicato de la Sociedad Paramonga Ltda. actúa en contra de sus compañeros, al no permitir la incorporación de nuevos obreros a la empresa, sin su previa autorización.
6. El Sindicato de la Sociedad Paramonga Ltda. no tiene claridad en la percepción de sus intereses de clase.
7. Los dirigentes del Sindicato de la Sociedad Paramonga Ltda. no pierden oportunidad de participar de los usos y costumbres de la pequeña burocracia administrativa.
8. La situación de marginación existente antes de la Cooperativa, en lo que a poder de decisión se refiere, no ha variado mucho; ello se

debe a la no participación directa de los socios obreros en los diferentes órganos de gobierno de la Cooperativa y a la despreocupación real de los funcionarios estatales porque a aquellos se les proporciona una amplia educación, particularmente en el aspecto cooperativo.

9. Los dirigentes de la Cooperativa no se preocupan realmente, porque los socios obreros se capaciten satisfactoriamente en materia cooperativa.
10. Los socios obreros, por carecer de una adecuada preparación en el aspecto cooperativo, están privados de tener un mayor control y poder de decisión en la CAPP Ltda. N° 37.
11. Los principios cooperativos de la gestión democrática y la distribución democrática de los excedentes se mantienen únicamente a nivel teórico, como patrimonio de un grupo privilegiado de socios que en última instancia son los que dirigen y deciden los destinos de la Cooperativa.
12. El amplio sector de los socios obreros ignora la finalidad sustancial de la cooperativa y la juzga en términos netamente capitalistas, por su mayor o menor remuneración y participación de las utilidades.
13. Los excedentes decrecientes correspondientes a los años 1970, 1971 y 1972, son sumamente alarmantes, si se considera la obligación de la Cooperativa frente a la deuda agraria de S/. 411'084,574.00, cuya amortización debe iniciarse en 1976, a razón de S/. 30'500,054.00 anuales.
14. No existe la debida coordinación entre los diversos órganos de gobierno, y entre éstos y los órganos de ejecución y administración, debido posiblemente a la etapa de transición en que prácticamente se encuentran las cooperativas agroindustriales en el Perú.

B I B L I O G R A F I A

- Anuario Estadístico Comercial, CECOAAP, División de Comercialización, Marzo, 1972.
- "AYLLU", Boletín Informativo del Comité de Educación de la CAPP Ltda. N° 37, Boletín N° 25, Año III, Paramonga 1972.
- " Boletín Informativo N° 26, Año III, 1972.
- " " " " 27 " " "
- " " " " 28 " " "
- " " " " 29 " " "
- " " " " 30 " " "
- " " " " 31 " " "
- " " " " 32 " IV 1973.
- " " " " 33 " " "
- Boletín Informativo de la Sociedad Paramonga Ltda., Paramonga 1963 - 1966.
- "Cooperativa", Revista Informativa de la CAPP Ltda. N° 37, Paramonga, 1971.
- "Cuentas Nacionales del Perú" 1950-1967, Banco Central de Reserva del Perú, Lima, 1968.
- DIAZ Boza, Javier
"Organización y Administración de Cooperativas", Lima, 1966.
- DIEWALD VIALE S. A.
"Evaluación de Puestos", Informe para la Cooperativa Agraria de Producción Ltda. N° 37, Lima, 1971.
- "Del Latifundio a la Cooperativa", Dirección del Ministerio de Agricultura.
- "El Proletario", Organo del Centro Social Cultural "Nueva Barranca y Pueblos Vecinos", Barranca, Octubre 1972.

FALCONI G., Julio

"Compendio Cooperativo", "Guión", Libro N° X. 1972.

Informe Anual de la División de RR. II. de la CAPP Ltda. N° 37, Paramonga, 1970, 1971, 1972.

Informe del Departamento de Asistencia Social de la CAPP Ltda. N° 37, Paramonga, 1972.

Informe de la División de Servicios de la CAPP Ltda. N° 37, Paramonga, 1972.

KLAREN, Peter

"La Formación de las Haciendas Azucareras y los Orígenes del APRA", en "Perú Problemas" N° 5, I.E.P., Ed. Moncloa, 1970.

La Ley General de Reforma Agraria N° 17716, Lima, CISEPA, Centro de Investigaciones Sociales, Económicas, Políticas y Antropológicas, 1969.

La Ley General de Reforma Agraria N° 17716, Lima, "GUIÓN", 1969.

MARTINEZ, Héctor

"Evolución de la propiedad territorial en el Perú", en "APORTE", revista de estudios latinoamericanos N° 16, París, Abril-1970.

Memoria del Consejo de Administración de la CAPP Ltda. N° 37, Paramonga, 1971, 1972.

Memoria Anual de la Gerencia General de la CAPP Ltda. N° 37, Paramonga, 1970, 1971 y 1972.

Memoria del Consejo de Vigilancia de la CAPP Ltda. N° 37, Paramonga, 1971, 1972.

Memoria Anual de la W. R. Grace, Lima, Julio 1971.

'MISK'Y', órgano de la CECOAAP, N° 22, 1971.

'MISK'Y', órgano de la CECOAAP, N° 23, 1971.

"PERU SINDICAL", Paramonga, 1972.

"PLAN DE SALUD", Informe de la Consultoría y Equipamiento Médico S. A.
Paramonga, 1971.

SALDIVAR, Ramón

"Elementos para un enfoque global de la Reforma Agraria Peru
na", en "Cuadernos Agrarios", N° 1, Lima, Agosto 1971.

VANEK, Jaroslav

"La economía de participación", Lima, I.E.P. y Campodónico Ed.
S. A., 1971.

I N D I C E

	<u>Págs.</u>
INTRODUCCION	II
Primera Parte	
<u>EL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL DE PARAMONGA</u>	
I. RESEÑA HISTORICA	
I.1. El Proceso de Concentración de la Propiedad Territorial	2
I.2. Las Haciendas Azucareras antes de la Reforma Agraria	6
I.2.1. La Sociedad Paramonga Ltda.	9
I.2.1.1. Remuneraciones	10
A. El sueldo/jornal mínimo	11
B. El sueldo/jornal promedio	11
C. Las gratificaciones de Julio y Diciembre	12
D. Las bonificaciones	12
E. Las asignaciones	13
F. Ingresos del sector obrero en el período 1960-1967	14
I.2.1.2. El Sindicato y la Comunidad Industrial	15
II. LA REFORMA AGRARIA Y LA CONSOLIDACION DE LAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES DE W. R. GRACE &.	

	<u>Págs.</u>
2.1. La Reforma Agraria y la Fusión de W.R. Grace	16
2.2. La Sociedad Paramonga Ltda.	16
2.3. La Compañía Papelera Trujillo - TRUPAL	17
2.4. Cartavio S. A.	17
2.5. Envases San Martí	18

Segunda Parte

LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION PARAMONGA LTDA. N° 37

I. LA CONSTITUCION	
I.1. Aspecto Legal	20
I.2. El Proceso de Cooperativización	20
I.3. La Composición	21
II. EL ASPECTO ECONOMICO	
2.1. Generalidades	22
2.2. Las Actividades	27
2.3. La Descripción del Proceso Productivo del Azúcar	28
2.4. La Descripción del Proceso de Distribución del Azúcar	30
2.5. La Magnitud: Capital-Venta	31
2.6. El Movimiento Ocupacional	32

Tercera Parte

LA ORGANIZACION

I. PERSPECTIVAS	34
-----------------	----

II. LOS ORGANOS DE GOBIERNO

2.1. La Asamblea General de Delegados	35
2.2. El Consejo de Administración	36
2.3. El Consejo de Vigilancia	40
2.4. El Comité de Educación	43
2.5. Los Comités Especializados y Subcomités Especializados	47

III. LOS ORGANOS DE EJECUCION Y ADMINISTRACION

3.1. La Gerencia General	52
--------------------------	----

CONCLUSIONES	63
--------------	----

BIBLIOGRAFIA	65
--------------	----

