

Campo de Herrera: una experiencia piloto en la Argentina*

Horacio A. Vázquez

Antecedentes

En el año 1965 la industria azucarera argentina entra en una de sus cíclicas crisis, como consecuencia de la superproducción operada en aquel año, fenómeno que ya se venía observando en años anteriores, pero que fuera atenuado por las heladas del año 1961, aunque después estimulado por los elevados precios nacionales e internacionales de la zafra 1963.

Tucumán es la provincia más castigada. La situación general de incertidumbre y caos social desemboca en el cierre de once ingenios azucareros y la prohibición de producir caña a ocho mil minifundistas.

Una de las expresiones más dramáticas de la crisis, representó el éxodo de doscientos mil tucumanos.

Es que todo problema que afecta a la industria azucarera afecta a Tucumán todo.

Tucumán provee el 60 % del azúcar que consume el país. El 50 % de sus tierras están cultivadas con caña de azúcar.

Según datos del INTA de 1973 quince mil propiedades o sea el 85 % poseen sólo el 27 % de la tierra y 2.693 o sea el 15 % poseen el 73 % de los surcos plantados. Este panorama, con toda seguridad debe haberse acentuado durante los años del proceso militar en que fue evidente la concentración de tierras en manos de los grandes terratenientes.

Es en este clima, en este contexto, que se produce en el año 1967 el nacimiento de la Cooperativa Trabajadores Unido; de Campo de Herrera.

El Ingenio Bella Vista, distante 25 km. de la ciudad capital es afectado también por la crisis. La decidida movilización y oposición de sus trabajadores y fuerzas vivas en la localidad impide su cierre; pero de todos modos se produce el despido de más de 350 trabajadores, en su mayoría del surco.

Como medio de paliar la grave situación social, y presionada por los factores intervinientes, la empresa propietaria del Ingenio ofrece desprenderse de dos mil hectáreas de las 8.000 de su propiedad, en principio aparentemente con la intención de ser donadas, pero posteriormente ofrecidas en venta, aunque a bajo precio.

(*) Texto de la conferencia pronunciada por el Sr. Horacio A. Vázquez, Gerente de la Cooperativa Trabajadores Unidos Ltda. de Campo de Herrera (Famaillá, provincia de Tucumán) el 23 de marzo de 1984, en la Casa de la Cooperación, organizada por el Instituto de la Cooperación - Fundación Educacional.

La iniciativa es acogida favorablemente por el gobierno nacional y provincial que promueve reuniones entre los distintos factores, al mismo tiempo que recaba asesoramiento ante los institutos especializados.

El INTA, cuya estación experimental y centro regional del noroeste se encontraba ubicado vecino de las tierras en cuestión también es consultado.

En aquel entonces se encontraba al frente del INTA el ingeniero Roberto Fernández de Ullivarri, de reconocido prestigio técnico ya que se encuentra entre los mejores investigadores del país en materia azucarera, uniendo a su solidez técnica condiciones poco comunes de inteligencia, tenacidad y capacidad de trabajo.

Con el ingeniero Ullivarri había un grupo de técnicos que recibieron con simpatía la consulta y colaboraron en la redacción del informe.

Informe del Inta

El informe del INTA, amplio, minucioso, sólido, analizaba desde las características de la tierra y sus posibilidades agronómicas hasta la composición del grupo humano comprendido en la consulta.

Finalmente, la recomendación del INTA fue: "Que la propiedad a adquirirse fuera explotada como una sola unidad, sin parcelar, bajo un sistema cooperativo integral, que responda. al cumplimiento de los siguientes objetivos y metas:

- Contribuir a diversificar el área cañera tucumana, mediante la explotación de nuevos rubros agropecuarios y al entrenamiento de los asociados en las nuevas tareas que éstas implican;
- Ser una empresa eficiente, competitiva, en continua expansión y desarrollo, basada en el aporte de trabajo de sus socios, con una administración moderna y de bajo costo, capaz de capitalizarse por sus propios medios; dotarse de la infraestructura técnica necesaria y derivarse, si cabe, hacia actividades distintas del agro;
- Ser capaz de proporcionar ocupación a la mano de obra asociada durante no menos de 230-240 días al año, en su primera. etapa;
- Ser capaz de asegurar a sus asociados un ingreso anual no menor de u\$s 1.200 también en su primera etapa;
- Ser la herramienta económica productora de bienes y medios de pago suficientes para financiar el desarrollo (social, comunitario e individual) del elemento humano afectado por la. crisis azucarera;
- Contribuir a no hacer necesaria la migración de la juventud en busca de obtener más y mejores oportunidades de trabajo y de realización personal;
- Servir a manera de experiencia piloto donde puedan estudiarse las formas más aptas para solucionar problemas de idéntica índole en otras zonas de la provincia o del país, donde el minifundio, la marginalidad o el subdesarrollo aquejan a los habitantes rurales.

Puesta en marcha

Todas las premisas expuestas en el informe del INTA fueron aceptadas por los factores intervinientes y el proyecto se pone en marcha en primer término con la

incorporación de los asociados, tarea que no fue fácil por la natural resistencia hacia lo desconocido.

Pero finalmente se inscriben 119 asociados, provenientes de distintas colonias del Ingenio Bella Vista, en especial de Campo de Herrera y Colonia 8.

El promedio de edad de los asociados era de 46 años. El 30 % superaba los 50 años.

El grupo era muy homogéneo; en su mayor parte jornaleros de la caña de azúcar. Prácticamente no había gente con oficios..

El promedio de instrucción era de 2º grado primario.

El 10 de junio de 1967 es aprobado el estatuto original de la Cooperativa y elegido su primer Consejo de Administración.

El equipo técnico del INTA había tomado a su cargo la conducción del proyecto, tanto en sus aspectos administrativos como de producción del campo.

Mientras tanto se efectuó la tramitación de la compra de las tierras, 2.000 hectáreas que comprendían las colonias denominadas Finca Tulio y Colonia 8.

Financiación

El 10 de agosto de 1967 inició sus actividades la Cooperativa con el levantamiento de la cosecha de caña.

El aporte de los asociados era prácticamente nulo ya que los únicos recursos eran la indemnización del Ingenio que percibían en cuotas mensuales y que les servía para su subsistencia.

De manera que los primeros pasos de la Cooperativa fueron financiados con la venta de la producción.

La compra de las tierras se efectuó a través de la transferencia de la hipoteca del Ingenio a la Cooperativa con un crédito otorgado por el Banco de la Provincia de Tucumán, a seis años de plazo y a interés común.

Este crédito fue abonado puntualmente.

Al año siguiente se obtuvo un crédito del Banco de la Nación Argentina, realmente de fomento, a 7 años de plazo y a bajo interés que permitió la compra de los primeros tractores e implementos agrícolas.

Este crédito también fue pagado puntualmente.

Posteriormente la Cooperativa nunca usó de créditos bancarios.

Cupo azucarero

Es la autorización para producir caña y es implantado como consecuencia de la crisis de 1965.

Por gestiones del INTA se logra para la Cooperativa un cupo provisorio de 3.000.000 de kilos de azúcar que originariamente es autorizado a nombre del Gobierno de la Provincia de Tucumán.

En estos momentos el cupo que ya está registrado a nombre de la Cooperativa asciende a alrededor de 4.600.000 kilos de azúcar, O sea la base para producir aproximadamente 46.000 toneladas de caña de azúcar.

Plan de explotación

El plan de explotación contemplaba en primer término mejorar el cañaveral y adaptarlo al cupo de producción autorizado.

Por ello se renovaron plantaciones introduciéndose las variedades técnicamente aconsejables.

Se redujo la cantidad de surcos plantados pero se aumente la producción total en base a un manejo adecuado.

Pero uno de los problemas de la caña de azúcar en cuanto a. la ocupación de mano de obra es que proporciona trabajo de junio a octubre en la cosecha y de octubre a diciembre en el cultivo.

Había que pensar en otras actividades agrícolas que cubrieran la oferta de brazos de enero a junio.

Por ello se efectuó siembra de maíz organizándose el cultivo de tal manera que la cosecha se realizara antes de la cosecha de caña. Incluso se apeló a la cosecha manual como medio de dar ocupación a la mano de obra vacante.

Luego para cubrir los terrenos dejados por la reducción de la superficie con caña se sembró trigo.

Algunos cultivos como el trigo y el tabaco implantado con posterioridad fueron después dejados de lado.

Se incorporaron otras actividades como producción de huevos, citrus y una cortada de ladrillos.

En el año 1983 la Cooperativa logró 1.150 kilos por surco, uno de los rendimientos más altos de la Provincia.

En cuanto a la calidad de su caña normalmente sus guarismos son los más elevados de los registrados en los ingenios a los cuales entrega su producción.

Todo ello es el resultado de un proceso de tecnificación. Mientras tanto la. mecanización se realiza con un proceso gradual atendiendo a sus auténticos fundamentos económicos y por sobre todo armonizando con sus efectos sociales.

Conducción y administración

Como en toda Cooperativa, la conducción de la empresa. recae en un Consejo de Administración elegido por la masa de asociados.

Este Consejo de Administración actúa en las decisiones de rutina, pero en asuntos de importancia la decisión es sometida a consideración de la asamblea de asociados.

En estrecha relación con el Consejo de Administración actúan un Gerente que atiende lo relativo a administración, finanzas y comercialización y un Jefe de Campo, normalmente profesional de la agronomía que atiende la planificación, organización y supervisión de las distintas tareas de campo.

Los consejeros, siete titulares y cinco suplentes no perciben retribución especial, salvo el Presidente que desempeña únicamente dicha función.

Cada consejero actúa en sus tareas normales como puede ser encargado de campo, dependiente de las secciones de consumo, administrativo o quizás jornalero de campo.

La armonización y equilibrio entre las distintas funciones que se ha ido logrando con el transcurso del tiempo no ha sido el resultado de un reglamento sino a través del natural desarrollo de las relaciones adaptadas a las características especiales de esta organización. Esa relación no ha estado exenta de conflictos que felizmente se han ido superando con éxito.

Sistema de elecciones

Los consejeros titulares duran tres años en sus mandatos y los suplentes un año.

Para las elecciones no se elaboran listas de candidatos y los asociados votan el día de la asamblea sobre un padrón en el que están volcados los nombres de los 130 asociados en el cual cada uno marca la persona que considera más adecuada.

Los consejeros en la primera reunión eligen también por votación secreta las personas que desempeñarán las funciones de Presidente, Vice, Secretario y Tesorero, cargos que duran solamente un año y pueden ser reelegidos.

Este sistema que al comienzo ha sido adoptado con cierto temor por sus resultados ha demostrado con el transcurso de los años, su eficacia, ya que aparte de ubicar a las personas más adecuadas para cada función ha permitido cierta rotación y participación en las decisiones que ha sido provechosa para el desarrollo de la masa de asociados.

Organización comunitaria

Los órganos de conducción atienden tanto los problemas de la Cooperativa como empresa, como también los que hacen a las relaciones comunitarias.

No hay policía en la zona. Existía una comisaría en la localidad, que provenía de la época del Ingenio. Pero al organizarse la Cooperativa se solicitó su levantamiento entendiéndose que con el armonioso funcionamiento de la Organización la paz social se había logrado.

Existe un reglamento de disciplina que fue analizado y resuelto en asamblea de asociados y en el cual están contemplados problemas tanto del desarrollo diario de las tareas productivas como también las relaciones comunitarias.

Las sanciones de este reglamento tienen un elevado valor moral ya que provienen de la propia masa de asociados.

Secciones de consumo

En la época del ingenio había el sistema de proveeduría única a cargo de un concesionario que muchas veces era uno de los directivos del Ingenio.

Cuando se formó la Cooperativa la vieja proveeduría estaba reducida a un ruinoso edificio, con estantes vacíos y cubiertos de tierra, techos plagados de telarañas, atendida dos o tres horas por día por un propietario que no vivía en el lugar.

La carne era provista por vendedores ambulantes.

No existía tienda para venta de ropa.

Aprovechando la organización cooperativa se organizó el almacén, posteriormente la carnicería y últimamente la tienda. Las mercaderías son adquiridas en su mayor parte en fabricantes y por la magnitud de las operaciones es posible obtener condiciones ventajosas.

Periódicamente se efectúan también inscripciones de interesados en compras de artículos del hogar, los cuales son adquiridos en forma colectiva con las consiguientes ventajas en precios, garantías, etc.

De esta forma los hogares se han provisto con facilidad de todos los elementos de confort indispensables como heladeras familiares, ventiladores, lavarropas, etc., elementos que en la época del ingenio eran desconocidos.

Los dependientes de las secciones de consumo fueron antes peladores de caña y se capacitaron sobre la marcha.

Huerta comunitaria

Hay una pequeña huerta comunitaria que es atendida por un socio rentado con el cual colaboran algunos compañeros y también jubilados en forma voluntaria.

La verdura es retirada diariamente por la población sin distinción de que sean asociados o no.

La gente retira lo que necesita.

Energía eléctrica

Al año de creación de la Cooperativa y con la colaboración de Agua y Energía en el asesoramiento técnico y la provisión de algunos materiales se instala la luz eléctrica.

Para ello se realiza un curso del CONET con hijos de asociados de Formación Profesional Acelerada de 20 días.

Sus alumnos luego son los que levantan las líneas de baja tensión y efectúan las instalaciones.

Agua potable

Al año siguiente se obtiene del Gobierno de la Provincia la instalación del Agua Potable.

Los servicios de esta obra y del consumo son abonados a través de la Cooperativa de manera que por este concepto la población no ha abonado ni abona importe alguno.

Servicio médico

Al poco tiempo de funcionamiento la Cooperativa designó a un médico y capacitó a una hija de asociado para desempeñar la función de enfermera.

Posteriormente se celebró un contrato con el Colegio Médico de Tucumán para la prestación integral de un servicio médico y la atención por parte de especialistas como así también el servicio sanatorial y de análisis.

También se resolvió el reconocimiento de un porcentaje en la compra de medicamentos.

Se complementó todo ello con la designación de una medico especialista en señoras y niños y de un dentista.

Capacitación

Habíamos dicho que el promedio de instrucción de los asociados era de segundo grado primario y que prácticamente no tenían oficios.

La adquisición de tractores y maquinarias requirió el concurso de personal capacitado y así es como hubo que entrenar a hijos de asociados en las nuevas tareas lo que fue realizado en cursos efectuados por el INTA y por el CONET como así algún otro curso por las firmas vendedoras.

Luego se realizaron cursos en economía doméstica, tejidos y costuras, plomería, albañilería y otros oficios.

Se colaboró en la organización e instalación de una escuela secundaria cercana a la Cooperativa y allí se inscribieron los primeros seis hijos de asociados.

Hoy son alrededor de 70 los que concurren a estudios secundarios, algunos a terciarios y también en la Universidad de Tucumán.

Todos son apoyados mediante la compra de libros y el pago de los abonos para concurrir a los establecimientos educacionales.

Los asociados concurren a cuanto curso de capacitación en cooperativismo son invitados.

Resultados y situación económica actual

En sus dieciséis años de vida la Cooperativa ha tenido siempre resultados positivos en sus resultados económicos.

La decisión sobre los excedentes ha estado - como corresponde- a cargo de la Asamblea de Asociados.

Durante los seis primeros años por indicación de sus estatutos se capitalizó el 80 % de los excedentes.

Luego siempre hubo porcentajes importantes de capitalización que respondió a la voluntad libre de los asociados. En el último año se capitalizó el 30 % y se distribuyó en efectivo el 70 %.

Retiro de asociados

Prácticamente no ha habido retiro de asociados salvo los que se realizan por jubilación.

Cuando es jubilado un asociado retira su capital que en estos momentos asciende a cifras que superan los \$a 100.000. Este importe es abonado un 50 % en el acto de retiro y el saldo en 5 cuotas.

Viviendas

En la época del ingenio la vivienda era precaria y muy reducida.

Al poco tiempo de iniciar sus actividades la Cooperativa se efectuó la ampliación de diez viviendas y la sociedad resolvió que se atendiera a las familias de mayor número de miembros.

Luego se inició la construcción de viviendas nuevas.

Todos estos trabajos se realizaron con fondos propios de la Cooperativa ya que la financiación oficial está contemplada para viviendas en propiedad individual y las viviendas de la Cooperativa lo son en propiedad común.

No obstante fue uno de los rubros atendidos prioritariamente.

Hoy prácticamente han desaparecido los ranchos de maloja.

En estos momentos se está generalizando la construcción de baños instalados por parte de cada asociado.

Conclusiones y planes futuros

No es posible decir que Campo de Herrera haya resuelto totalmente los problemas económicos y sociales de su zona de influencia.

Sí es posible decir que ha hecho mucho más que otros síntomas practicados hasta la fecha.

Sus asociados han emergido de la marginalidad. Sus hijos tienen educación y miran el futuro con optimismo. Se ha abierto una compuerta a la esperanza. Quizás a una realidad.

Su población tiene vivienda digna, ingresos decorosos que son un 50 % superiores a los que se abona a los trabajadores de las intermediaciones y con ingresos indirectos que llevan más arriba ese porcentaje.

Pero por sobre todo participan, que es una de las expresiones fundamentales del SER humano.

Queda a la conciencia de los hombres de buena voluntad decidir si este camino debe ser transitado en busca de una sociedad mejor.