

# empresa comunal y desarrollo rural en Puno

Mario Egoávil Arce

El principal objetivo de este estudio es demostrar que las empresas comunales por sus limitadas condiciones técnico-productivas, socio-económicas y políticas-culturales, en el mas corto plazo no constituyen unidades organizativas campesinas que pueden convertirse en pilares para impulsar el desarrollo rural integral en el departamento de Puno. Pero, a la vez, a largo plazo sí constituyen un instrumento más del campesinado para efectuar procesos de experimentación-aprendizaje para el desarrollo rural y campo de acción y de debate-reflexión socio-económica y política para enrumbar adecuadamente la vía de desarrollo campesino comunera.

Este trabajo se presenta en seis partes. En la primera se ofrece una información general sobre los antecedentes de la empresa comunal. En la segunda parte se define y se caracteriza a groso modo la empresa comunal de acuerdo a lo observado actualmente. En la tercera parte se analiza los límites y las posibilidades objetivas de la empresa comunal relacionándola al problema del desarrollo rural. En la cuarta parte se ofrece un estudio sobre la realidad técnico-productiva, socio-económica, política y cultural de estas unidades organizativas bajo la versión antropológica. Luego, la quinta parte señala sucintamente los aspectos positivos logrados hasta ahora con la presencia de la empresa comunal. Finalmente en la sexta parte se busca analizar acerca de la perspectiva de este nuevo modelo de explotación campesina y en relación a su articulación del desarrollo rural integral.



El estudio se hace desde la perspectiva antropológica ayudándonos además con variables agroeconómicas y ecológicas. Se advierte que los resultados corresponden a una revisión global lograda hasta el momento. Por tanto tiene un carácter crítico y reflexivo buscando aportar al debate general.

Este estudio es auspiciado y financiado por el CONCYTEC habiéndose iniciado el mes de mayo de 1989 y terminado en 1990.

Por los registros del Ministerio de Agricultura y las visitas efectuadas directamente a las empresas comunales, se ha identificado hasta 120 empresas comunales no reconocidas oficialmente. Solo casi un 60 o/o han logrado adquirir si se quiere decir personería jurídica-legal reconociéndoles el Estado como tales. Para fines del estudio se seleccionaron hasta 10 empresas (es decir un 16 o/o del total reconocidas. Sin embargo se ha tomado en cuenta también otras empresas que aún están en trámites de reconocimiento o se consideran como unidades que están funcionando como empresas en la práctica. Esto es, según los propios campesinos (\*).

La información recolectada se basó en conversaciones, entrevistas con preguntas estructuradas, diálogos y charlas con socios, dirigentes y funcionarios en general tanto de las empresas como de diversas instituciones del medio, trabajando con el apoyo de dos ayudantes. La información fue mejorada contando con resultados y publicaciones de diversos estudios que se ha efectuado hasta el momento; aunque de manera general faltando sistematizar mejor lo logrado hasta ahora.

## 1. Antecedentes de la empresa comunal

Después de varias movilizaciones campesinas, tratos directos con los representantes de las ECAs y de memorias presentados a las autoridades del Estado, la Federación Unica de Campesinos de Melgar (base de la FDCP) un 13 de diciembre del año 85 con la participación de campesinos de Marcarí y Santa Rosa inician con extraordinario significado un gran movimiento: la lucha directa por la reconquista de la tierra (Torres y Vega; 1988: 58). Inicialmente se recuperaron hasta 10,000 hectáreas de la ERPS Kunurana. Más tarde se abriría el camino de la restructuración de las demás ECAS buscándolos además liquidar, oponiéndose el actual gobierno a ello. Sin embargo el fuerte movimiento cobró fuerza y se efectuó procesos de redimensionamiento de sus tierras asociativas y las tomas de tierras del 19 de mayo del 87 (de 280,000 has de 21 empresas donde



participaron hasta 157 comunales campesinas) contando con el apoyo de solidaridad de organizaciones democráticas y populares y de la Iglesia se abre un camino a la restructuración más abierta.

Al 24 de junio de ese mismo año se recuperan 364,891 Has de 23 empresas participando 173 comunidades campesinas. La contradicción Estado-comunales campesinas fueron hasta violentas buscando los campesinos dirigidos por la FDCP de impulsar y diseñar el modelo campesino comunero, la empresa comunal, como soporte de un auténtico desarrollo regional. Fue a partir de ello que se iniciaron la creación de empresas comunales en varias zonas del departamento de Puno. (Paca et al: 1988).

Ahora se demanda con mayor fuerza que la política agraria esté acorde con los intereses de las empresa comunales (en materia de precios, créditos, tecnología e infraestructura). La innovación no solo para replantear las luchas campesinas sino la propia emergencia de un nuevo modelo de explotación racional y democrática campesina comunera se hace más patente a lo largo y ancho de la región altiplánica, región por demás endémica y marginada hasta hoy día.

La escases de tierras o la disponibilidad escasa de tierras deficitarias, la pobreza y el atraso en general han sido los verdaderos factores que han conllevado a la formación o presencia de estos nuevos modelos campesinos con cierto poder o gobierno propio, autonomía en su dirección y bajo moldes mas democráticos, distantes a las ECAs.

## **2. La empresa comunal: definición y características**

En el actual contexto puneño podemos definir a la empresa comunal (EC) como un nuevo modelo organizativo, socio-económico y cultural-político campesino que tiene dos propósitos fundamentales: por un lado, busca la sobrevivencia mínima de sus miembros en base a sus actuales recursos disponibles (tierra, ganado, trabajo y otros) y buscando minimizar los riesgos de esa sobrevivencia en el largo plazo a través de la cohesión comunal, bajo una relativa solidaridad económica de sus socios o miembros. Y por otro lado, busca que se reconozca que cada quién tiene libertad para afirmar sus derechos individuales o familiares democráticamente.

Entre otras, las características generales que podemos señalar de



las ECs podemos resumirlo en los términos siguientes:

- 1) Origen: derívanse de los resultados de la reestructuración de las ECAs.
- 2) Muchas de ellas se califican de empresas comunales pero sin embargo aún no son reconocidas oficialmente por el Estado.
- 3) Las extensiones de tierras cultivadas, los volúmens producidos en total y los rendimientos difieren de empresa a empresa comunal según su localización en los pisos agroecológicos.
- 4) En promedio disponen de hasta 1,121 Has de tierra, con 180 jefes de familia y con una población total de poco más de 1,000 pobladores, habiendo obtenido tierras reestructuradas entre 200 a 1350 Has indistintamente y a la vez disponiendo entre 200 a 1601.5 Has de tierras ahora comunales. Y desde luego aparentemente la cantidad de tierras para cada unidad familiar es de 6 Has en promedio. Esto es según nuestra muestra para la investigación presente e informada por los propios campesinos y otros estudios registrados a la fecha. Además también en promedio disponen de unas 500 a menos Has de tierras aptitud agrícola y lo que significa 2.7 Has por familia.
- 5) El uso actual de la tierra obtenida vía reestructuración generalmente es para el cultivo de papa (40 o/o), quinua (30 o/o), avena forrajera (17 o/o), cebada (3 o/o), tarwi, trigo, habas, kiwicha, Cañigua, ollucos, etc. en bajos porcentajes de casi 100 ha en promedio que trabajan del total de la superficie agrícola.
- 6) Debido a la variabilidad climática, tecnología tradicional, problemas en la organización del trabajo, falta de crédito y asistencia técnica, baja calidad de tierras; siembran entre 0.5 a 5 Has de diferentes productos con rendimientos bajos (papa, 7 tn/ha; quinua, 0.5 tn/ha como principales) vendiendo a precios muy bajos y cuyo valor bruto de la producción es insignificante en terminos de rentabilidad pero muy importantes en la vida y la trascendencia productiva, social e ideológica-política de la empresa comunal.

### **3. El desarrollo rural: límites y posibilidades en la empresa comunal**

El desarrollo rural efectivo y concreto en la empresa comunal se puede lograr a través del cambio y renovación integral concibiéndolo como un proceso mediante el cual sus socios utilizan y potencialicen en forma organizada los medios productivos localizados en sus pro-



pios sistemas agroecológicos hoy disponibles, con el propósito de satisfacer sus propias necesidades básicas ya sea de carácter comunal o familiar. En realidad, el verdadero desarrollo de la EC se logrará si se orienta a su autosuficiencia local en una escala empresarial masiva. Sus acciones de las ECs deben actuar tendiendo hacia esa autosuficiencia. Si sus socios generan su propio empleo ya sea para usar y mejorar sus propios recursos y para satisfacer sus necesidades básicas habrían llegado a cumplir exitosamente su lineamiento de política fundamental que se trazaron al buscar conformarse como tal, luego de la reestructuración de las ECAs.

Pero es conocido que para lograr ello, las ECs deben necesariamente liberar la creatividad e impulsar las capacidades de organización adecuada, de acuerdo a su forma de propiedad y de uso de sus recursos que ahora disponen. Hay condiciones y recursos en el mayor de los casos o de las ECs (que disponen varios pisos ecológicos) que en realidad son subutilizados. Conocer sus propios problemas del porqué no se utilizan maximizando el potencial o lo ya existente, motivar esfuerzos para solucionar los problemas que implica su uso y manejo; en realidad es un objetivo básico que tienen que trazarse los socios para lograr el propio desarrollo autónomo de sus empresas. (Es decir actuar en la propia solución de sus problemas).

En segunda instancia la creación, expansión y diversificación de las líneas empresariales en términos económicos en cada EC se hace necesario para impulsar el desarrollo rural. (O sea generar empleo productivo y medios económicos para establecer y operacionalizar los servicios a sus socios, generar un flujo económico o flujo de capital por venta de productos y servicios a sus asociados y a otros fuera de la EC, capacidad para atraer inversiones con razonables tasas de retorno, el uso de insumos o servicios netos o importados o utilización de sus propias materias primas, la generación de mayor capacidad adquisitiva de sus miembros, etc.).

En tercera instancia las EC debían formular estrategias para facilitar los servicios requeridos y para exigir al Estado para que les provea de lo que ellos no disponen o no producen, etc.). Pero todo esto debía realizarse con la participación efectiva de sus socios y miembros impidiendo el paternalismo o centralismo clásico de los gobiernos de turno.

Por lo que vemos en la práctica y en los hechos, las ECs distan mucho de haber cumplido con estos objetivos ni al mas corto plazo sino de manera muy relativa. Los límites para su desarrollo están de-



terminados por una serie de factores técnico-productivos, socio-económicos y políticos o culturales; que se hacen mas necesarios reconocerlos con precisión y luego evaluarlos y tratar de manejarlos y solucionar uno por uno. Una gran ventaja que si es necesario destacar es que los dirigentes y muchos socios con la formación y el "crecimiento" de la EC han logrado ganar un nivel mayor de conciencia de su situación y condición sobre todo económica y política. También los movimientos campesinos han logrado dar como resultado a este nuevo modelo organizativo en Puno resaltándolo como una posibilidad mas objetiva para satisfacer las apremiantes necesidades campesinas creándose por lo menos hasta ahora una atmósfera de buena voluntad, de mística solidaria, de un interés práctico (conjugando lo colectivo con lo familiar, aunque densamente) por solucionar el hambre, sustantivamente. Esto es a simple vista.

Sin embargo, de fondo hay muchas cuestiones que dilucidar. Exactamente no se sabe si la EC puede constituir una real unidad organizativa para el despegue económico (campesino) o regional. Si existen recursos potencialmente capitalizables en términos rentables al corto, mediano y largo plazo. Y si la mayoría cuenta lo suficiente para ser aprovechados democráticamente. Aun no se conoce la presión que se tiene sobre la tierra y el papel que influye el sistema de minifundio. Tampoco cuales son los grados y la intensidad de los procesos de diferenciación campesina que se presentan en EC y si la presencia de los *Suyus* necesariamente apunta o no a la parcelación. Tampoco se conoce a qué costo y bajo qué condiciones les es "preferible" a un socio quedarse en la EC y no migrar o la influencia y la presencia y el rol que desempeñan los grupos de poder. No se conoce si los ingresos per-capita (que son bajos en la zona) y los índices o niveles de vida en las ECs podrán ser satisfactorias en un futuro inmediato sin que cauce malestar y descontento de la masa campesina. Tampoco se sabe bastante sobre la articulación inter empresas comunales y cómo mejor debía apoyar y trabajar exitosamente la FDCP sin descuidar los niveles gremialísticos, productivos y políticos a la vez. O tan solamente desempeñar el rol gremialístico y político para el que inicialmente fue conformado. Tampoco no hay un conocimiento profundo sobre la intencionalidad (niveles de conciencia) en cuanto al manejo de la tierra (comunal o individual) reconociendo que no existe una tradición comunal fuertemente arraigada en Puno) o también las relaciones Comunidad Campesina, Empresa Comunal y FDCP. Es más: no se conoce casi nada sobre las estrategias familiares y la propia ubicación de la EC como tal, sobre todo en relación



al denominado proceso de desarrollo autónomo y las características democráticas que ésta debía asumir articulados en un contexto de economía de mercado que cada día es mas avanzado. Y cómo debía ser controlado por ejemplo el proceso de diferenciación campesina en relación a la acumulación de poder, capital y decisiones, y recursos o cómo la FDCP debía buscar el equilibrio en base a sus planteamientos sobre el uso de la tierra y al manejo político de este aspecto.

También importa entender que a estas alturas aún no se tiene conocimiento efectivo de si se perdió o no poder (o hay un debilitamiento del poder político) por la FDCP frente a la presencia de SL particularmente en zonas del Norte donde germinaron u nacieron espectacularmente las hoy ECs. Preguntas como: ¿De qué manera o cómo debía implementarse un tipo de desarrollo campesino adecuado que impida se reproduzca o se consolide o aparezca los grupos de poder en las ECs? ¿Y si fuese posible hacerlo, ello no chocaría con la lógica histórica?. ¿Acaso hay que convivir con el proceso de diferenciación campesina, pero tan solo disminuyéndolo gradualmente? ¿Las ECs debían ser centros para expandir la modernización del campo?, ¿Es mejor darles salidas y alternativas posibles y adecuadas a las estrategias familiares antes que comunales en las ECs?, ¿Si se dice que la identidad comunal es una suma de fuerzas multifamiliares, entonces la estrategia final debía ser que aparezca lo familiar como parte de la comunal?, ¿Es la EC una alternativa que detiene el proceso de militarización y la incidencia de SL pese a sus actuales condiciones?, ¿Es el área rural de la EC una arena política propicia para la acción organizada de la llamada "clase política nueva" que ha apoyado la toma de tierra por los campesinos en Puno"? ¿Está llamada ésta nueva clase política a dictar las líneas políticas no solo para continuar con la restructuración de las ECAs sino para trazar la vía campesina comunera y cuál es la perspectiva que enfrenta y qué habilidades dispone a la mano para entender las tendencias? ¿Es acaso la alianza política entre las comunidades campesinas-empresas comunales-gremios y los partidos políticos que puede generar una alternativa para salir de la actual condición de subdesarrollo cuando se reconoce que el Estado peruano funciona para el no-desarrollo de la sierra peruana como algunos sostienen?. ¿Es la EC la que debe consolidarse y debe ser el ente organizado para sostener, reforzar y recuperar la perspectiva del movimiento campesino comunero puneño?, ¿Hay capacidad de dirección política dentro de la EC que conjugue también los programas productivos y gremia-



lísticos?, ¿Debía empezar el apoyo de las instituciones a las ECs de las que se ubican en la ex Sais Buenavista o en las que se encuentran en el Norte, caso Macarí, Selke, Kunurana, Umachiri, etc. es decir donde mas resonó el movimiento campesino?, ¿Cuáles son las razones para impulsar las ECs en uno y otro lugar o cómo encontrar la capacidad de convocatoria de las instituciones para apoyar a estas organizaciones campesinas?, ¿El problema del desarrollo rural o integral de las ECs se reduce solo a un problema de orden metodológico? ¿La EC debe ser una entidad solo para producir bienes y servicios y no se debe forzar allí donde no desean formarse o continuar como EC?, etc. son interrogantes aún sin una respuesta sistematizada por los propios campesinos actores de su propio proceso.

Evidentemente la cantidad de tierras, recursos, poder y el nivel de decisiones ganada con la reestructuración se podría decir que es bastante y así lo asume la denominada nueva clase política su conducción o dirección y liderazgo político; en la práctica habrá que instalar diversos proyectos que traten de cubrir el apoyo a las ECs y también destaca que se hace necesario cada vez mas la delimitación y trabajo en zonas estratégicas donde debe impulsarse el desarrollo rural. Las experiencias pilotos que intentan adecuarse a esta lógica compromete la acción política de la FDCP. Hay muchas ECs que necesitan atención en diverso orden y antes de buscar iniciar apoyos aislados o satelizados ¿urge generar un movimiento que incorpore esfuerzos institucionales, paquetes tecnológicos adecuados (pero que no generen una conducta determinada a la ECs y quizá selectivamente se podría trabajar con EC que son mas combativas y que miran más globalmente el problema?, ¿Deben colectivizarse planes concertados previamente por las ECs y las otras instituciones?.

#### **4. La realidad de la empresa comunal: una visión antropológica**

En Puno, las EC son aún unidades organizativas débiles. Y esto se manifiesta en su limitada capacidad de gestión, administración, de funcionamiento y dinámica socio-económica y financiera, política y cultural. Dentro de la EC la práctica de varios cultivos (papa, quinua, cebada, avena, forrajes) y la crianza de ganado (vacuno, ovino y alpacuno) prioritariamente juegan un papel de importancia para la reproducción de la economía de subsisten-



cia, pre y capitalista y la vida socio-política y cultural.

La EC revela la presencia de un campesinado puneño con una fuerza peculiar en el contexto altiplánico bajo un espíritu comunitario y también con un interés de privatizar la tierra (a través de la modalidad encubierta de los Suyos). O sea es un modelo que busca disponer una área tanto comunal como familiar o individual (¿privada?).

Creo que la EC tiene dos propósitos: primero, a largo plazo, busca el mejoramiento del nivel de vida y la acumulación de capital. Y segundo, a corto plazo, busca satisfacer mínimamente la sobrevivencia de sus miembros. Por ahora, cuando los dirigentes hablan de EC y siembran varios productos y explotan la actividad ganadera, ellos buscan minimizar los riesgos que garanticen dicha sobrevivencia en el corto plazo, pues las técnicas que emplean son más tradicionales, precapitalistas que capitalistas, su producción mercantil simple se constituye como el eje o el primer paso hacia la formación de una posible EC en términos capitalistas. Es decir, desde el momento que el modo parcelario de uso de la tierra (a través de los Suyos) es la base fundamental de la producción agropecuaria en las EC y en la medida que el desarrollo del capitalismo no ha logrado penetrar profundamente ni modificar la base productiva, la vigencia (y desarrollo) de la EC está más que asegurada. Y en consecuencia la opción del Suyo es la mejor que está al alcance y manejo directo de los socios, pero sin dejar de tener además la oportunidad de tener acceso y gestión y resultados de las cosechas del área o terreno comunal.

Pero, también a estas alturas, en realidad es difícil "medir" y pronosticar con seguridad, a largo plazo, el carácter viable o inviable de una gestión autónoma y colectiva de la tierra (y de los otros recursos) en la EC. Aquel reparto de tierras entre las unidades domésticas o familiares que constituyen las EC por hoy ha sido una solución práctica y disponible pero bastante encubierta y generalmente no fue inmediata. Claro está, ello no sucedió en todas las EC. Después de una o dos campañas agrícolas con trabajo colectivo en el terreno comunal (en un afán por defender lo ganado con la reestructuración y también incrementar los fondos comunales bastante exigüos) se efectuaron repartos para las otras campañas siguientes. Así, el sentido privativo y el uso permanente de los Suyos es posible que a largo plazo, reduzca el área comunal si no hay una previsión mínima para conducirlo y controlarlo y que sirva de medio de capitalización y con efectos inmediatos para brin-



dar los servicios que se requieren en términos empresariales.

Así, en este contexto se podría decir que la cohesión social comunal y la relativa solidaridad económica, por ahora son las mejores garantías de la seguridad de la sobrevivencia de los socios, los dirigentes y de los miembros en general de la empresa comunal.

O sea, se puede caracterizar a las hoy nuevas empresas comunales como modelos organizativos donde el riesgo del hambre se trata o se busca asumir colectivamente y donde cada quien busca afirmar su derecho a subsistir democráticamente y el resto reconoce que así debe ser (Egoávil; 1988).

Cuando ellos señalan que a cada uno de los socios de la EC se le entrega su porción o cantidad de producto cosechado del área comunal (consumo) solo de acuerdo al número de faenas cumplidas o asistidas durante las labores (trabajo) o actividades que compromete la (producción) sin que ellos se vean obligados (libertad); ello responde ni mas ni menos a la necesidad impuesta por el bajo nivel de desarrollo de sus actuales fuerzas productivas. Por hoy se puede relevar el carácter democrático que en parte se orienta en la EC.

Es destacable observar que en las EC ahora mismo se ve que son algunos de sus propios miembros los que están poniendo trabas o hacen problemas para la realización de ese ideal operativo. Por lo tanto, en la práctica, a mediano o a largo plazo es posible que las empresas comunales puedan decaer como éstas han visto decaer a las ECAs. Confiar solo en aquel poder de voluntad de sus socios, aunque por ahora sea esa la dirección de las empresas comunales es como creer que no existen grupos sociales o tipos de campesinos al interior de estas empresas comunales cada quien con sus intereses opuestos. Es más: sería como pensar que no existen leyes influyentes, por ejemplo de la economía de mercado y de las subsistencia, las mismas que en la práctica no son adecuadamente manejables o controlables.

Las ECs socialmente no son integradas y existen fuertes diferencias económicas y sociales en su interior que son las que precisamente no sólo limitan, fronterizan, neutralizan o disminuyen las prácticas solidarias que algunos campesinos se empeñan en alentar y hasta ellas -esas prácticas- podrían deformarse más adelante. Al revisar los diferentes aspectos de la producción, distribución, (circulación) y consumo, se observan dificultades, tensiones internas y una serie de problemas específicos como generales derivados precisamente de esa heterógena composición social que encierra y de las contra-



dicciones de intereses de clase que poco a poco se manifiestan. Por ahora, en las entrevistas efectuadas sobre las actividades técnico-productivas, socio-económicas y socio-políticas en la EC da la impresión que los socios y dirigentes tratan de mostrar o afirmar que existe una armonía natural de intereses, pero también ellos mismos señalan que en el fondo hay intereses contrapuestos entre los mismos miembros. Entonces para definir el debate sobre el carácter comunitario resulta creo muy esencial saber si los comportamientos campesinos son o no desinteresados dentro de las empresas comunales. Es, a partir de esto, de lo que hay que definir a la vez como debemos formular los objetivos y la modalidad de participación de sus miembros en la planificación y en la organización de su propio desarrollo como EC.

Esto es, para no caer en los afanes voluntaristas, paternalistas o de apoyo clásico no integral como suelen practicar muchas instituciones. Ya que, fundamentalmente creo que es sobre esa base —la actual realidad y las tendencias de las ECs— la que se desarrollará exitosamente (o adecuadamente) en lo posterior acciones de desarrollo rural.

En otras palabras; ¿cuál es el camino o cuál es lo más válido hoy día: ¿Buscar, trabajar sólo comunalmente la tierra y los otros recursos que dispone la EC? o ¿apoyar individualmente al socio en su parcela o *Suyu* brindándole crédito, servicios comunales (insumos, herramientas, información de mercado, almacenes, capacitación y extensión, etc.)? o ¿producir y trabajar paralelamente con el carácter comunal y también familiar o individualmente), a la vez?

Creo que dentro de las ECs hoy se puede percibir desde ya que los socios hacen calculos o tienen comportamientos interesados y aunque ello no es abierto (sino mas encubierto) cuando se habla de sembrar diversos productos o explotar la ganadería en términos comerciales (orientando al mercado) y de buscar ganancias a mejores precios en el mercado local o extraregional, de conformar un comité de comercialización, de que la empresa comunal debe servir para mejorar o incrementar la ganancia (vía comercialización) de la unidad familiar comunera; me dá la impresión que es una manera clara de exteriorizar el cálculo interesado que tienen los campesinos (que a simple vista o en una conversación informal lo ocultan). Y también, creo que, es una manera o una expresión de su tipo de desarrollo que ellos mismos quieren encaminarlo. O también, es una expresión de despertar o emerger de una economía de subsistencia a una economía de mercado, a su modo, vía EC. Pero, esto en la práctica, es a largo plazo lo que podrá lograrse, ya que actualmente



existen límites o fronteras en su desarrollo autónomo por los factores contradictorios que encierra, sobre todo como empresa. (Sánchez; 1987: 170).

Es tomando en cuenta los acontecimientos diarios y la situación de las condiciones actuales de las ECs en las que se debería plantear el camino efectivo de la vía campesina comunera (y su desarrollo autónomo), porque aún no hay razón valedera alguna para suponer que la actual organización empresarial comunal sea efectiva allí donde los términos de la solidaridad cooperativa o comunal no se sabe si su concretización será con mejor y mas facilidad en las hoy ECs.

Ello se hace necesario por cuanto y tanto en las ECs como en las unidades familiares campesinas la agricultura, la ganadería, la artesanía y las otras actividades que practican la tratan como sistemas. Cada sistema es parte y componente importante de la estructura, dinámica y funcionamiento global de la EC. Esto es genérico en el altiplano. (Vásquez; 1986).

Las técnicas de producción empleadas en la actividad agropecuaria principalmente entre las ECs no varían sino relativamente de acuerdo a su ubicación agroecológica (por ejemplo en el Norte utilizan la chaquitacla y en ECs del sur roturan con el arado y la chaquitacla; con algunas excepciones de ECs que trabajan con tractores en ambos sitios). Es el tamaño de las explotaciones que varían y ello en estos momentos constituye un problema para las ECs. Antes, algunas de las comunidades campesinas que hoy son ECs tenían cierta facilidad para manejar "eficientemente" hasta una hectárea cultivando papa, trigo, cebada o quinua, pero luego de la reestructuración de las ECAs al disponer de mayores extensiones de tierra (prácticamente la falta de experiencia, mejor manejo técnico-productivo de una extensión mayor, inversiones mas altas, mejor organización y control de la mano de obra, etc.) constituyen una real dificultad para desarrollar la agricultura comercial en los términos comunales.

A la vez, también, se puede comprobar que aquellas empresas comunales que se encuentran localizadas mas cerca a las capitales de distritos o provincias y con mayor accesibilidad a las carreteras troncales, la agricultura de escala les es mas favorable.

La aversión al riesgo por las ECs que se ubican en cualquier piso ecológico también es importante tomar en cuenta en la agricultura que hoy practican. En realidad, en cualquiera de los pisos eco-



lógicos al cultivar diversidad de productos agrícolas buscando diversificar su producción (con papa, cebada, avena, trigo, oca, habas, quinua y tarwi como los más representativos) los socios campesinos toman sus precauciones y estrategias de seguridad; ya que los efectos (climáticos sobre todo) pueden afectar en cualquier zona. Es evidente que hay empresas comunales que tienen ventajas comparativas en estos casos que al ubicarse en la zona circunlacustre, esto les garantiza posibilidades o mejores cosechas. Pero aún así, los efectos devastadores de las inundaciones de ríos y del Lago Titicaca (crecimiento de su nivel en época de invierno) también someten a las ECs críticamente, perdiéndose incluso todas las cosechas (CORPUNO; 1986).

En efecto, solo en algunos casos en las ECs que se ubican en el sur del altiplano las influencias negativas climáticas parecen ser las menos negativas que en las ECs que se ubican en el Centro o en el Norte. De allí la explicación del porqué zonas localizadas en Yunguyo, Ilave, Juli, Pomata mantienen tradición de ser áreas agrícolas por excelencia. Pero aquí el número de empresas comunales es muy reducido y de bajo significado económico-político. En cambio, en el Centro y en el Norte de Puno hay empresas comunales que mantienen vital importancia. Pero allí se privilegia mucho más la explotación ganadera (alpacuna y ovina) y relativamente se distingue la agricultura de secano y donde la de riego no es disponible. Estos aspectos, en términos generales conjuntamente con un desigual nivel de capacitación y educación agropecuaria campesina tienen su incidencia sobre la producción y los rendimientos por unidad sembrada.

## 5. Positividad empresarial comunal

Rescatando algunos aspectos positivos de la formación y presencia de las ECs en el contexto regional y altiplánico, podemos resumir entre otros, los siguientes:

1. Se puede indicar que los socios (que antes eran comuneros de comunidades campesinas, adjudicatarios o trabajadores de las ECAs) con la hoy EC están volviendo a rescatar no solo el control de los medios de producción sino también están teniendo acceso a un reparto más justo de las cosechas y desde ya ello es más democrático, mejora su condición y apunta a mejorar también sus niveles de vida. Es más, les otorga mayor o mejor



- seguridad de sobrevivencia manejando sus propios cultivos autóctonos que es importante para ellos.
2. La histórica tradición dejada por los Lupaca y los Incas es rescatada por las EC cultivando productos andinos o altiplánicos y que poco a poco están entrando a un circuito económico, tecnológico, social y organizativo-cultural con carácter comunal. Debido a la versatilidad agronómica de algunos productos (tipo quinua, papa amarga, cañihua, kiwicha, tarwi, etc.) sus potencialidades están siendo mejor aprovechadas con el manejo del terreno comunal. Encaminándose a servir como base de su dieta de la unidad familiar doméstica, también se utiliza en la alimentación de faenantes y trabajadores en obras comunales, para las madres de los Clubs de Madres o en el Plan de Alimentación Escolar de los niños de los Wawa-Wasis. Combinan su uso con otros productos occidentales buscando se mantenga un equilibrio en el consumo diario.
  3. Los campesinos tienen y manejan con eficiencia relativa toda una tradición, una cultura productiva, un programa de paquete tecnológico-productivo que están siendo empleados colectivamente en las ECs. La práctica de variados cultivos (con sus diversas variedades) constituye hoy una gran ventaja comparativa que lo están usando y sabiendo aprovechar en cualquiera de las cuatro o tres zonas o pisos ecológicos que una que otra EC dispone (de acuerdo a su ubicación geográfica en el Norte, el Centro o Sur de Puno). El clima que es uno de sus principales adversarios naturales y cuyos efectos negativos en los cultivos tienen un rol decisivo para la reproducción natural del ciclo agrícola y también para la economía familiar y empresarial y que gracias a su concepción holística, integral y su gran experiencia de la relación sociedad-naturaleza la saben manejar con cierto éxito.
  4. La EC está siguiendo una orientación histórica en el contexto regional: se están convirtiendo en despensa y almacén natural propio y de abastecimiento regular del medio local. En cualquier campaña (buena, mala o regular) en cualquiera de las ECs siembran y cosechan diversidad de productos agrícolas y explotan la ganadería. Claro que las unidades o extensiones que siembran y los volúmenes de cosecha no son tan significativos pero ellos trabajan con un carácter selectivo y adecuándose a sus propias necesidades e intereses económico-sociales y polí-



ticos. Como no hay una propuesta seria de parte del Estado ni apoyos con fuertes inversiones estimulando la producción de las EC solo se puede observar que algunas ONGs y la Universidad de la UNA y los programas o Proyectos de desarrollo rural trabajan con ECs seleccionando y privilegiando algunas de ellas particularmente mas en EC que se localizan en el Centro o Sur. Debido a los efectos de la violencia y la presencia de SL aún a pesar de que las EC del Norte guardan profunda importancia política para el movimiento campesino y la toma de tierras, las instituciones apoyan parcialmente o están abandonando éstas EC.

5. El cultivo de productos agrícolas y la crianza de animales vacunos, ovinos y alpacunos con orientación al mercado local está conllevando que los socios de las EC esten sustituyendo poco a poco la tecnología tradicional por la moderna, adoptándola con serios problemas.

Existe fuerte interés por contar con semillas mejoradas, se está incrementando el uso de los fertilizantes y pesticidas para el control de plagas y enfermedades, están realizando préstamos del Banco Agrario (para la compra en semillas mejoradas, herramientas y tractores agrícolas —mecanizando la agricultura— y las inversiones en compra de ganado mejorado, vacunos y ovinos en especial). También se puede observar que están ejecutando prácticas de las labores culturales (deshierbo sobre todo), buscan mayor capacitación en el manejo de diferentes cultivos, un mejor manejo y organización de la mano de obra con la Minka, el Ayni y la Faena y también usando los Waru-Waru o andenes.

6. En algunas ECs ya hay indicios y registros del control de gastos que se incurren al cultivar el terreno comunal y hay una especie de la planificación agropecuaria y de las inversiones en un afán de obtener mejores resultados económicos y buscando negociar las cosechas jugando con precios de mercado y comparando sus "costos de producción".
7. En las ECs se puede observar que se ha convertido en un espacio campesino-intelectual-técnico-político de debate y discusión de cómo armar un plan de producción agropecuaria relacionado a un plan de carácter gremialístico-político que homogéneamente satisfaga las expectativas y las aspiraciones de las ECs. En parte destaca la labor reivindicativa gremialística y política de la FDCP que al definir tareas y programas mantiene un



buen nivel de coordinación con estas ECs que a su modo con autonomía formulan y organizan internamente sus planes en realidad más productivos que social-políticos.

Esos planes productivos de cada una de las EC están basados en relación a sus propios sistemas de producción, de cultivo, de siembra, de labores culturales y sistemas de cosecha que aseguran la continuación técnico-productiva de una agricultura de subsistencia, antes que marcadamente comercial. Para impulsar la agricultura comercial se trata de aprovechar o canalizar todo tipo de ayuda externa, pero tomando en cuenta el carácter político y su influencia en la organización básica de la EC.

8. Es destacable que en las ECs en periodos de la toma de tierras se practicó un tipo de agricultura (con quinua, cañihua) convirtiéndose en una estrategia de sobrevivencia y una práctica para reforzar, o consolidar su posesión sobre la tierra y se evite el regreso al régimen anterior o la presencia del intervencionismo estatal o el regreso de los terratenientes.
9. Las adversidades del clima o los problemas de calidad de los suelos, es un aspecto de importancia el cual los socios y dirigentes de las ECs priorizan sus cultivos y realizan la rotación de cultivos y diversificación constante. Llevándolo de un sistema familiar parcelario al terreno comunal o sistema colectivo. Potencial o activamente hay muchos productores y socios que identifican los principales problemas de la agricultura, de la ganadería o la artesanía en relación a la tenencia de la tierra (familiar o comunal), la mano de obra, clima, tecnología, transferencia tecnológica, crédito, etc.) demostrando que existe una forma de encaminar su propio desarrollo y donde un producto que manejan es solo un componente al interior de un contexto mayor donde vive y se reproduce la EC.
10. El Estado con relativa incidencia en el crecimiento del capital o de los servicios en la EC está generando que éstas nuevas unidades organizativas estructuren en parte sus programas y planes agropecuarios de acuerdo a la lógica tecno-burocrática y administrativa-financiera estatal, aprendiendo poco a poco a dominar y conocer este sistema oficial en diversos aspectos.
11. La venta de sus excedentes o cosechas en el mercado local y regional permite a las ECs prácticamente que ellas mismas fomenten y se promocionen destacando su interés por colocar la producción a precios más cómodos, y buscando ofertar calidad.



tales) deben suponer un nuevo enfoque político del rol de estas mismas instituciones y del carácter que asume la ECs.

Es necesario también tomar en cuenta que no solo es un problema de identidad (entre lo comunal y lo familiar) el que tiene que definir las tendencias de la economía parcelaria o de mercado o colectivista en las ECs, sino también las influencias del desarrollo regional, nacional y mundial. Corresponde a los mismos campesinos de las ECs privilegiar el sistema mas adecuado a las circunstancias y necesidades fundamentales.

Sin embargo a estas alturas por el carácter democrático en el control de los medios de producción y el acceso al poder y a los recursos (como a los excedentes producidos) es bastante también destacable que las ECs puedan convertirse en componentes organizativos que puedan brindar servicios donde el criterio de rentabilidad no se descarte. Algunas ECS están siguiendo esa orientación manteniendo dentro de su contexto las estrategias de cohesión social y modificando la conducta económica de sus socios que no se sienten tan marginados o postergados como se encontraban con las ECAs, por ejemplo.

La organización para la producción (incluso de corte capitalista), la tecnología empleada y su cultura socio-agronómica indispensable, los resultados en la producción y productividad obtenidos que a la larga son satisfactorios (dado el nivel de sus fuerzas productivas y los problemas de orden ecológico y climático), los registros de "costos" y la consideración de ganancias o "utilidades" que buscan tener, su política distributiva (para la venta o para el autoconsumo) de sus cosechas; en realidad también permiten inferir que a largo plazo, si estas ECs son reforzadas con apoyos del exterior, planificando sus actividades pueden convertirse en modelos productivos-sociales capaces de satisfacer las necesidades básicas de sus miembros. Quizá ello no sea en términos de igualdad para todos; pero es una mejor alternativa que dispone a la mano el campesino puneño.

## **7. Conclusiones preliminares**

1. Por las limitadas condiciones técnico-productivas, socio-económicas, políticas y culturales aún las ECs no pueden constituirse en factores básicos para impulsar el desarrollo rural en Puno, aunque por su tendencia y sus características democráticas a largo plazo constituye una mejor carta el campesinado comu-



- nero.
2. Sus aspectos organizativos, económicos y políticos permiten actualmente a la EC mantenerse como unidades con características democráticas donde la solidaridad comunal se busca equilibrar con el interés familiar, manteniendo sus derechos y permitiendo acceso al poder, al gobierno, al trabajo, al uso de sus recursos y al control de sus cosechas; logrando supervivir una gran masa campesina con cierta autonomía; pero también sujetos a influencias externas sobre todo de la economía del mercado. El apoyo del Estado es deficitario para lograrlo impulsar el desarrollo rural.
  3. Hay factores incidentes gravitales que limitan el desarrollo rural en las empresas comunales. El conocer y manejar sus propios problemas de acuerdo a sus propias potencialidades, la expansión (previa creación) de líneas realmente empresariales en diversas áreas productivas económicas y la facilitación de servicios que se requieren, son objetivos del desarrollo rural; los cuales aún no se cumplen ni relativamente en las ECs. Aún a estas alturas hay muchas cuestiones que dilucidar y continúa el debate del carácter exitoso del establecimiento y la operatividad de la ECs en todos los niveles (gramialístico, productivo, social y político).
  4. Sobrevivir mínimamente (calmar el hambre) o mejorar el nivel de vida y acumular capitales; son dos variables que están articulados fuertemente al interés de impulsar el desarrollo rural bajo la lógica comunal o familiar (¿privativa?) en la EC de hoy. Aun hay la necesidad de estudiar el carácter comunitario o individual. Pero se percibe reciprocidad, solidaridad comunal, pero también cálculos interesados de los socios. Las EC se vuelven mas complejas según los pisos agroecológicos en que se ubican y asumen comportamientos diversos. La aversión al riesgo juega primordial papel.
  5. La situación de los campesinos de las hoy ECs han cambiado fuertemente en relación a su condición anterior con las ECAs o bajo otros moldes organizativos; en diferente orden sobre todo técnico, productivo, económico y político. Sobre esto ellos tienen bastante conciencia y reconocen ventajas y desventajas y los factores que inciden interna y externamente.
  6. A largo plazo se hace necesario redefinir el carácter de la EC a nivel económico y social-político. Exactamente el modelo no



## 6. La perspectiva.

En Puno, en términos objetivos al nivel que se encuentra el desarrollo tecnológico-productivo, socio-económico y político-cultural de las ECs aún no se puede sostener enfáticamente que éstas nuevas unidades organizativas campesinas se pueden convertir en ejes y pilares para impulsar el desarrollo rural regional, por las limitaciones que ofrecen objetivamente, pese al importante rol que tienen hasta el momento.

Fundamentalmente para posibilitar ese desarrollo rural integral se hace necesario previamente conceptualizar y delimitar el modelo de desarrollo de la empresa comunal. Incluso es importante definir el rol protagónico (coyuntural o estructural) que debía y debe desempeñar la EC como tal en el futuro a nivel del desarrollo regional y también rural. Esas concepciones y delimitaciones deben de provenir en esencia con contenidos propios de las mismas empresas y con propuestas que condensen estrategias específicas y generales desde adentro; de acuerdo con sus propios contextos y realidades donde se localizan.

Es bastante perceptible que aún no se desarrolla toda la capacidad gestor-administrativa, organizacional, de proyectos e inversión de las ECs conjuntamente con planificadores y especialistas provenientes de las instituciones privadas y estatales que trabajan allí cuya mentalidad participativa e inductiva atiende el desarrollo rural integral tomando en cuenta a estas ECs como parte integrante del desarrollo regional campesino con todas sus problemáticas que deben ser abordadas, analizadas y resueltas poco a poco. Sin lugar a dudas la evolución y el proceso serán mas transparentes a medida que la EC muestre mejor sus potencialidades, sus ventajas y sus debilidades como modelo adecuado o no a las exigencias familiares y comunales campesinas.

A largo plazo estas ECs bien que podrían convertirse en espacios de experimentación-aprendizaje del que postula Figueroa (1987) en vista de las innumerables experiencias con diversidad de modelos organizativos campesinos las que han fracasado en la práctica. Estos factores que deberían convertirse en pilares y ordenadores para impulsar el desarrollo rural de las ECs tienen que articularse a la capacidad de exigencia al Estado por el campesinado con una orientación definidamente política y no simplemente gremialística y productiva inmediatista. Esto a la vez plantea la necesidad de que las propuestas de desarrollo rural de las instituciones (privadas y esta-



desarrolla toda su capacidad, pero pueden convertirse en espacios de experimentación-reflexión, campo de debate político e instrumento de lucha y avanzada del movimiento campesino comunero en la región. La tendencia a manejar mejor el modelo parte de los mismos campesinos y el apoyo externo es relativo.

- (\*) En Empresas comunales de San José de Collana, Collana Lojera, Carata, Hochi San Francisco, Villa Soraza, Quishuará, Siale, Llungo, Palcamayo, Patacancha, Sillpapampa, Lluyugachi, Cochela, Ticasí Pampa, San Antonio de Sillustani, Yanamoco, Umayo, Alianza de Chale, Yanico Rumini, Viscachani, Sucasco y Uquesillo. Canchi Chico, Kunurana Alto, Llalli, Santiago de Soraza, San José de Tiahuanaco, Selke, Yanico Cutire y Cupisco.

#### **NOTAS BIBLIOGRAFICAS**

- (1) Torres Lozada, Víctor y Ricardo Vega Posada: "Empresa comunal" En: PP. 57-70 de HOJAS ESCRITAS/9-10, Enero-Marzo de 1988. Puno.
- (2) Paca, Romeo, Oscar Chaquilla, Víctor Caludet y otros: Perspectivas de desarrollo agropecuario de la Sierra del Departamento de Puno. FDCP-CEPES-IER-ARC-CALPROJ, Lima; Enero de 1988.
- (3) Ministerio de Agricultura. Oficina de la Dirección de Comunidades Campesinas. oficina Puno: Relación general de las empresas comunales reconocidas en la Dirección de Comunidades del Ministerio de Agricultura. Julio de 1988.
- (4) Ministerio de Agricultura. Oficina de Puno: Directorio de comunidades campesinas reconocidas por microregiones priorizados del Ministerio de Agricultura. Puno. Julio de 1986.
- (5) Ministerio de Agricultura. Oficina de Reforma Agraria y Asentamiento Rural: Cuadro resumen general del proceso de restructuración en el departamento de Puno. Unidad Agraria Departamento. Puno. Dirección de RA y AR. Puno 1986.
- (6) Polo Contreras, Mery: Diagnóstico sobre la problemática: Caso de la comunidad San José de Collana. Trabajo encargado de Planificación Social. UNÁ. Puno, 1980.
- (7) Egoávil Arce, Mario: Quinoa y empresa comunal en Puno. Características y perspectivas. Informe a Centro Peruano de estudios Sociales. CEPES. Lima, Perú. 1988.
- (8) Sánchez, Rodrigo: "De Ayllu a Comunidad Campesina, Un tránsito difícil en el Altiplano". En: Capítulo 6, 166-192, De: ORGANIZACION ANDINA' IRINEA. Huanacayo, 1987.
- (9) Vásquez Salazar, Arturo: Caracterización de los sistemas andinos: Sondeo. Metodología y resultados de cinco comunidades campesinas de Altiplano. Convenio INIPA-CIPA XXI-CIID-ACDI. Puno, 1986.
- (10) CORPUNO. Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación: Plan de emergencia por inundaciones. 1986. Puno, Marzo de 1986.
- (11) Figueroa, Adolfo: Productividad y educación en la agricultura campesina de América Latina. Programa ECIEL. Río de Janeiro. Brasil. 1987.