

LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS GANADERAS DE PUNO*

Héctor Martínez
Carlos Samaniego

En el quehacer de la ganadería andina peruana, el departamento de Puno ocupa un lugar especial, en la medida que una serie de factores geográficos, económicos y socioculturales determinan que gran parte de su población se concentre en esa actividad económica. Geográficamente, se configura como un altiplano, encima de los tres mil ochocientos metros sobre el nivel del mar, cubierto de praderas naturales; en el pasado habrían sido el asiento de varias culturas, que sustentaban su economía en una ganadería de camélidos sud-americanos (llamas, alpacas y vicuñas), y en una agricultura que reposaba en dos cultivos básicos: la papa y la quinua¹. Estas actividades, sin lugar a dudas, mantenían una población superior a la actual.

La introducción de los ovinos por los españoles significó el cambio en la utilización del espacio, a la par de transformaciones importantes en las relaciones de producción, bajo dos formas de organización: la hacienda y la comunidad², las cuales en sí no constituyen unidades de producción únicas, sino que al interior de ellas se dan diversos módulos. La hacienda que precede al proceso legal de reforma agraria, iniciado en 1969, es una institución que fue gestándose a partir de la segunda mitad del siglo XIX, cuando las lanas y fibras adquieren importancia en el mercado internacional.

Lo anterior significa que el inicio del desarrollo de la ganadería (principalmente ovina) se dió, por un lado, bajo relaciones serviles de producción, propias de la hacienda; y, por otro lado, dentro de una economía campesina independiente, correspondiente a la parcialidad y a la comunidad³. Estas formas de producción no son excluyentes sino que están totalmente interrelacionadas, mediante complicados mecanismos de reciprocidad y de intercambio, con el agregado de que entre estas dos

formas de economía los pequeños y medianos propietarios constituyen elementos importantes de intermediación, al cumplir roles relevantes en el comercio y en el ejercicio de los cargos político-

El desarrollo de la ganadería, tanto puneña como nacional, se sustenta fundamentalmente en el mercado internacional de lanas y fibras y no en el mercado interno, por lo que sus posibilidades de crecimiento en función del desarrollo capitalista del país están negadas, supeditándose a los eventos que ocurren en el exterior. Dentro de este panorama, la economía hacendaria entra en su mayor crisis en la década del 40, como resultado de sus propias contradicciones y al no poder satisfacer las crecientes demandas económicas, sociales y políticas de la propia región, fomentadas por un poder central modernizante. Esta crisis se manifiesta en el descontento de la población, tanto de las haciendas como de las comunidades respecto a sus condiciones de existencia, encontrando como vías de salida la migración, los movimientos legales de reivindicación de sus tierras, la toma de haciendas o de partes de éstas; y, los hacendados, la hallan en el endeudamiento para superar los bajos ingresos que logran en la comercialización de sus productos.

Este es el contexto donde necesariamente debe examinarse el significado de la reforma agraria en el desarrollo ganadero puneño. Para empezar, cabe plantearse las siguientes preguntas: ¿Las haciendas y sociedades ganaderas habían fracasado como organizaciones capaces de desarrollar la ganadería? y ¿Hasta que punto las nuevas organizaciones empresariales asociativas constituyen una respuesta para resolver los problemas, emergentes de las limitaciones ambientales y de la concepción tecnológica que guía a la actividad?. O, en otro sentido: ¿Las haciendas podía existir sólo dentro de formas no capitalistas y que necesariamente determinan una ideología propia para los terratenientes, los colonos y el estado (a través de sus leyes)? La naturaleza del ecosistema de los pastos naturales, elemento fundamental para la vida de hombres y animales, es un aspecto adicional que merece especial consideración para comprender las posibilidades del desarrollo de esta ganadería, por lo tanto de cualquier organización económica que busque realizarla.

Este escrito trata de dar alguna respuesta a esos planteamientos, a través de un intento de análisis comparativo entre las empresas asociativas actuales y las haciendas que las originaron, a fin de determinar si en realidad se ha producido un cambio significativo o, por lo menos, se han sentado las bases para resolver las contradicciones de la explotación

ganadera en el decurso de las haciendas.

1. Ecología y ganadería

El altiplano, donde se concentra la ganadería puneña, fluctúa entre los 3,812 (nivel del Lago Titicaca) y 5,950 metros (cumbres más altas) sobre el nivel del mar, cubriendo una extensión de 4,500,000 hectáreas, con un área útil de 3,950,000 hectáreas, constiuídas en un 94^o/o (3,713,000 hectáreas) por pastos naturales y en un 6^o/o por tierras cultivadas y cultivables (237,000 hectáreas), razón suficiente que explica el por qué la economía de la región gira fundamentalmente en torno de la ganadería. Todo este espacio, en un 60^o/o está constituído por pampas y en un 40^o/o por pendientes, súaves en su mayor parte; los riscos y peñascos estériles son escasos.

La mayor o menor presencia de heladas en un lugar está relacionada más con la topografía que con la altitud y, también, con su mayor o menor cercanía al Lago. Este hecho determina la existencia de tres zonas climáticas. La primera, entre 3,812 y 4,100 metros, dedicada a la agricultura, la cual, aparentemente de acuerdo a la frecuencia de las heladas⁴, se practica en tres niveles: a) El del haba (y también maíz muy restringidamente), área muy reducida y heladas poco fr frecuentes⁵; b) El de la papa dulce, espacio relativamente extenso; y, c) El de la papa amarga, área muy extensa y de heladas muy frecuentes. La segunda, se halla por encima de los 4,100 metros y se extiende hasta los 4,600 metros; es el habitat natural de las alpacas, donde la frecuencia de las heladas impide la práctica de cualquier cultivo agrícola. La tercera, es la zona que se extiende arriba de los 4,600 metros y ecológicamente corresponde a las formaciones nivales. En estas zonas climáticas el año se divide en dos estaciones, una lluviosa, entre diciembre y abril, y una seca, entre esos meses; las precipitaciones en esa estación lluviosa alcanza apenas a unos 680 milímetros cúbicos, lo que señala su relativo grado de aridez.

Las comunidades y parcialidades en su mayoría se localizan en las subzonas del haba y de la papa dulce; es decir, en las riberas del Lago Titicaca. Las haciendas, por su parte, se sitúan en el área de la papa amarga y en la zona de las alpacas, en las cuales, a manera de relictos, existen aisladamente una serie de parcialidades y comunidades.

2. Pastos naturales y ganadería

Como en cualquier lugar del mundo, la ganadería puneña, orientada

fundamentalmente a la producción de lanas y de fibras (alpacas), reposa, aparte de las sales, exclusivamente en los pastos naturales. Las praderas artificiales, que requieren de inversiones cuantiosas para su instalación y mantenimiento, no pueden ser costeadas con los ingresos que devienen de la venta de esos productos; realidad que plantea un problema básico en el desarrollo de la actividad.

Los pastos naturales están sometidos a una serie de limitantes: escasez de lluvias más allá de la estación lluviosa, fuerte insolación en gran parte del año y variaciones profundas de la temperatura entre el día y la noche. Además, muestran una serie de deficiencias, pues, están constituidos por manojos o matas de gramíneas, entre las que crecen otras yerbas; los retoños de las primeras se lignifican rápidamente y las yerbas tienen un crecimiento muy lento; las pocas leguminosas abundan únicamente en los barbechos húmedos y pastoreados moderadamente; los pastos de alta calidad son muy escasos, indicación de su pobre resistencia al pastoreo y a las frecuentes sequías; en las tierras húmedas desaparecen las gramíneas y aparecen las ciperáceas de baja calidad; además, ninguna de éstas yerbas son susceptibles de henificación o ensilaje (Papadakis, 1958: 102). Las características climáticas, la calidad de los pastos y la orientación a la producción lanera, son los factores fundamentales que marcan las limitaciones de la ganadería.

En relación con esta explotación, en primer lugar, cabe señalar que los animales por lo regular deben afrontar un largo período de escasez de pastos, al tener que alimentarse con materias lignificadas y, por consiguiente, de bajo valor nutritivo, lo mismo que con yerbas que han perdido gran parte de su capacidad nutritiva, al haberse excedido en madurez o, en parte, haber sido afectadas por las heladas, caso de los pastizales reservados para el período seco. En segundo lugar, estas circunstancias determinan que la producción de lana y de fibras, como también de carnes, sea reducida, las que sumadas a los precios fluctuantes impedian que las haciendas introdujeran mejoras en el manejo de los pastizales (cercos, riegos, separación por clases, etc.), como sustento para una producción netamente capitalista.

La baja rentabilidad ganadera explica el por qué las haciendas puneñas eran relativamente extensas y el por qué únicamente las ubicadas en el *páramo muy húmedo subalpino subtropical*, más favorable para los pastos naturales, lograron un relativo desarrollo, comparado con las situadas en el *bosque húmedo montano subtropical*, en general más seco y en gran parte circundando al Lago Titicaca, en cuyas riberas se halla la

mayor parte del ganado y la agricultura de las comunidades y parcialidades

3 Modernización de las haciendas

El desarrollo de la ganadería en todo momento estuvo ligado en esencia al comercio internacional de lanas y fibras y sólo de una manera subsidiaria al mercado interno, en lo que a carnes se refiere y de un modo menos importante a la lana; característica que la tornó muy vulnerable, en razón de las sucesivas fluctuaciones en los precios, en conjunción con la calidad de los pastos y las limitaciones climáticas.

Sin embargo, no obstante la baja rentabilidad, las haciendas efectuaron algunos intentos de modernización, frenados esencialmente por las variaciones en los precios internacionales, tal como se muestra en el Cuadro 1, pues, en primer término, se desprende que a pesar de la tendencia al aumento, ésta no sería permanente. Así entre 1900 y 1922 se registra un incremento, para luego disminuir hasta el año de 1934, registrando, luego una subida hasta 1945; En segundo término, el precio de la lana en un período de 45 años aumentó en únicamente 2 82 veces, aumento relativo o sólo aparente si se considera la permanente disminución del poder adquisitivo del signo monetario.

Cuadro 1. Precio de la lana peruana en el mercado internacional
(1900 - 1945)

<i>Años</i>	<i>Promedio Soles / TM</i>	<i>Indice de crecimiento (1900 = 100)</i>
1900-05	860	100
1906-11	947	110
1912-17	1,431	166
1918-22	2,684	312
1923-28	1,682	196
1929-34	1,742	203
1935-40	2,352	273
1941-45	3,284	382

Fuente: Flores-Galindo, 1977: 150-152.

En relación con esto último, es de considerar también el hecho de que la mayoría de las haciendas puneñas eran pequeñas en comparación con las de otras partes del país, así, el Censo Nacional Agropecuario de 1961 registra que las mayores de 2,500 hectáreas alcanzaban a un número de 250, con un total de 1,980,000 hectáreas, en cifras redondas, con un promedio de 7,900 por hacienda, mientras que en Junín, en este mismo grupo de haciendas, el promedio alcanzaba a 16,900 hectáreas y en Pasco llegaba a 14,800. Igualmente, es de tomar en cuenta que cada una de las haciendas puneñas tenía que compartir los pastos con el ganado de los pastores-huacchileros y de todas las personas que vivían en el seno de ellas, siendo posible que los mismos ocuparan hasta un 50% de los pastos, excepto en las haciendas en franco proceso de modernización. Si a esto agregamos que en cada hacienda la capacidad de los pastos por hectárea/ovino en el mejor de los casos no pasaba de dos animales y que éstos no producían más de cinco libras de lana, es del todo evidente que la renta producida era sumamente modesta, aun cuando sí suficiente como para mantener adecuadamente a cada familia terrateniente.

Sin embargo, esos relativos aumentos en los precios de la lana estimularon el ensayo de algunas innovaciones, como el intento de mejorar los pastos, mediante la incorporación de especies exóticas, y el ganado, a través del cruce con reproductores y vientres importados; pero los éxitos más importantes se lograron vía el mejor manejo de los pastos naturales y la selección del ganado existente. Esos intentos de modernización únicamente fueron llevados a cabo en las haciendas más grandes, las cuales además se hallaban en un proceso de expansión, mientras que en las medianas y en las pequeñas cualquier intento en ese sentido estaba vedado, fundamentalmente por las restricciones que ofrecían la extensión de los pastos. La anotada expansión daría lugar a una serie de movimientos de resistencia de los campesinos, toda vez que ella se hacía a costa de las tierras de las parcialidades ⁶ aparte de aquéllos que se efectuaban mediante la fusión de varias de ellas, utilizando el mecanismo de su incorporación a sendas sociedades ganaderas, que tenían como objetivos el poder disponer de pastos más variados, al comprender zonas ecológicamente más diversas, y dar un carácter más empresarial a la explotación lanar.

El primer objetivo fue alcanzado en una buena medida, mientras que en relación al segundo, apenas se logró que cada sociedad o hacienda grande contase con una organización contable y de trabajo (manejo de ganado y de pastos) algo más eficiente. En estas haciendas “organizadas”

el primer objetivo se traducía en el relativo mejoramiento del ganado en comparación con el de las haciendas medianas y pequeñas y con el de las comunidades, parcialidades y pastores en particular; pero siempre sobre la base de los *huacchilleros*, es decir sobre una forma no capitalista. A más que las sociedades formadas continuaban identificadas con determinadas familias, lo que les confería su carácter familiar.

En estos intentos de mejoramiento jugó un papel importante el establecimiento de la Granja Modelo de Chuquibambilla, en 1917, bajo el patrocinio del gobierno y de la Peruvian Corporation, en sus comienzos, con resultados muy discutibles.

4. *Las haciendas en el decenio del 60*

En la década del 60 las haciendas más grandes estaban concluyendo su fase de consolidación, al integrarse entre sí a través de sendas sociedades anónimas, a la par que la mediana y pequeñas entraban a su etapa de mayor fragmentación, inclusive, tendían a su desaparición, al ser adquiridas en parte por los propietarios de aquéllas y, en parte, y más frecuentemente, por los miembros de las comunidades y parcialidades y por los pastores de las mismas. Esto debido a que sus dueños iban perdiendo interés por la actividad ganadera ante el avance de los *huacchilleros*. También, se debió a la disolución del carácter terrateniente de sus familiares, quienes, en parte, pasaban a actividades ajenas, a la de las haciendas, al adquirir, por ejemplo, una profesión, prefiriendo entonces vender las hijuelas que les correspondían antes que tratar de reconstituir sus heredades, mediante, por ejemplo, el desalojo de los *huacchilleros*. Este fenómeno es extensible a las propiedades de la iglesia, la cual planteaba hacer su propia reforma agraria (Martínez, 1967).

En la explicación de estos fenómenos hay que tener en cuenta la existencia de una serie de factores internos y externos. En relación con estos últimos, a finales de la década del 50 y principios del 60 ocurrieron varios acontecimientos políticos que empezaban a presionar a los gobiernos latinoamericanos: la revolución boliviana y la realización de su reforma agraria, a partir de 1953; el triunfo de 1959 de las guerrillas de Fidel Castro sobre la dictadura batistiana; la Conferencia de Punta del Este, en 1961, y la suscripción de la llamada Alianza para el Progreso, fruto innegable de aquellos dos eventos, al determinar que el gobierno norteamericano obligara a los países que subordinaba a la iniciación de una serie de acciones estabilizadoras y de atención a las poblaciones en trance

de pauperización e insurgencia

Respecto a los factores internos, en el período que se examina, e inclusive, desde un poco antes, el altiplano era el escenario de varios eventos que estaban conmoviendo profundamente la realidad de las comunidades rurales, tales como las campañas de alfabetización iniciadas hacia 1940, con las que el mundo occidental y moderno impactó fuertemente sobre las comunidades que habían permanecido prácticamente intocadas por un largo período de tiempo; el establecimiento de los núcleos escolares campesinos, a partir de 1946, como extensión de las experiencias ganadas en Warisata, Bolivia, desde 1936; la activación del comercio desde la base arequipeña, al encontrar un campo propicio para la colocación de sus productos⁷; y, la atención, por vez primera, por el gobierno y por algunas agencias extranjeras e internacionales a la problemática que planteaban las sequías periódicas. Así, en 1955 se estableció el Plan Regional para el Desarrollo del Sur del Perú, por convenio entre los gobiernos del Perú y de los Estados Unidos; y, un poco antes, en 1954, se iniciaron las actividades del Programa Puno-Tambopata, como parte del Programa Andino de las Naciones Unidas y sus Organismos Especializados, incidiendo en las comunidades libres y, tangencialmente, en algunas pequeñas haciendas en trance de disolución

Si esta era la situación en Puno, a nivel nacional se asistía a la lucha entre los intereses agro-minero exportadores y los nacientes urbano-industriales⁸, en parte sobre la base de la traslación de las utilidades generadas en el campo, vía la inversión industrial⁹, bancaria y financiera. En general, para la población campesina toda esta serie de eventos significaba la posibilidad del cambio de sus patrones de consumo, al entrar a participar activamente en una economía de mercado

De la misma manera, en la organización e ideología terratenientes, como resultado de la introducción de una serie de elementos modernizantes, se operaban un conjunto de mudanzas de gran importancia cualitativa. Al nivel local muchos hacendados descubrían que resultaba más rentable invertir sus utilidades en actividades urbanas; el ser hacendado perdía prestigio, lo cual incitaba a los terratenientes a enviar a sus hijos al extranjero para que estudiaran, especialmente a la Argentina, por la ventaja de los precios. La rentabilidad de las haciendas resultaba insuficiente para satisfacer las necesidades que el proceso de modernización y de imbrincación al "way of american life" creaban; la posibilidad de continuar la modernización mediante los profesionales que frecuentemente se casaban con las hijas de los hacendados disminuía en comparación con

los períodos anteriores¹⁰, precisamente por el estancamiento o decaimiento de las haciendas. Estos acontecimientos aceleraban o hacían más vulnerable a las haciendas ante el avance paulatino de los *huacchilleros* sobre la tierra y los pastos, que antes estaban reservados para el hacendado; esto en parte coadyuvado por el virtual abandono de sus haciendas, que quedaban en manos de sus administradores, y también por el aumento de la población.

Esta serie de fenómenos estaban ligados a una mayor cantidad de circulante en el medio, por los mejores precios de las lanas como consecuencia de la Guerra de Corea; al creciente desarrollo de las ciudades de Puno y Juliaca, al iniciarse una serie de inversiones en infraestructuras; a la apertura de la Universidad Técnica del Altiplano (Puno) que cataliza el establecimiento de una serie de servicios; a la conversión de Juliaca en un nudo de los transportes y de la comercialización puneños; y, a la expansión burocrática como resultado de esos mismos acontecimientos.

La posibilidad de las comunidades de entrar a un mundo eminentemente comercial también se acrecentaba por el establecimiento en el área de una nueva actividad económica: el engorde de ganado, facilitado en una buena parte por los préstamos que el Banco Agropecuario del Perú (hoy Banco Agrario del Perú) concedía a grupos relativamente importantes de campesinos, especialmente aymaras; por la incursión de masas crecientes de campesinos en el mercado del trabajo asalariado, tanto en la costa como en las capitales provinciales del departamento, como resultado de la extensión a ellas de las obras de infraestructuras; por el trabajo en los centros mineros, los cuales se constituían en fuentes importantes de ingreso para miles de campesinos, esencialmente con la apertura de Toquepala (Tacna), y, por la producción de café en los valles altoselváticos del departamento, especialmente en el Tambopata, en la medida que los beneficios se invertían mayormente en la parte altiplánica. Pero, esta serie de actividades tenían más una significación cualitativa que cuantitativa, pues, la población comprendida en ellas era limitada, los precios estaban controlados por los comerciantes y los salarios eran relativamente bajos.

En relación al punto anotado referente a la iglesia católica, es de señalar que ésta, a través de la congregación norteamericana de los Maryknoll, a mediados de la década del 50 empezó a jugar un rol sumamente importante en la aceleración de los cambios que estaban dando en el departamento. Así, había establecido la Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Juan (Puno), la primera del departamento, la

que canalizaba el ahorro de importantes sectores de los campesinos, no redundando siempre en beneficio de ellos mismos sino más bien de los sectores urbanos; su Radio Onda Azul propiciaba toda una política de transformaciones en los patrones de consumo campesino; y, sus catequistas se dispersaban por todo el campo, fortaleciendo aquellas acciones. A estas se agregaba el intento de realizar la reforma agraria en los fundos de su propiedad (como Cochela, Panascachi y Chujuni), solicitando con tal objetivo la ayuda del Instituto de Reforma Agraria y Colonización y del Scipa; intento que si bien no se concretó en la época, sí refleja el cambio de actitud de la iglesia. Los protestantes, por su parte, continuaban con su labor catequizadora, iniciada hacia 1920, pero en el momento habían sido sobrepasados en actividad por los Maryknoll. En suma, estas acciones coadyuvaban al fortalecimiento de la economía mercantil y abrían paso a la migración masiva y al dislocamiento de la familia tradicional.

5 Las haciendas en los comienzos de la reforma agraria

En los albores de la actual reforma agraria, quedaba nítidamente perfiladas en Puno, esas dos tendencias que anotábamos: una, hacia la concentración de la gran hacienda a costa de las medianas, y, otra, hacia la dispersión de la propiedad en general. Esto último como resultado fundamental del sistema de herencia, según el cual los hijos a la muerte del hacendado se dividían la heredad y como no tenían interés por permanecer en el lugar al haber accedido a otras actividades o porque la extensión de la tierra que les correspondía resultaba insuficiente como fuente de sustentos,¹¹ preferían transferirla a otros hacendados, a sus propios colonos o a los miembros de las comunidades adyacentes.

Esta situación se revela claramente en los resultados del Primer Censo Nacional Agropecuario de 1961 (Cuadro 2), al descubrir el dominio de las haciendas de menor tamaño, pues, éstas de un total de 1,645 unidades agropecuarias, en un 85 % fluctuaban entre 200 y 2,500 hectáreas, acumulando apenas el 32% del total de los 2,897,824 hectáreas que sumaban la misma serie de haciendas, mientras que aquellas que superaban esa extensión, no obstante constituir apenas el 15%, concentraban el 68% de ese mismo total. Al margen de esta situación, el tamaño promedio de cada una de las haciendas alcanzaba escasamente a 1,762 hectáreas, es decir muy por debajo de lo que existía en otros departamentos ganaderos, como en los anotados casos de Junín y Pasco

Cuadro 2. Distribucion de las haciendas puneñas en 1961

Tamaño (Has.)	Unidades Nº	o/o	Hectáreas Nº	o/o	Promedio / Has
200 a 500	737	45	221,143	8	300
500 a 1,000	355	22	244,941	8	690
1,000 a 2,500	303	18	451,745	16	1,491
Más de 2,500	250	15	1,979,995	68	7,920
Total	1,645	100	2,897,824	100	1,762

Fuente: *Primer Censo Nacional Agropecuario.*

Teniéndose en cuenta que son necesarias alrededor de 5,000 hectáreas de pastos para mantener una Unidad Mínima de Manejo, únicamente en las 250 haciendas con superficies superiores a las 2,500 hectáreas, y un promedio de 7,920, era posible ejercer un adecuado manejo de los pastos y, por consiguiente, mejorar el ganado, al poder disponer de una gran variedad de pastos y de varios pisos ecológicos para cubrir las diversas exigencias de la ganadería (canchas de parición, de crianza, de rodeo, etc), determinadas por condiciones climáticas y agrológicas. La extensión considerable y la tecnología alcanzada se traducían en la jerarquizada organización del trabajo, la cual partiendo de la cúpula administrativa (administrador o propietario) se extendía a los mayordomos o capataces, vigilantes y *pastores huachilleros* cada uno cumpliendo roles bien determinados, fundamentalmente por la costumbre e inmersos en un sistema mixto de relaciones de producción. Esto porque por un lado eran en una gran medida asalariados, por lo menos respecto a la ley, y, por otro lado, se hallaban sometidos a una situación servil, en la medida en que el uso de los pastos era la ligazón con la hacienda,

para poder así disponer de la base necesaria para el mantenimiento de sus *huacchos*, base fundamental de su economía.

El ingreso que obtenían vía salarios, generalmente por debajo del mínimo legal, era inferior a lo que podía depararles la venta de sus animales en pie o el comercio de su lana y fibra (alpaca y llama), sin embargo constituía el medio que les permitía acceder a las mercancías que ofrecía la propia hacienda o que podían adquirir en las ferias semanales de las vecinas capitales distritales. Por otra parte, sus *huacchos* constituían una forma de ahorro, al que podían recurrir, por ejemplo, en los momentos de crisis (enfermedad, fiestas, muerte, etc.), a más de ser el centro de una serie de creencias fundamentales, igual que lo es la tierra para el pequeño agricultor de las riberas del Lago.

Aparte de la diversidad anotada en las formas de producción al interior de la hacienda, en tanto unidad empresarial que disponía de la mayor cantidad de las tierras y de los pastos, y, además del sistema de *huacchilleros*, que comprendía desde los capataces hasta los simples pastores, era de notarse la presencia de los “yerbajeros”, “arrendatarios” y “aparceros”, provenientes regularmente de las comunidades vecinas. Para los hacendados, la presencia de estos últimos, significaba un ingreso en dinero, en especies (lanas o animales en pie) o en trabajo; ingresos estos que en no pocos casos también eran obtenidos por los *huacchilleros* “oficiales”, con desconocimiento de los primeros, pero, a veces consentidos por los administradores, al no radicar los hacendados en el predio. La renta obtenida por los hacendados bajo estas formas, en alguna proporción, se acrecentaba mediante el control ejercido sobre el comercio de lanas y fibras de los campesinos, al adquirirlos a precios de los mercados locales, o menores, para su reventa en el mercado arequipeño, centro de acopio, selección y exportación.

Si lo anterior es lo característico de las grandes haciendas, en las medianas y pequeñas también se observaban algunos de los mismos rasgos, además de otros que los diferenciaban totalmente. La presencia del dueño definía las relaciones dominantes primarias entre éste y sus colonos, reforzadas por los lazos verticales del sistema del compadrazgo, dando origen a las conocidas formas autoritaristas-paternalistas. Dentro de este esquema la servidumbre se tornaba más personal y la reciprocidad se hacía más manifiesta. La especialización en el trabajo estaba prácticamente ausente, por tanto no existían roles definidos para ninguno de los elementos inmersos en la hacienda. El propietario era un verdadero rentista, no invirtiendo capital alguno en la tierra, concretándose a la

obtención de una renta en forma de trabajo, especies o dinero; renta que le era suficiente para satisfacer sus reducidas necesidades, pues sus niveles de vida no eran cualitativamente muy superiores a los de sus colonos, quienes, a no dudarlo, también tenían niveles más bajos en comparación con los de los trabajadores de las grandes haciendas, pues, la tierra y los pastos eran también escasos

6. *Las haciendas y la reforma agraria*

Entre julio de 1969 y mayo de 1977, fueron expropiados en el departamento de Puno 1,229 haciendas, de extensiones mayores de 200 hectáreas, con un total de 2,010,975 hectáreas, hallándose en trámite de expropiación 16 predios con un total de 21,734 hectáreas. Por otra parte, 243 haciendas, con una extensión total de 87,798 hectáreas, habían sido delcaradas inafectas

A esa última fecha, del total expropiado, el 78^o/o (1,560,579 Has) había sido adjudicado, bajo modalidades que se muestran en el Cuadro 3, el cual, aparte de exhibimos la escasa significación de la reforma agraria para un importante número de familias, pues, las beneficiarias apenas alcanza a un 17^o/o (21,480 familias) del total de las 124,572 familias rurales del departamento, nos permite fácilmente comprobar que la reforma iniciada en 1969 no hace sino acelerar las tendencias que se daban en el desarrollo de la ganadería en las fases anteriores a este proceso. Esto es, la expansión de las haciendas sobre la base de las medianas y pequeñas, en la medida que no menos de 1,000 fundos son fusionados para dar lugar a apenas unas 35 grandes empresas (12), que concentran el 38^o/o (1,519, 717 hectáreas) del total de las tierras y pastos disponibles en el altiplano (3,950,000 hectáreas), pero, sin embargo, benefician a apenas el 15^o/o (18,264 familias) del total de las familias campesinas. A este respecto cabe recordar que con anterioridad a la reforma agraria, la desaparición de las haciendas medianas y pequeñas beneficiaba principalmente a los minifundistas, en tanto que ahora contribuyen a la expansión latifundiaría, expresada claramente en el hecho de cada una de las 35 empresas asociativas cuenta con un promedio de 43,420 hectáreas frente a las 2,948 hectáreas que en promedio tenían en 1961 los 908 predios de 500 ó más hectáreas (Cuadro 2).

Cuadro 3. Adjudicaciones efectuadas en el departamento de Puno (1969-77)

Modalidad	Empresas	Extensión	Familias
Sais	20	880,318	12,036
Coop Agrarias Prod.	10	468,514	6,228
Empr. Prop Social	5	170,885	
Comunidades campesinas	(17)	(10,265)	(3,100)
Grupos campesinos	(2)	(24,805)	(55)
Personas naturales		5,762	63
Total	54	1,560,549	21,480

Fuente: Zona Agraria XII-Puno.

La expansión de las haciendas obedecía a la lógica que emergía del uso de los pastos, en función de su variabilidad ecológica, mientras en el curso de la reforma agraria fue planteada bajo un criterio de "economía de escala" mal comprendida, al considerar que mediante el empleo de grandes empresas se aminorarían los gastos de conducción y que permitiría una mejor distribución de los excedentes, ignorándose una serie de factores, como las dificultades de comunicación en una geografía agreste, la imposibilidad gerencial para manejar empresas de tal magnitud y el hecho de que cada hacienda constituía una comunidad sociológica, en tensión permanente con sus vecinas (otras haciendas o comunidades libres) Sin embargo, el establecimiento de las Empresas Agrícolas de Interés Social (Sais), Cooperativas Agrarias de Producción (Caps) y Empresas de Propiedad Social (EPS), representan, en una gran medida, meros cambios formales en relación con el sistema de haciendas de las que se originan.

En el aparato organizativo es notable el cambio ocurrido en la capacidad de decisión empresarial, que en el anterior sistema reposaba íntegramente en los propietarios, mientras que ahora hasta cierto punto esa capacidad radica en la Dirección de la Zona Agraria de Puno (13),

como, por ejemplo, en relación al nombramiento de los gerentes o administradores de las empresas asociativas formadas, elevación de los salarios de los trabajadores ¹⁴ y a la orientación de la capitalización y financiamiento, vía los préstamos del Banco Agrario del Perú ¹⁵ La posibilidad de comerciar libremente las lanas y fibras que producen, también, se ven constreñidas en el presente, al estar obligadas las empresas a venderlas a INCOLANA EPS y a ALPACA PERU EPS, respectivamente, al estar entrabados en los préstamos obtenidos, fijando precios o procedimientos perjudiciales para las empresas (largos y engorrosos trámites para los cobros, demoras en el pago de las bonificaciones por los mejores precios obtenidos, sistema de acopio, etc.), por lo que las empresas más independientes, como la Sais Picotani, prefieren vender su producción a las tradicionales y conocidas casas compradoras arequipeñas, lo que lógicamente les ocasiona conflictos con los directivos de la Zona Agraria (16).

Los planes de explotación, elaborados formalmente con mucho cuidado y hasta cierta sofisticación por técnicos del Ministerio de Agricultura, se sustentan en apreciaciones equivocadas o que ignoran el funcionamiento real de estas empresas. Al fracasar tales planes, como de continuo ocurre, se racionaliza con una supuesta falta de capacitación de los campesinos o también con una supuesta injerencia de elementos "contrarrevolucionarios".

Si esto ocurre en la relación de la empresa con el exterior, internamente se repite la situación vertical anterior, desdiciendo del rol participatorio de los campesinos en el desenvolvimiento de sus empresas ¹⁷. El peso que ejercen los administradores en los respectivos Consejos de Administración, convierte a los Consejeros de teóricos dirigentes en meros cuadros figurativos, estando supeditados a aquéllos, mediante formas nuevas de clientelaje, como el establecimiento de prerrogativas para el uso de vehículos, asistencia a reuniones convocadas por organismos públicos y privados con fines de capacitación ¹⁸, relaciones de compadrazgo, uso de mayores tierras y pastos, concesión de puestos de trabajo ajenos a las labores estrictamente de campo, etc. Esto coloca a los dirigentes en una situación privilegiada en comparación con el resto, aumentando la diferenciación campesina y generando, en no pocos casos, situaciones de tensión y conflicto que van minando la posible integración interna.

La reforma agraria planteada como instrumento de transformación de la estructura agraria, y entendida además como promoción del desarrollo agrícola y ganadero, orientada hacia el aumento de la producción y la

productividad, de la comercialización más adecuada y del logro de una justa distribución de la renta en el sector agropecuario, se inserta claramente en la política de modernización dominante en los países latinoamericanos en las últimas décadas y que en términos menos eufemísticos significa el esfuerzo para insertar plenamente las economías “tradicionales” al curso del capitalismo mundial, en su variante dependiente e intermediario, característico a estos mismos países. En ese sentido, los esfuerzos de establecer economías de escala sobre la base de empresas descomunales en tamaño, de proletarizar a los campesinos inmersos en ellas, de capitalización empresarial mediante la introducción de normas para un mejor manejo del ganado y su mejoramiento a través de la adquisición de animales importados y de encuadramiento de la producción a planes de explotación, no resultan sino enunciados de buenas intenciones, por lo menos por ahora. Las razones emergen de la misma realidad de estas empresas y del cómo estas economías se insertan al juego del capitalismo.

El funcionamiento de una economía de escala dentro del ambiente altiplánico, necesariamente, requeriría de una serie de condiciones, tales como la existencia de recursos naturales uniformes, posibilidad de una comunicación rápida entre los varios segmentos espaciales (unidades de producción), posibilidad de utilizar y racionalizar la mano de obra existente en pos de un interés común y la capacidad de comercializar los productos en mejores condiciones para la empresa, factores por cierto inexistentes, lo mismo que una capacidad gerencial para desenvolverse en un ambiente de gran complejidad, que rebaza los planos enteramente organizativos y económicos.

En relación con este último punto es de anotar que tal capacidad, de existir, se halla dispersa totalmente, en razón de la anotada injerencia de la Zona Agraria y de la intervención, a veces, del Consejo de Administración en acciones que son de incumbencia de los administradores. Estos, sí bien conocen bastante todos los aspectos técnicos de la producción, por regla general, carecen de la práctica necesaria o no tienen las aptitudes casi innatas que requiere el ejercicio gerencial, tampoco son duchos en la mecánica de la comercialización, lo que impide que obtengan mejores precios. A estos factores se suma la casi permanente falencia económica de las empresas, las cuales constantemente están dependiendo de los préstamos bancarios, nada ágiles como para solucionar rápidamente los problemas financieros que enfrentan.

La situación de falencia económica, salvo casos excepcionales, es

resultado de un conjunto de factores, tales como las innovaciones que no han dado resultado; la implantación del salario legal; el aumento continuo de los salarios al margen de un real mejoramiento económico de la empresa; la disminución de los recursos por el avance de los *huacchilleros*; el decremento permanente y real de los ingresos en la venta de los productos; la indisciplina en el trabajo, al haberse roto las relaciones ser-viles; y presión continua de los socios por obtener mayores beneficios.

La modernización en mención se traduce en el intenso uso de los préstamos bancarios para la adquisición de maquinarias, vehículos automotores, reproductores y vientres, cercos de alambre y de insumos diversos; en la conversión de muchos de los otrora colonos en asalariados permanentes (sin dejar de depender de la producción parcelaria); y, en el uso de técnicos con el propósito de aumentar la producción y la productividad. Todo esto, al no tomarse en cuenta si las empresas disponen realmente de la suficiente capacidad de reproducción o si las condiciones ecológicas son apropiadas. Aunque se observan aumentos en la producción y la productividad, estos no significan la capitalización de las empresas, sino todo lo contrario, en la medida que los mayores ingresos deben ser destinados a las amortizaciones gravosas de los préstamos, sobre todo en los últimos años; al pago de maquinarias que trabajan sólo un corto período del año; a la cancelación del ganado importado de corto período de vida útil, si se considera la fase de su aclimatación a esas grandes alturas; al pago de cultivos improductivos introducidos por el Ministerio de Agricultura, como la colza en la Sais Buenavista; al pago de la deuda agraria; etc. En suma, los posibles mayores ingresos que puede generar la modernización sólo son aparentes, en cuanto gran parte de los mismos necesariamente tienen que ser desplazados a sectores ajenos a estas empresas, impidiendo obviamente cualquier tipo de acumulación.

En todo caso, la posibilidad de mayores ingresos se sustenta en los bajos salarios de los socios trabajadores, pues, no obstante alcanzar a los mínimos legales distan mucho para ser suficientes para continuar manteniendo aún los niveles de vida tradicionales. Igualmente se han sustentado, por lo menos hasta hace poco, en los precios subvencionados de una serie de insumos (combustibles y lubricantes, plaguicidas, etc.) y que al ser librados de los subsidios y alcanzan sus precios reales o especulativos disminuyen la escasa posibilidad de capitalización de estas empresas. Esto sin tomar en cuenta que los precios reales de las lanas y fibras son cada vez menores debido al galopante proceso inflacionario, aun cuando en apariencia mejoran constantemente.

Los intentos de modernización de las haciendas en el pasado, también hubieron de enfrentar estos mismos problemas y si se logró un relativo éxito en algunas de ellas fue en razón de la disposición de una mano de obra prácticamente gratuita. Los pequeños remanentes logrados y su aplicación a los propósitos de modernización reposaban más en una razón de prestigio que en un motivo económico, toda vez que esos hacendados tenían, por lo regular, otras fuentes de ingresos y lo que obtenían de sus haciendas podían ser en muchos casos apenas un complemento.

La estrategia expansionista de las haciendas, como se señalara anteriormente, emergía de la necesidad lógica de contar con pasturas en distintos pisos altitudinales, lo que daba la posibilidad de disponer de una mayor variedad, a fin de aumentar el tamaño de los hatos ganaderos, de lo que dependía una mayor renta y no se apoyaba en una eficiencia tecnológica equiparable con la de otras latitudes. En la actualidad, la posibilidad de aumentar el tamaño de las pasturas está negada por el avance de los *huacchileros*, pues, éstos desde antiguo han venido utilizando para sí extensiones apreciables de los recursos de las haciendas, tal como se expresa en las cifras que se consignan en el Cuadro 4, referido, a modo de ejemplo, a los varios tipos de empresas asociativas. Esas cifras indican que tal apropiación fluctúa entre un 10% (Cap Tupala) y 40% (Sais Huayna Capac), siendo evidente que en el pasado esas extensiones eran menores, ahora aumentadas por la ocupación progresiva por los mismos, al quebrarse la autoridad del pasado y, también, por el escaso interés de los administradores por mantener las áreas reservadas para la empresa propiamente dicha y, en los inicios de la reforma agraria, por el abandono del que hacían gala los Comités Especiales de Administración a los cuales se confiara la conducción de las tierras expropiadas (Martínez, 1978). Sea como fuere, este avance *huacchillero* significa obviamente un fortalecimiento de la economía campesina, de donde deviene la mayor producción del país y no como corrientemente se cree, de las grandes empresas del presente o de las haciendas del pasado.

Cuadro 4. Uso empresarial y huacchillero de los pastos.

Empresas	Total Hectáreas		Empresas		Huacchilleros	
	Nº	o/o	Nº	o/o	Nº	o/o
Sais Huayna Capac	41,915	100	25,313	60	16,602	40
Sais Yanarico	27,922	100	17,922	64	10,000	36
Cap Santa Lucía	66,520	100	51,231	77	15,289	23
Cap Tupala	15,251	100	13,664	90	1,587	10
Eps Kolqueparq'	21,423	100	21,386	100	37	-
Eps Rural Alianza	58,531	100	42,469	73	16,062	27

Fuente: Proyecto Sinea, Ministerio de Alimentación.

El fortalecimiento de la economía campesina al interior de las empresas asociativas depende, fuera de la anotada posibilidad de avance físico sobre recursos que antaño estaban reservados al uso de los patrones, emerge de varias otras circunstancias. En estas empresas no todos sus moradores constituyen socios de ellas, no obstante que en el pasado podían haber sido yanaconas comunes, pero al formarse las nuevas empresas quedaron al margen de ellas, liberándose consecuentemente de sus antiguas obligaciones, lo que les permite disponer de mayor tiempo para dedicarse, por ejemplo, al mejor cuidado de sus animales. En otros casos, únicamente uno de los miembros de la familia resulta siendo socio, lo que permite al resto del grupo doméstico disponer de un mayor tiempo que en el pasado, en razón de otras obligaciones que debían a la hacienda, caso de los *mitani*. Por otra parte, el salario que pueden percibir en la empresa, como se señalaba, no es suficiente para satisfacer sus necesidades, de lo que resulta imperioso reforzar su economía, en este caso vía la ampliación de su ganado al poder disponer de mayores pastos o vía el trabajo eventual fuera del ámbito de la empresa ¹⁹.

Este fortalecimiento de la economía campesina, también es resultado de la pérdida de control de las empresas sobre los *huacchilleros*, lo que implica para estos moverse en un plano de mayor libertad y disponer de un mayor tiempo, lo que en parte se refleja en el aumento

de su ganado, y a la larga significa entrar en una competencia con la empresa, mediante una apropiación continua de los pastos empresariales. Frente a esta situación el ente empresarial trata de mantener o aumentar la extensión de los pastos, ensayando una serie de medidas, como la reducción a un mínimo de animales por socio, debiendo pagar derechos de yerbaje por el resto, de acuerdo a una tasa progresiva 20.

Sumario

La información presentada con algunos agregados, nos permite arribar a algunas conclusiones preliminares de tipo general, que para el caso quedarán centradas en el significado de la reforma agraria en el antiguo sistema de la hacienda y en las posibilidades de desarrollo de las empresas asociativas.

La reforma agraria hasta el momento no hace sino reforzar las dos grandes tendencias presentes en las otrora empresas ganaderas puneñas al momento de iniciarse el proceso: la expansión latifundaria y la modernización. Estos procesos en la etapa anterior, al margen de la consideración o reconocimiento de lo opresivo del sistema, se hallaban indudablemente mejor ajustadas a las necesidades y condiciones de la región y del país, en tanto que en el curso de la reforma agraria tienden a engarzarse cada vez más a las exigencias del capitalismo dependiente e intermediario. La concepción de la "economía de escala" en el modelamiento de las descomunales empresas asociativas y la modernización a ultranza de las mismas son claros ejemplos de este engarzamiento, fortificado por la acción controlista e interventora de los aparatos estatales.

Las posibilidades de desarrollo capitalista de las empresas, tanto en el pasado como en el presente, son muy limitadas en razón de que las fuerzas productivas no tienen capacidad de reproducirse vía los salarios, debido a que los beneficios reales que pueden obtener las mismas son mínimas, dados los factores ecológicos que pesan sobre el desarrollo de la ganadería y, también, por los precios desventajosos de las lanas y fibras, al estar supedita a las agudas fluctuaciones del comercio internacional. En todo caso, las inversiones que efectúan las empresas en pos de su capitalización y modernización dependen de los bajos salarios que destinan a sus socios trabajadores y en su progresivo endeudamiento, hasta un punto crítico de verdadera falacia económica, incluso para cubrir las

planillas de sueldos y salarios. La falencia económica, en el caso de algunas empresas, tiende a ser contrarrestada mediante el uso continuo de las *faenas* sobre todo para el establecimiento de infraestructuras físicas de significación a mediano y largo plazo, pero, que en sí representa una reedición del trabajo gratuito del pasado.

Los ingresos que en el pasado obtenían las haciendas, sobre la base en gran parte del trabajo gratuito de los campesinos a quienes subordinaba, eran significativos sólo en la medida que tenían que ser compartidos únicamente entre los terratenientes y sus familiares, pero, ahora tienen que ser destinados al pago de sueldos y salarios, a la adquisición impuesta de maquinarias, ganado e insumos y a la amortización de gravosos préstamos y por tanto se minimizan totalmente. La posibilidad de su capitalización vía los préstamos obtenidos para esos propósitos, paradójicamente, las lleva a su descapitalización, aun cuando hubiera un aumento de la producción y productividad ganadera; esto debido a que los posibles mayores ingresos tienen que ser transferidos a otros sectores ajenos a la actividad agropecuaria, a través del sistema crediticio, del pago de la deuda agraria contraída con antelación a su condonación, de los impuestos y la ampliación de algunos de los servicios exigidos por los trabajadores.

Al parecer, las únicas alternativas que surgen ante este estado de cosas son una mayor participación de los camélidos sudamericanos (en este caso alpacas) en el desarrollo de la ganadería, lo que permitiría prácticamente la monopolización de esta fibra de creciente demanda, dejando los ovinos productores de lana, en razón de la gran competencia internacional en relación a los precios; y, la sustitución de este ganado por uno especializado en la producción de carne, para la cual sí hay una demanda permanente en el mercado interno. A estas medidas habría que agregar la posibilidad de capitalización mediante el uso intensivo de la mano de obra existente y la utilización intensiva y actualizada de la tecnología desarrollada en milenios. En todo caso, resulta importante retomar la discusión de los técnicos en torno a esas dos primeras alternativas, planteadas ya antes del inicio del actual proceso de reforma agraria y dejadas de lado por prácticamente una década, al ser superpuestas por discusiones políticas sugestivas, pero, ciertamente, fuera del contexto regional y nacional.

La señalada ruptura de las relaciones serviles de producción, como efecto culminante de la reforma agraria, no significa en modo alguno la extinción del sistema vertical del pasado, lo que niega totalmente la

posibilidad de participación de los socios trabajadores en el manejo de las empresas de las cuales son miembros. En mucho, la presencia de los hacendados o de sus administradores es reemplazado por el Consejo de Administración y/o por el gerente o administrador de la CAP o de la SAIS, al acumular toda la capacidad de decisión en la conducción administrativa, técnica y financiera de la empresa, utilizando muchas veces nuevos mecanismos de subordinación y clientelaje. La amplitud de las empresas, por la fusión de varios predios de pasado; la persistente identificación de los socios con sus territorios de origen (las haciendas); la dispersión de éstos, debido al carácter mismo de la ganadería extensiva; el mantenimiento de los status del pasado (administrador, caporales, pastores, etc.), son factores coadyuvantes en contra del logro de la participación de los campesinos en la conducción de las empresas de las cuales son miembros. El mismo fortalecimiento de su economía familiar independiente es otro elemento que gravita poderosamente en tal ausencia o limitada participación.

La ruptura de la rígida disciplina y organización del pasado y la imposibilidad de las actuales empresas asociativas para proletizar completamente a sus socios trabajadores explican en una gran medida el fortalecimiento de la economía campesina, pues, al haberse roto las relaciones serviles que los ataban a la gleba, los campesinos están en condiciones de dedicar más tiempo y esfuerzos al cuidado de sus crianzas, sin peligro de que el uso de los pastos les sea cortado, al contrario sus posibilidades de disponer de mayores pasturas se ven acrecentadas. Es de tenerse en cuenta que la quiebra de esa rigidez disciplinaria y organizativa y el avance sobre las tierras y pastos reservados a los antiguos patrones no es resultado de la reforma agraria sino la culminación de un largo proceso, favorecido en todo momento por el paulatino acceso a la educación, la intensificación del comercio y por los contactos cada vez más frecuentes con el exterior, a los que se suman los cambios que introducen las nuevas disposiciones legales, especialmente en relación al trabajo gratuito y al salario mínimo legal.

El avance de los *huacchileros* sobre los recursos que en el pasado estaban reservados para el manejo propiamente empresarial del terrateniente y que ahora debería controlar la empresa asociativa, es una respuesta lógica a la necesidad de obtener mayores ingresos para satisfacer las mayores exigencias que genera el desarrollo del sistema capitalista en el país y del tamaño de la familia. Por otra parte, el avance de las comunidades sobre las empresas asociativas, vía la toma de las tierras,

como en los casos de la Sais Buenavista y la Cap Puno, es también una clara y lógica respuesta a la segregación de que han sido objeto en el curso de la reforma agraria y, también, es un signo inequívoco del inicio de una transformación de la tenencia de la tierra vía campesina, en contraposición del camino burocrático que la instrumentaliza el Decreto Ley 17716. Las perspectivas de tal avance, tanto en términos políticos y económicos, como sociales, son inciertas en relación a lo que ocurre en el altiplano puneño y también, respecto a lo que acontece a nivel de todo el país.

NOTAS

- * Originariamente presentado en el III Seminario sobre Problemática Agraria Peruana, realizado en el Cuzco, en Oct-Nov. 1978. Para esta oportunidad el autor senior ha introducido algunas modificaciones y algunos agregados.
- 1 El territorio, ecológicamente y siguiendo el sistema de Holdridge, está constituido por tres zonas de vida natural: Bosque húmedo montano subtropical, Páramo muy húmedo subalpino subtropical, Páramo sub-alpino subtropical (ONERN, 1976).
 - 2 Estas entidades, social y culturalmente son semejantes, pues, la hacienda no viene a ser sino una comunidad cautiva.
 - 3 La diferencia entre parcialidades y comunidades es fundamentalmente de orden legal, las primeras carecen del reconocimiento correspondiente y del aparato administrativo que les impone éste.
 - 4 Esto es un aspecto muy controvertido, algunos técnicos aducen un rol preponderante a las heladas y otros, a las sequías. Al respecto, ver: Morlon E., 1977.
 - 5 El haba y la papa dulce se indican como típicos y no exclusivos de estas subzonas, hallándose juntamente con ellos la cebada, la quinua y la cañihua, el tarhui o chocho, el olluco y la oca.
 - 6 El reconocimiento legal de éstas, es decir su conversión en comunidades indígenas (ahora campesinas), constituía un medio de defensa frente al avance de las haciendas.
 - 7 Mayormente vestidos, alimentos, insumos agropecuarios y bienes durables (bicicletas, radios, lámparas de kerosene, etc.).
 - 8 En mucho, resultado de la nueva política que imponía a estos países el capitalismo internacional: la llamada sustitución de las importaciones, que a la larga han llevado a los mismos a una mayor dependencia.
 - 9 En realidad, una industria especulativa y monopolística de ensamblaje, en gran parte subsidiaria de las empresas transnacionales.
 - 10 Esto constituía una verdadera institución, conocida en términos regionales, bajo la denominación del "braguetazo".
 - 11 Se calculaba que la Unidad Mínima de Manejo para ser rentable debía estar constituida por cinco mil unidades/ovino, estimándose

- para el departamento un promedio de una hectárea por ovino.
- 12 Del total de las 54 empresas que figuran en el Cuadro 3 excluimos a las comunidades y grupos campesinos, en razón de que éstos, no obstante el predicamento oficial, no constituyen empresas asociativas. La actual concentración de la tierra en Sais y Caps, igual que en el pasado, en una gran medida obedece al hecho de que una mayor renta sólo es posible lograrse mediante la amplitud territorial y no a través de la intensificación de la actividad ganadera, por lo menos dentro de las condiciones actuales.
 - 13 Las empresas, en teoría, por acuerdo de sus Asambleas Generales o de sus Consejos de Administración, elevan una tema de candidatos, pero en la práctica es sugerida por la Zona Agraria o, en último término, elige al que muestra más proclividad hacia ella.
 - 14 Los salarios tratan de ser mantenidos a un nivel general, sin importar que una determinada empresa éste en condiciones reales para su elevación. Política que en esencia está encaminada a evitar que en otras empresas también se eleven los salarios, no obstante encontrarse en situación de no poder hacerlo.
 - 15 En 1974, por ejemplo, a través de una Comisión de Adquisición de Ganado, dominado por la Zona Agraria, se decidió la adquisición de ovinos en varios lugares del mundo, por un monto superior a los 200 millones de soles de entonces. Los malos manejos habidos en esa adquisición dió motivo a una investigación multisectorial, resultando sancionados inclusive varios funcionarios del nivel central del Ministerio de Agricultura.
 - 16 Esta misma empresa no entró en la compra de reproductores y vientres ocurrida en 1974, al considerar que su ganado era de tan buena calidad y aún mejor que el importado, lo cual era completamente cierto, por lo menos en lo que se refiere a aclimatación. Pero, esa resistencia lo colocó en una situación de vender sus borreguillos y borreguillas a precios sumamente bajos, sin poder colocarlos en las otras empresas.
 - 17 Tampoco le importa participar, en la medida que sus mayores fuentes de ingresos reposan en la economía familiar en la cual se desenvuelve, ahora, además, fortalecida en comparación a la del pasado.
 - 18 Por la asistencia reiterada a eventos de capacitación, como los que realiza el Cencira, y de discusión de la problemática de las empresas, los dirigentes adquieren un status de verdaderos "profesionales", que los etemiza en los puestos de dirigencia o a través de la ocupación de determinados puestos en la estructura administrativa, en calidad de "empleados", entrando a diferenciarse aún más con el resto de sus compañeros de empresa.
 - 19 El salario percibido sencillamente puede ser utilizado en la compra de artículos de lujo en el medio, como jabones, galletas, gaseosas, cerveza, etc., lo que está permitiendo la esperada ampliación del mercado interno.
 - 20 Como se comprenderá, esto origina una serie de tensiones y conflictos. Por lo general, los más pobres apoyan estas medidas, en tanto que los "gapaj" o "camiris" (ricos) los combaten con todos los medios posibles.

REFERENCIAS CITADAS

- ALVAREZ CALDERON, Roberto, et.al.
1965 "El potencial ganadero del Altiplano", *III Congreso de Ingenieros Agrónomos* Lima.
- CAYCHO, Hernán
1977 *Las Sais de la Sierra Central*. Lima, Escuela Superior de Administración de Negocios.
- DIAZ BEDREGAL, Florencio
1960 "Apuntes para una reforma agraria en Puno", *Revista Universitaria*, No. 118: 1-112. Universidad Nacional San Antonio Abad. Cuzco.
- FLORES GALINDO, Alberto
1977 *Arequipa y el sur andino: Ensayo de historia regional (Siglos XVII-XIX)*. Lima, Editorial Horizonte e
- MARTINEZ, Héctor
1967 "Tres haciendas altiplánicas: Chujuni, Cochela y Panascachi", *Perú Indígena*, No. 26: 96-162. Lima.
1978 *La reforma agraria peruana: Las empresas asociativas andinas. (Versión preliminar)*. Lima, Ministerio de Agricultura y Alimentación, mimeo.
1978a "Economía y migración en Puno, Perú" *Primer Seminario de Lengua y Cultura Aymara*, Organización de Bases Aymaras. Lima febrero.
1979b *Análisis técnico de la aplicación de cursos audiovisuales correspondiente al Proyecto PER/76/003 FAO-CENCIRA*, Lima, ms
- MORLON E., Pedro
1977 "Proyecto de investigación y mejoramiento de las condiciones de desarrollo de la agricultura en el altiplano de Puno", *I Congreso Internacional sobre Cultivos Andinos*. Ayacucho, 21 pp., mimeo.
- ONERN
1976 *Mapa Ecológico del Perú y Guía Explicativa*. Lima

PAPADAKIS, J.

1958 "Cultivo experimental de pastos y forrajes de especies exóticas en el altiplano de Puno", *Perú Indígena*, No 16-17: 105-164. Lima.

ROBERTS, Bryan, y, SAMANIEGO L , Carlos

1976 "La reforma agraria en la sierra del Perú El caso de Cahuide", *Problemas del Desarrollo*, No. 25: 61-88 México, Instituto de Investigaciones Económicas.