

EL ASOCIATIVISMO EN EL CAMPO PERUANO. LECCIONES DE LA REFORMA AGRARIA DE 1969 Y NUEVAS TENDENCIAS

Associativism in the Peruvian countryside. Lessons from the 1969 agrarian reform and new trends

Giovanni Bonfiglio

<https://orcid.org/0000-0002-3945-8225>

Instituto del Perú, Universidad San Martín de Porres, Perú
giovannibonfigliov@gmail.com

RECIBIDO: 20.09.2023 ACEPTADO: 30.11.2023

Resumen

La reforma agraria peruana del año 1969 expropió y colectivizó las mejores tierras del país. Se constituyeron 659 cooperativas agropecuarias de producción en las que la propiedad era colectiva. El estudio que aquí se presenta ha podido constatar que prácticamente la totalidad de esas empresas fueron disueltas por sus trabajadores/socios en un proceso masivo de descolectivización y parcelación de las tierras. La masiva disolución empresarial obedeció a la falta de capacidades de gestión y al fuerte afán de autonomía de los trabajadores/socios.

En vista de la nueva asociatividad –que es impostergable, dada la alta fragmentación de las unidades agropecuarias- la principal lección de esta experiencia es que es indispensable aplicar un criterio de mérito en la constitución de empresas asociativas, de ahí que el cooperativismo que funciona es el de servicios, donde la propiedad no es colectiva sino distribuida en parcelas individuales. Ello supone una cooperación “vertical” entre pequeños productores y elementos con capacidades de gestión, provisión de servicios y facilitación de acceso a mercados. En este nuevo contexto, las empresas agroexportadoras pueden cumplir un rol de articulación con pequeños productores.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Los autores conservan sus derechos

Palabras clave: reforma agraria, asociatividad, cooperativas agrarias, colectivismo agrario, cooperación

Abstract

The Peruvian agrarian reform of 1969 expropriated and collectivized the best land in the country. A total of 659 agricultural production cooperatives were established, where ownership was collective. The study presented here has been able to verify that practically all these economic units were dissolved by their workers/associates, through in a massive process of decollectivization and parceling of land. This massive dissolution was due to the lack of management capabilities and the strong desire for autonomy of the workers/partners.

In view of the new associativity in Peru - which cannot be postponed, given the high fragmentation of agricultural units - the main lesson of this experience is that it is essential to implement a criterion of merit in the constitution of associative units, hence the cooperativism that works is that of services, where the property is not collective, but distributed in individual plots. This involves “vertical” cooperation between small producers and elements with management capabilities, provision of services and facilitating access to markets. In this new context, agro-export companies can play a role of coordination with small producers.

Keywords: agrarian reform, associativity, agrarian cooperatives, agrarian collectivism, cooperation

INTRODUCCIÓN

La reforma agraria peruana de 1969 dio lugar a la mayor experiencia de colectivismo agrario que se ha dado en América Latina, ya que se constituyeron 659 empresas colectivas, cada una de las cuales reunía tierras y recursos de diversas propiedades expropiadas.

Transcurrida una década de esa experiencia, la gran mayoría de las empresas fueron disueltas por sus propios socios/trabajadores; en un proceso de descolectivización, las tierras fueron parceladas y solo en

algunos casos –en las partes altas andinas– fueron entregadas a comunidades campesinas.

El propósito de este artículo es el de extraer lecciones de dicha experiencia, a los efectos de comprender cuáles son las condiciones más favorables para promover asociatividad y cooperación en el campo. La disolución de las empresas de la reforma agraria ha dado lugar a la fragmentación de la propiedad de la tierra en una gran multitud de pequeñas unidades productivas. Según el último Censo Nacional Agropecuario del año 2012, el 80% de los productores peruanos posee unidades de menos de 5 hectáreas y un alto porcentaje es titular de propiedades de dos hectáreas. Ante esta situación, cualquier estrategia de desarrollo rural requiere fomentar la asociatividad o introducir alguna forma de cooperación entre pequeños agricultores para que logren ser competitivos.

Cabe señalar que, desde el punto de vista sociológico, el análisis de lo sucedido en las empresas de la reforma agraria permite poner en evidencia procesos de fondo en relación al comportamiento de los productores agrarios, acerca de sus decisiones en cuanto a las posibilidades de asociarse y gestionar procesos productivos. Además de los resultados del estudio de las empresas de la reforma agraria, en este artículo se presentan algunos resultados de una investigación en curso acerca de la nueva asociatividad agraria.

En el año 1978 se llevó a cabo un relevamiento exhaustivo en el marco del estudio “Reforma y transformaciones agrarias en el Perú: un análisis económico” conducido por el economista José María Caballero, con el propósito de realizar un seguimiento a las cooperativas y otras empresas asociativas creadas por la reforma agraria de 1969¹. Para ello, se consideró una muestra representativa

¹ Los resultados finales de este estudio nunca fueron publicados y se recuperaron 40 años después de su realización. Entre los textos relacionados con este proyecto se encuentran “Normas para el trabajo de campo en sierra” y “Plan para el informe de las CAP costeñas” (mimeo), elaborados por Jose María Caballero. Disponible junto

(155 casos, o 23,5% del total) de la totalidad de las empresas de la reforma (659 empresas, ver tabla 1) con el propósito obtener un estado de situación de ese conjunto de unidades a partir de entrevistas realizadas a distintos informantes vinculados a esas experiencias.²

Tabla 1. Universo del estudio y tamaño de la muestra, según modalidad empresarial

| Modalidad empresarial | Universo bajo estudio* | Muestra estudiada | % |
|-----------------------|------------------------|-------------------|-------------|
| CAP | 586 | 127 | 21.8 |
| SAIS | 60 | 23 | 38.3 |
| EPS | 13 | 5 | 38.5 |
| Total | 659 | 155 | 23.5 |

* Fuente: Dirección General de Reforma Agraria, 1980.

Esa información ha sido comparada con la que se ha obtenido en una segunda visita a campo llevada a cabo en 2018, en la cual fueron visitadas las ex empresas estudiadas en 1978. En ambos momentos se ha entrevistado a los trabajadores y ex socios de esas empresas (o lo que de ellas ha permanecido). Este artículo resume los principales hallazgos obtenidos en el contexto de esta revisita a las empresas, comparando la situación encontrada en este último año con la descrita en el estudio mencionado.

con otros materiales en <http://institutodelperu.pe/documentos-para-el-estudio-de-empresas-agrarias/>

² Se debe tener en cuenta que además de las 659 empresas agropecuarias, hubo 12 cooperativas constituidas en complejos agroindustriales (relacionados con la actividad azucarera). Si bien estas últimas también entraron en crisis, no fueron parceladas dada la imposibilidad técnica de la subdivisión de grandes complejos industriales. A lo largo de la década de 1980 fueron convertidas en sociedades anónimas y sus acciones fueron compradas por privados. El estudio llevado a cabo ha tratado solamente de las empresas agropecuarias, que como se observa han sido la gran mayoría.

EL PROCESO DE LA REFORMA AGRARIA PERUANA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS FORMAS DE ASOCIATIVIDAD PROMOVIDAS

En Perú ha habido tres reformas agrarias, correspondientes a los años 1963, 1964 y 1969. Las dos primeras se circunscribieron a ámbitos geográficos específicos y relativamente reducidos; en cambio, la tercera fue bastante amplia y es la que tuvo un impacto mayor.

En efecto, la reforma de 1963 se dio solamente en la provincia de La Convención, en el departamento de Cusco localizado al sur del país. Allí se había dado un conflicto entre hacendados y colonos productores de café o *arrendires* porque pagaban un “arriendo” por el uso de parcelas dentro de las haciendas. Para resolver esos conflictos, el gobierno militar de entonces sancionó el decreto ley 14.444, que permitió expropiar tierras en esa provincia y entregarlas a los *arrendires*.

Como parte de la intervención, técnicos del Ministerio de Agricultura llevaron a cabo un programa integral de asistencia técnica y desarrollo rural. Se ejecutó un programa de cooperativización y se creó la Central de Cooperativas de La Convención y Lares (COCLA), con el objetivo de comercializar directamente la producción de café y así evitar la dependencia de comerciantes *rescatistas*. La Federación Provincial de Campesinos de Cusco se oponía a la titulación de tierras individual y proponía formas de colectivismo agrario, que no fueron aceptadas por los pequeños productores. Desde esa primera experiencia se puso de manifiesto el afán de autonomía productiva de los pequeños productores, rasgo que ha sido recurrente a lo largo de la historia de la asociatividad agraria peruana.

Desde la primera reforma agraria se puso de manifiesto un rasgo persistente de ese proceso: quienes gestionaban las cooperativas no eran pequeños productores sino funcionarios del Ministerio de Agricultura (Chávez, 2018), generándose de hecho una alianza entre productores y profesionales. Este elemento resultó ser fundamental y

es el mismo elemento que ha incidido en el desarrollo del cooperativismo agrario en las décadas siguientes.

El éxito de esa experiencia inicial radicaba en el hecho que los socios de las cooperativas eran productores autónomos, que arrendaban parcelas a los hacendados, a cambio de lo cual pagaban con parte de la cosecha. Lo que favoreció el movimiento reivindicativo de esos productores fue el alza del precio del café en el mercado internacional, que permitió la rebeldía frente a los hacendados y motivó tomas de tierra impulsadas por sindicatos creados por activistas políticos, quienes veían en ese movimiento el germen de una revolución socialista. Ese movimiento desembocó en una “clase media” de pequeños agricultores (Tamayo Herrera, 1978); se trataba de productores con vocación empresarial, acostumbrados a la autonomía productiva. En estas circunstancias una asociatividad colectivista no hubiera sido viable.

La reforma agraria de 1964 se dio durante el primer gobierno del presidente Fernando Belaúnde. No tuvo un sesgo expropiador sino de cooperativización de propiedades públicas, en algunos casos por iniciativa privada y en acuerdo con autoridades que daban la respectiva compensación a los propietarios. La ley 15.260 o ley General de Cooperativas, promulgada el 14 de diciembre de 1964, declaraba a las cooperativas como entidades de necesidad nacional y utilidad pública. Se aplicó un modelo de cooperativas “mixtas”, que tenían áreas y servicios comunes al mismo tiempo que cada socio era poseedor de una parcela.

En varios departamentos de la costa y de la sierra se constituyeron alrededor de 20 cooperativas, por lo general en base a fundos ofrecidos en venta por sus ex propietarios. La reforma agraria tuvo una orientación “desarrollista”, centrada en la ampliación de la frontera agrícola y la implementación de riego; sin embargo, tuvo un reducido financiamiento y poco tiempo de ejecución.

Una idea fuerza surgió a fines de la década de 1960, al amparo de las teorías de la dependencia y la crítica al desarrollismo, que aludía a la

necesidad de “cambios estructurales” como condición para lograr el desarrollo. En octubre de 1968 se produjo el golpe de estado del general Velasco Alvarado, que instauró un gobierno “revolucionario”. En 1969 promulgó una nueva ley de reforma agraria (ley 17.417) que llevaba a cabo la propuesta más radical de reforma, pues afectaba todas las propiedades, no solo a los grandes complejos agroindustriales sino también a las empresas agropecuarias medianas; al inicio, esa ley aceptaba la partición de haciendas por iniciativa privada.

Sin embargo, desde 1972 se impuso una corriente radical dentro del gobierno militar que sostuvo la expropiación de todas las empresas privadas en el campo, con el objetivo (no declarado) de eliminar la propiedad privada de la tierra en el medio rural. Los encargados de llevar a cabo esa propuesta no pudieron alcanzar de forma completa ese objetivo ya que, al momento de afectar las propiedades agrarias, se vio que muchas de ellas eran conducidas por pequeños y medianos propietarios. El resultado fue que las propiedades afectadas (de hasta 40 hectáreas) eran una suerte de islas en medio de un archipiélago de pequeñas propiedades; además, el colectivismo no abarcó a todo el campo, pero sí a las empresas que poseían las mejores tierras del país.

El proceso de esta reforma tuvo un fuerte impulso inicial, que disminuyó con la caída del gobierno del general Velasco en el año 1975. Le siguió el gobierno militar de Morales Bermúdez (1975-1980), que fue de transición hacia un gobierno democrático instaurado en 1980. Tras diez años de una reforma agraria radical y colectivista, sus beneficiarios disolvieron masivamente las empresas que les fueron adjudicadas. Esa fue una gran sorpresa, por lo masivo y rápido del proceso de descolectivización y el origen de muchas perplejidades: ¿cómo es que una clase campesina, supuestamente proclive a la propiedad comunal y colectiva, se deshacía de empresas con las mejores tierras del país? ¿Por qué preferían la pequeña propiedad privada? El estudio llevado a cabo en 2018 (Bonfiglio, 2019) y en que se apoya este artículo pretende dar respuesta a estas preguntas.

LAS EMPRESAS DE LA REFORMA AGRARIA DE 1969

La reforma agraria de 1969 produjo tres modelos de empresas bastante similares entre sí: la cooperativa agraria de producción (CAP), la sociedad agrícola de interés social (SAIS) y, la empresa de propiedad social (EPS). En todos los casos se trató de empresas autogestionarias, en las que los socios eran a la vez trabajadores que participaban en órganos de gobierno como la asamblea general, el consejo directivo y el consejo de vigilancia; Adicionalmente, existían órganos ejecutivos (gerencia y administración), conducidos por profesionales contratados.

Las SAIS se constituyeron en zonas de altura, con predominio de pastos y pocas áreas cultivables; agrupaba cooperativas de trabajadores y comunidades campesinas. Las EPS eran empresas análogas a las cooperativas, con la diferencia que la propiedad recaía en el conjunto de los trabajadores del sector. En cambio, en el caso de las CAP la propiedad recaía solo en sus socios.

De las 659 empresas asociativas agropecuarias que fueron constituidas, solo 5 subsisten en la actualidad. La disolución masiva de estas empresas puede ser considerada como un proceso de descolectivización, en la medida en que las tierras parceladas y entregadas lo fueron a título individual. En zonas altoandinas una parte de las tierras ha revertido a comunidades campesinas; sin embargo, no significa que las tierras eran conducidas comunitariamente, ya que cada comunero conducía una parcela y no había actividades productivas comunes; en realidad, la parcelación se dio también dentro de las comunidades campesinas. La disolución de las empresas se ha dado por igual en todas las regiones del país y en todos los tamaños y tipo de empresas.

Otra constatación es que la colectivización duró poco tiempo. Si bien el proceso de disolución empresarial fue posibilitado jurídicamente solo desde 1980, ya en 1978 la mayoría de las empresas mostraban signos de disolución empresarial y en su mayoría estaban en colapso económico. Fue un proceso que se dio más rápidamente en la sierra, donde en muchos casos las empresas no llegaron a operar o solo lo

hicieron por poco tiempo. Este es uno de los resultados más sorprendentes del experimento colectivista, porque se suponía que los trabajadores andinos eran más proclives al asociativismo productivo.

La rapidez de la disolución de la asociatividad colectiva en la sierra está relacionada con el bajo nivel de articulación que previamente habían alcanzado las empresas afectadas. En su gran mayoría, los terrenos eran cultivados por campesinos que no estaban asalariados, sino que trabajaban a cambio del uso de parcelas o pastos; entre ellos había una relativa autonomía en las actividades productivas. De ahí que, una vez convertidos en socios de empresas colectivas, se comportaron como campesinos deseosos de tener control directo e individual de la tierra.

Cabe señalar que el proceso de disolución de estas empresas fue un proceso democrático, pues en todos los casos las decisiones fueron tomadas en asamblea general de los socios/trabajadores y no hubo imposiciones externas.

Durante los primeros años hubo entusiasmo entre los beneficiarios, pero la aceptación de la asociatividad colectiva era más aparente que real. Entre ellos primó el pragmatismo y el principio de “a caballo regalado no se le mira el diente”; en realidad no aceptaban las empresas colectivas, sino la tierra propiamente dicha.

El análisis de las causas de la masiva disolución de las empresas de la reforma indica que han sido internas a las mismas empresas, tanto en las regiones de la sierra como de la costa. Básicamente, ha sido el afán de autonomía de los trabajadores del campo la principal razón de esa transformación

Algo que hemos encontrado en nuestro estudio de 2018 es que los trabajadores/socios de las empresas descubrían los problemas derivados de la colectivización al cabo de cierto tiempo, que en algunos casos era más corto que en otros, pero que en general no fue superior a tres años, que parece ser la duración del “ciclo de la asociatividad colectiva”. Ellos no tenían al inicio una opinión clara de los efectos del modelo empresarial, lo descubrieron en la práctica

cuando percibieron que colectivizarse suponía perder autonomía individual, máxime si el discurso oficial de la reforma era campesinista: “la tierra para el que la trabaja”.

Con respecto a la geografía peruana es importante considerar que existen dos regiones naturales bastante diferentes entre sí. Por un lado, la región costa, de baja altitud y terrenos de alta productividad, que concentran las mejores tierras del país y con buen acceso a mercados y vías de comunicación. Por otro lado, en la sierra, las tierras son altas, distribuidas en valles profundos y zonas de altura con pastos naturales. Las dificultades geográficas y las pocas vías de comunicación volvían esta región poco productiva y con empresas con baja posibilidad de asalariar al conjunto de la fuerza laboral. La población de región vivía entonces (y hasta ahora) en comunidades campesinas.

En la sierra los trabajadores/socios de las empresas en realidad eran campesinos; antes de la reforma eran parceleros en unidades productivas con poca rentabilidad y por tanto baja capacidad de asalariar las relaciones laborales. En la costa, en cambio, ha primado el comportamiento de trabajador asalariado que priorizaba la obtención de sus ingresos. Entre estos, la decisión de parcelar las tierras colectivizadas se dio a pesar de las dudas acerca de las posibilidades del trabajo parcelario; más que un cálculo económico, prevaleció una actitud de no identificación con lo colectivo, motivada por diversos factores.

Uno de los más importantes fue la falta de correspondencia entre esfuerzo y recompensa, es decir, la falta de mérito en la retribución del trabajo ya que los que trabajaban más recibían lo mismo que aquellos que trabajaban menos. En consecuencia, se dio un incentivo a reducir el esfuerzo laboral y la jornada de trabajo, a contratar a trabajadores “eventuales”, redundando todo ello en la baja eficiencia de las empresas y en pérdidas económicas. Al mismo tiempo, en las empresas asociativas se dio la tendencia a no acatar la autoridad de quienes dirigían el proceso productivo, fuesen dirigentes, gerentes o funcionarios públicos.

LA INFLUENCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA PROPIEDAD AGRARIA

En la decisión de liquidar las empresas asociativas ha influido también el efecto demostrativo de la pequeña y mediana propiedad existente en todas las zonas donde se había implementado la reforma. Además, con la parcelación, los trabajadores/socios tenían la posibilidad de heredar una parcela, cosa que no podían dentro de cooperativas.

En la región de la sierra, la gran propiedad no era predominante. Ello fue demostrado en un estudio hecho en base a datos censales (Caballero, 1981), aplicando un procedimiento estadístico de estandarización de suelos, cuyo resultado indicaba que la concentración en la propiedad de la tierra era mucho menor de la que se pensaba. La gran propiedad, de más de 500 hectáreas, poseía solo el 20% del conjunto de la superficie agropecuaria, que en su mayoría eran tierras eriazas y pastos de altura. La pequeña y mediana propiedad reunía el 80% de las tierras. Hasta entonces la cantidad de tierras se medía en números de hectáreas indistintas, sin distinguir entre tierras eriazas y tierras bajo riego, lo que llevaba a una interpretación distorsionada y magnificaba el nivel de concentración de la propiedad en la sierra.

Además, no todas las grandes propiedades estaban en manos de privados (haciendas), sino en posesión de comunidades campesinas, que eran los mayores propietarios en la zona andina. Las estadísticas hacían aparecer una comunidad campesina como una sola gran propiedad, y muchas veces la propaganda oficial manipuló las estadísticas sobre la propiedad rural para justificar la expropiación de las propiedades privadas (Gamarra, 2018).

El conjunto de factores que explican la masiva disolución de las empresas puede resumirse en la poca posibilidad de ejercer capacidades de gestión en su interior, al margen de quién era el encargado de gestionar, un gerente contratado o un socio dirigente.

Quienes implementaron el modelo asociativo de la reforma pensaban que la capacidad de gestión no era importante; para ellos lo importante

era el cambio en la propiedad de la tierra. Ello obedecía a la matriz teórica de corte marxista que predominaba en esos años, según la cual el elemento creador de valor es el trabajo (teoría del valor trabajo), desconociendo la capacidad de gestión empresarial como aspecto que contribuye a la generación de valor.

Actualmente, tras la masiva experiencia de las empresas autogestionarias en el campo, es más fácil percibir que la capacidad de gestión es un elemento clave e indispensable para la generación de valor. Es lo que nos dice la teoría del “capital social” que surgió con fuerza en las décadas de 1980 y 1990, al insistir en la importancia de los aspectos *intangibles* en la generación de riqueza y en los procesos de desarrollo. Precisamente, el principal aspecto intangible está en la capacidad de gestión empresarial, además de la confianza y el respeto a las normas, recursos que no fueron valorados y fueron descuidados en favor de una mirada que privilegiaba los recursos puramente económicos.

UNA INTERPRETACIÓN DE LA DISOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA REFORMA AGRARIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL PÉNDULO DEL PODER Y LAS FORMAS DE AUTORIDAD OSCILANTE

Los resultados del estudio permiten afirmar que la disolución de las empresas obedeció en gran medida a la poca posibilidad de ejercer autoridad en su interior. Se trataba de empresas cuya gestión descansaba en dos tipos de órganos: por un lado, los órganos de gobierno (asamblea general, consejo directivo y consejo de vigilancia), a través de los cuales los trabajadores/socios participaban en la toma de decisiones; esto correspondía al carácter autogestionario de las empresas, que confería poder efectivo de decisión a los trabajadores/socios, en cuanto propietarios de las empresas. Por otro lado, estaban los órganos ejecutivos, esto es la gerencia o administración, que debían cumplir la función de llevar a cabo las decisiones emanadas de los órganos de gobierno. Sin embargo, para la gran mayoría de los socios, esa distinción de funciones no existía, ya que su sentido común y su pragmatismo los llevaba a pensar que la

fuerza de autoridad es una sola: la del dueño. Por lo tanto, si ellos eran los dueños, tal como decía el mensaje y la prédica oficial, entonces ¿por qué aceptar la autoridad de otros?

Se podría decir que en las empresas colectivas había dificultad para distinguir entre la función de gobierno y la ejecutiva, y cuando esas funciones tomaban cuerpo en instancias institucionales distintas, se daban conflictos entre los distintos agentes decisionales. Más allá de la formalidad de las funciones a ser ejercidas por los distintos órganos de gestión, en la práctica se daban “cuotas de poder” entre órganos de gobierno y órganos ejecutivos. Sin embargo, cada una de esas cuotas de poder era débil y se neutralizaban entre ellas.

Luego de un período inicial se afirmó la tendencia a no conceder atribuciones a quienes detentaban autoridad, no solo a los gerentes sino también a los dirigentes y, sobre todo, a los jefes de campo que eran los encargados de supervisar el trabajo. En muchas empresas, especialmente en las más pequeñas, había resistencia a aceptar la presencia de un administrador, que en última instancia era impuesto por funcionarios públicos, muchas veces como condición para el otorgamiento de créditos.

Un hallazgo del estudio realizado ha sido el hecho de que los campesinos no reconocían el principio básico de la autogestión, que supone la “división de poderes” (la existencia de dos tipos de órganos de gestión: los directivos, que incluían la asamblea de socios y el consejo directivo, y los ejecutivos, compuestos por administradores y gerentes contratados). Esa distinción de órganos de gestión no era percibida, pues para los campesinos el poder es uno solo e indivisible: quien manda es el dueño y si ellos eran dueños, como decía el mensaje oficial, entonces, ¿para qué obedecer a otros?

De las entrevistas realizadas surge consistentemente que, al cabo de un tiempo (que coincide con el ciclo de la asociatividad productiva) en las empresas “todos eran jefes”, nadie obedecía a nadie y no se aceptaba autoridad alguna. Los que pretendían ejercer autoridad, fuesen dirigentes, administradores o funcionarios públicos, eran vistos como

“los nuevos dueños”. Este proceso permite interpretar la disolución empresarial desde la perspectiva del poder y de las formas de autoridad.

En efecto, en las empresas no había posibilidad de ejercer autoridad en el proceso productivo, al margen de si los que la ejercían eran representantes de los órganos de gobierno o de los ejecutivos. Se pasaba por situaciones de predominio de autoridad a momentos en que predominaban las tendencias al desconocimiento de la autoridad. Cuando predominaban estas últimas, se llegaba a situaciones extremas de indisciplina laboral y falta de control sobre el proceso productivo, que ponían en peligro la sobrevivencia de las empresas.

Esa situación extrema generaba una reacción de aceptación de un mínimo de autoridad, para asegurar la posibilidad de recibir salarios. Entonces se activaba el otro extremo del péndulo, que implicaba la “abdicación” de funciones directivas y la “usurpación” de esas funciones por parte de los gerentes. En algunos casos se daba incluso la situación en que los mismos socios pedían la intervención de las autoridades del Estado para administrar las empresas en crisis, con tal de asegurar el pago de salarios. Eso se dio sobre todo en la costa, donde había empresas con buena dotación de recursos.

En cambio, en la sierra, donde las empresas tenían menos posibilidades productivas y donde predominaba un comportamiento “campesinista”, las situaciones de desorden llevaban a la parcelación de las tierras y a la “campesinización” de las empresas, o sea su parcelación o desmembramiento y la autonomización de unidades productivas menores que eran manejadas con autonomía.

En la mayoría de los casos la oscilación del péndulo no llegaba hasta los extremos, sino que se mantenía en situaciones intermedias, en un equilibrio precario que obligaba a establecer compromisos entre los que tenían una cuota de poder.

La fragmentación y debilitamiento de las fuentes de autoridad derivaba en situaciones de vacío de poder, donde nadie quería

obedecer y no había posibilidad de sancionar a quienes incurrieran en faltas, sobre todo en lo relacionado con la dedicación al trabajo. Esas faltas eran fuertemente contagiosas sobre el conjunto de la vida social y derivaban en descuido de diversos aspectos que incidían negativamente en la marcha empresarial; por ejemplo, con respecto al mantenimiento de caminos, de la infraestructura menor y hasta de la maquinaria. La falta de posibilidad de sancionar esos comportamientos generaba la sensación de impunidad y ausencia de normas, elementos típicos de las situaciones de anomia.

La disolución de las empresas no estaba motivada solamente por el afán de independencia, sino también por el deseo de orden, cuestiones que se alcanzaban dentro de una parcela, o sea fuera de lo colectivo. Al momento de decidir sobre el futuro de las empresas, pesaron motivaciones no siempre conscientes, entre las cuales estaba el mencionado deseo de poner fin a una situación desagradable de desorden, que generaba irritación y desconcierto. Dentro de las cooperativas había descontento a pesar de las mejoras que se dieron, sobre todo al inicio de la experiencia asociativa, relacionadas con las condiciones de vida de sus socios.

Antes de la reforma los funcionarios públicos y las autoridades locales tenían poder para controlar lo que sucedía en el territorio y lo ejercían a través del concurso de jueces, gobernadores y policías. La capacidad de gestión del territorio disminuyó a fines de la década de 1970, por la crisis fiscal que llevó a la reducción de personal en instituciones públicas y a la retracción del Estado que había entrado en falencia económica (por la inflación y la crisis económica).

El vacío de poder que se daba en las empresas se trasladó al entorno social e institucional. El orden tradicional, que sobre todo en algunas zonas de la sierra era vertical o, en el mejor de los casos, paternalista, fue eliminado sin ser reemplazado por uno alternativo. El vacío de poder fue llenado por fuerzas disruptivas, grupos políticos radicales que intentaron la toma del poder del Estado mediante acciones violentas y terroristas. De ahí que se pueda afirmar que hubo una

relación entre el desorden generado en el campo en la década de 1970 y la violencia que se desató en la década de 1980.

La falta o debilidad de los controles sobre el proceso productivo llevó a la reducción del esfuerzo y de la jornada laboral. Ello estuvo relacionado con la prédica igualitarista y populista con la que fue implementada la reforma. Los mensajes: “la tierra para el que la trabaja... el dueño eres tú... el patrón no comerá más de tu pobreza”, generaron entre los socios una actitud de desinterés por el trabajo. Ello se expresa en manifestaciones recogidas en muchas entrevistas: “¿Si soy dueño, para qué trabajar?”; “Si la tierra es de los que la trabajan, entonces para qué tengo que asociarme con otros, y sobre todo: porqué tengo que obedecer a otros? ¿Acaso el patrón obedecía a otros? ¿Si todos somos dueños por igual, por qué algunos trabajamos en el campo y otros en la oficina?”. Estas frases recurrentes entre las respuestas dadas por los ex socios entrevistados en 2018, expresan ideas que actuaron con mucha fuerza en la mente de los socios de las empresas asociativas, muchos de los cuales pensaban como George Orwell: “en las cooperativas algunos son más iguales que otros”, de ahí las “rebeliones en la granja”.

Otros aspectos frecuentes en las empresas han sido las situaciones de corrupción, no solo a través de grandes desfalcos sino de comportamientos generalizados de “micro corrupción”; por ejemplo, el hecho de hacerse dar recetas fraudulentas por los médicos o pasarse por enfermos para no acudir al trabajo. La corrupción fue algo endémico, producto de la falta de controles y de la ausencia de una autoridad que pudiera vigilar los recursos de la empresa, pero no obedecía al hecho de que los socios de las empresas colectivas fuesen deshonestos por naturaleza.

Así como la corrupción no era consustancial a las personas, tampoco lo era la pereza, ya que los trabajadores del campo disminuían el esfuerzo productivo por la falta de reconocimiento en la retribución, esto es la falta de correspondencia entre esfuerzo y recompensa. La

prueba de ello está en el hecho de que con la parcelación aumentó de manera muy considerable la dedicación al trabajo.

La conflictividad que se daba entre los socios de las empresas estaba condicionada también por el modelo empresarial, pues estaban continuamente enfrentados en la pugna por el poder debido a que cada dos años debían renovarse los cargos directivos. El modelo suponía la existencia de consensos, pero al no existir autoridad suficiente que pudiera dirimir dentro de las empresas asociativas las discrepancias derivaban en conflicto.

Por eso, en la sierra los campesinos preferían el “modelo” de comunidad campesina, dentro del cual había mayores posibilidades de resolver discrepancias y hasta conflictos, pues en ellas había jerarquías de autoridad aceptadas y con posibilidad de sancionar faltas. En relación con este aspecto habría que considerar el surgimiento de las “rondas campesinas” en el período post reforma, una institucionalidad surgida para preservar el orden en el campo. Su eficiencia se basa en la posibilidad de sancionar faltas mediante métodos expeditivos.

EL “EQUILIBRIO DE BAJO NIVEL” Y EL BAJO ÍNDICE DE ASOCIATIVIDAD AGRARIA

El estudio ha demostrado que las empresas de la reforma no colapsaron de inmediato, sino al cabo de un tiempo, durante el cual funcionaban en medio de equilibrios inestables y con baja potencialidad productiva. Eso es lo que he denominado “equilibrio de bajo nivel”, que hacía que las empresas funcionaran mal y subutilizaran sus recursos, pero no desaparecían y se sostenían en una situación precaria y de baja productividad, fundamentalmente por la percepción de créditos que luego no podían devolver.

Ese concepto es útil también para el estudio de la asociatividad que se ha dado en el período posterior a la reforma agraria. En efecto, muchas de las asociaciones de productores y hasta las cooperativas agrarias constituidas en años recientes, presentan esa condición, en la

medida en que no tienen en su interior las capacidades de gestión necesarias para desempeñarse con éxito.

El nivel de asociatividad que hay en el campo peruano es uno de los más bajos del mundo. Según datos del último Censo Agropecuario de 2012, en Perú sólo el 4,5% del total de productores agropecuarios participa de modelos asociativos vinculados a una actividad productiva; otros datos más recientes, proporcionados por la Encuesta Nacional Agraria del año 2022, indican que el porcentaje de productores asociados se mantiene bajo: 6,7%. Según región natural, la misma encuesta indica que en la selva hay un mayor porcentaje de productores agropecuarios miembros de algún tipo de organización (12,9%), mientras que en la costa el porcentaje es de 7,3% y en la sierra se registra el valor más bajo (4,9%). En las tres regiones hubo una disminución con respecto a la fecha anterior, lo cual refleja una tendencia a la baja.

La asociatividad agraria en Perú no solo es reducida sino también de baja “calidad”, pues del total de productores que pertenecen a alguna organización el 80% pertenece a asociaciones o comités de productores, que no son empresas sino organizaciones sin fines de lucro, que tienen pocos recursos organizativos y de gestión. Solo el 20% de los productores organizados pertenecen a empresas cooperativas (de servicios). De modo que los productores agrarios organizados en empresas cooperativas son menos del 1% del total de los productores agrarios del país, el porcentaje más bajo en comparación con países de la región y de otros continentes (COOP, 2019).

Hay cierto acuerdo en considerar que los pequeños productores peruanos tienen resistencia a asociarse por el recuerdo del fracaso de las cooperativas constituidas en el marco de la reforma de 1969. Sin embargo, luego de la revisión de las experiencias que se han dado en años recientes, no parece que las resistencias a asociarse obedezcan a un recuerdo histórico, pues esa resistencia se daba desde antes de la reforma. La evidencia de ello es el hecho de que cuando se implementó

la reforma agraria de 1969, las comunidades campesinas rechazaron masivamente la propuesta de convertirse en empresas cooperativas, como era la intención inicial del gobierno de entonces. Esa resistencia obedeció al afán de autonomía de cada comunero, que conducía privadamente su parcela y no quería que esta se integrara a un colectivo; es decir, las “comunidades campesinas” rechazaron la propuesta de ser colectivas. Esa fue la mayor demostración de que entre intelectuales agraristas había un mito acerca del *comunitarismo agrario* en los Andes.

Se podría decir que, más que convertir en *individualistas* a los trabajadores del campo, la reforma agraria de 1969 detuvo el proceso de constitución de cooperativas de servicios que agrupaban a pequeños y medianos productores. Ese proceso había comenzado a inicios de la década de 1960, impulsado por funcionarios públicos que organizaron las cooperativas de la primera reforma agraria, hecha en Cusco en 1962. Esas cooperativas no eran de producción sino de servicios; en su interior cada socio era celoso propietario de su parcela. En esos años se dio inicio a un proceso de asociatividad agraria que resultó ser bastante viable, pues varias cooperativas constituidas en esos años sobreviven hasta hoy y han servido de ejemplo para retomar el empuje asociativo desde la década de 1990. La baja propensión a la asociatividad debe buscarse en varios elementos, entre los cuales se encuentran básicamente el afán de autonomía y el consecuente costo de asociarse.

Un aspecto que hay que tener en cuenta es el tipo de *capital humano* de los pequeños productores, no solamente como un aspecto relacionado con el nivel educativo, sino con la escasa experiencia previa de emprendedurismo. En países donde el cooperativismo agrario es extendido, cada asociado es también pequeño o mediano empresario. La experiencia histórica muestra que el capital humano agrario se acumula lentamente, en un proceso histórico que en el Perú ha tenido poco tiempo para desarrollarse. Apenas comenzó, a inicios de la década de 1960, fue interrumpido por una masiva experiencia de

colectivismo que tenía más propósitos políticos centrados en la eliminación de la propiedad privada que en elevar la producción.

La experiencia de la reforma agraria peruana indica que pequeños productores en los que predomina una cultura oral tienen capacidad de gestión que alcanza solamente el ámbito de una parcela, no se expande a ámbitos más amplios; en otras palabras, la autogestión agraria se da en parcelas, no en empresas.

El capital social, entendido como recurso intangible que está a disposición de un grupo social, está referido a lo que denominé “círculo de confianza”, que entre los pequeños productores agrarios se reduce al ámbito familiar o de los vecinos.

Por lo antes dicho, los programas públicos de las décadas de 1990 y 2000, que han ofrecido asistencia técnica y han promovido el aumento de la competitividad agraria, han tenido escasos resultados en términos de asociatividad. Por lo general, la asociatividad horizontal (la que se da solo entre pequeños productores) tiene un horizonte corto, a veces de una campaña agrícola o para el cumplimiento de un “plan de negocios”. Los funcionarios de las agencias agrarias encargados de promover asociatividad que fueron entrevistados en las visitas de campo hechas en 2018 han corroborado esa observación. La expresión más recurrente en las entrevistas realizadas en ese año ha sido: “Los pequeños productores se asocian para recibir financiamiento. Una vez cumplido el plan de negocios al que se comprometieron, la organización se disuelve”.

¿POR QUÉ EN LA SIERRA PERUANA (ALTO ANDINA) LA DISOLUCIÓN DE EMPRESAS COLECTIVAS DIO LUGAR A COMUNIDADES CAMPESINAS?

En el período posterior a la reforma agraria se ha dado un considerable crecimiento en la constitución de comunidades campesinas en todos los departamentos andinos. A inicios de la década de 1980 existían 3.046 comunidades, que se incrementaron a 6.115 en 2012 según datos del Censo Nacional Agropecuario. O sea que en el lapso de 30 años se

ha duplicado el número de comunidades campesinas, coincidente con el proceso de reestructuración de las empresas creadas por la reforma agraria.

El crecimiento del número de comunidades no significa un incremento o conservación del comunitarismo agrario, sino una forma de asegurar la propiedad de parcelas de tierra en un contexto de incertidumbre y de crisis del Estado, apelando a la forma jurídica comunal de carácter protectorio que contempla la “imprescriptibilidad e inembargabilidad” de la tierra de las comunidades.

En última instancia, lo que ha habido detrás del *boom comunal* ha sido la debilidad del Estado para administrar la distribución de tierras durante la reestructuración agraria de las décadas de 1980 y 1990; también se podría decir que, por parte del Estado ha faltado capacidad de ejercer soberanía en el ámbito rural, sobre todo en la región de la sierra.

Otra razón que ha estado detrás del incremento del número de comunidades ha sido la existencia de programas que han distribuido recursos a las comunidades o han llevado a cabo proyectos donde las comunidades eran beneficiarias. En las décadas de 1980 y 1990, los proyectos de desarrollo han privilegiado un enfoque comunitarista, pues han sido diseñados y gestionados por promotores agrarios entre los cuales ha permanecido el mito del carácter colectivista del productor andino.

Habría que decir que la *comunidad* tiene un atractivo no económico para los campesinos andinos: la posibilidad de ser autónomos en lo político y preservar un orden. Al convertirse en *comuneros*, los ex socios de empresas colectivas resolvían varios problemas a la vez: aseguraban la posesión de una parcela -aunque no tuvieran título de propiedad sobre ella- y, al mismo tiempo, el problema del desorden social en el que vivían.

Las comunidades campesinas, en primer lugar, han sido la solución al tema de la propiedad de la tierra en un contexto de inseguridad

institucional y política. Los ex socios de las empresas colectivas habían percibido que el Estado estaba en crisis y querían asegurarse de algún modo la posesión de las parcelas que conducían de hecho, apelando al mencionado carácter imprescriptible e inalienable de la tierra de las comunidades. Adicionalmente, frente a la situación de desorden que se vivía en las empresas, la comunidad campesina ofrecía un oasis de tranquilidad y la posibilidad de autogobierno.

Otra razón que explica la decisión de convertir, al menos en parte, las ex cooperativas andinas en comunidades, es que existía un fuerte asedio ejercido por los campesinos que no habían sido beneficiados por la reforma (que eran mayoría) y que se sentían con derecho a tener una parcela de las ex empresas. Incorporarlos en el reparto de tierras de las ex cooperativas, además de solidaridad con parientes y vecinos, era una forma de legitimar la nueva forma de propiedad. Los ex socios de las cooperativas en la sierra sabían que de parcelarse la tierra ellos solos hubieran sufrido el asedio de los excluidos.

Las comunidades campesinas son realidades afectivas y sociales más que una modalidad de producción colectiva; no es que los comuneros no puedan ser empresarios agrarios, de hecho muchos lo son, pero individualmente. Si un comunero tiene capacidad de gestión empresarial la pone al servicio de su familia y de su parcela pero no necesariamente al servicio de la comunidad. Eso está condicionado por el hecho que, si las comunidades se dedicaran a la producción colectiva, se darían en su interior tendencias a la disolución, al igual que lo sucedido en las empresas creadas por la reforma. Se puede decir que, por necesidad de sobrevivencia institucional, las comunidades no cumplen una función de producción colectiva y en su interior cada comunero es autónomo en lo productivo. Lo que se mantiene como comunal es lo “inparcelable”: bosques, pastos de altura y tierras de secano.

Desde el punto de vista de la asociatividad, hay analogías entre lo que pasó dentro de las empresas creadas por la reforma y lo que se ha dado en el interior de las comunidades campesinas. En ambos casos se ha

dado el mismo proceso de parcelación e individualización de la propiedad.

Un hallazgo del estudio es que hubo una diferencia en la distribución de la tierra de las ex empresas considerando regiones naturales: en la costa, las tierras fueron entregadas en parcelas a título individual, mientras que en la sierra primó la entrega de tierra a comunidades campesinas. Sin embargo, vista la “película” que se dio entre 1978 y 2018, se llega a la conclusión de que en ambos casos el resultado ha sido el mismo, pues a la larga también en la sierra las tierras agrícolas fueron parceladas dentro de las comunidades. Lo que allí se mantiene como comunal es lo que no se puede parcelar (pastos de altura, bosques y zonas eriazas alejadas).

Tras esta constatación surge la pregunta: si en la sierra los campesinos querían la tierra a título individual, ¿por qué constituyeron comunidades campesinas? La respuesta va por el lado de considerar la inviabilidad del reparto individual durante el periodo inmediato de la post reforma, no solo por la presencia del terrorismo, sino por la dificultad de delimitar parcelas por razones geográficas. En la costa, los ex socios impusieron la parcelación privada mientras que en la sierra tuvieron menos oportunidades de imponerla, a pesar de que muchos de ellos querían la tierra a título individual.

LA COOPERACIÓN QUE FUNCIONA ES LA “VERTICAL”, DONDE HAY ELEMENTOS CON CAPACIDAD DE GESTIÓN

El reto que enfrentamos hoy en el campo no es tanto el de redistribuir la propiedad de la tierra, sino permitir que los pequeños productores tengan capacidades de gestión a su disposición. De hecho, se puede decir que el recurso más escaso en el campo peruano es la capacidad de gestión.

En el estudio que estamos llevando a cabo actualmente sobre el tema de la nueva asociatividad agraria³, estamos encontrando que la clave para el desarrollo de la pequeña producción es la posibilidad de tener capacidades de gestión a su disposición. Ello no significa necesariamente que hay que convertir a los pequeños productores en empresarios, sino involucrarlos en “cadenas productivas” dentro de las cuales hay elementos con capacidades de gestión. Esto es lo que se puede llamar “cooperación vertical”, para distinguirla de la “cooperación horizontal”, en la que están involucrados pequeños productores que solo pueden gestionar una parcela.

En buena medida, “cooperación vertical” es lo que se da actualmente en las cooperativas agrarias más exitosas, que son empresas acopiadoras y comercializadoras, pero no empresas de producción (Torres, s.f.). Allí cada socio cooperativista es autónomo, al mismo tiempo que cuenta con los servicios ofrecidos por un staff de profesionales que da asistencia técnica, acopio, estandarización de productos, acceso a financiamiento, introducción de innovaciones y acceso a mercado.

Esta cooperación “vertical” viene a superar los problemas de falta de equilibrio en la relación entre órganos de gobierno y órganos de gestión que había en las empresas de la reforma. Los gerentes de las nuevas cooperativas son respetados en sus funciones y son acompañados en la toma de decisiones por parte de dirigentes con capacidad de comprensión de las funciones empresariales. De este modo se evitan los problemas de gobernanza que se dieron en las empresas de la reforma, y que llevaron a su colapso. Al mismo tiempo se respeta la autonomía del pequeño productor, pues la cooperación vertical permite aplicar el criterio de mérito, que estaba ausente en las empresas de la reforma. Ese criterio consiste en asegurar a cada productor una recompensa que corresponde a su esfuerzo y a sus capacidades.

³ Se trata del proyecto de investigación “La nueva asociatividad agraria en el Perú” que se está llevando a cabo actualmente bajo mi dirección en el Instituto Perú.

LAS EXPERIENCIAS COOPERATIVAS EXITOSAS

Entre las nuevas cooperativas agrarias peruanas hay casos de éxito importante, como es el caso de la Cooperativa de Producción y Servicios Especiales de los Productores de Camélidos Andinos (COOPECAN) que agrupa a cientos de pequeños criadores de alpaca. Para ello ha debido organizar una *escuela de presidentes*, es decir un programa de formación de dirigentes, con la condición de que aquel socio que aprueba un curso formativo ocupa el cargo de dirigente de la empresa (Bonfiglio, 2019; Torres, 2022). Con ello se ha resuelto el problema crónico en otras cooperativas, en las que los dirigentes son elegidos entre los socios más “populares”, pero no necesariamente entre los que conocen los mecanismos de decisiones empresariales y de relación con la gerencia. Desde entonces esta cooperativa ha venido gozando de un período de estabilidad entre su liderazgo y los gerentes, a diferencia de lo que se daba al inicio, cuando cada consejo de administración quería tener su gerente o sus propias políticas empresariales.

En el Perú tenemos un caso extremo en el que misma persona ocupa el cargo de gerente de la cooperativa desde hace 44 años: se trata de la cooperativa “Atahualpa Jerusalén”, más conocida como “Granja Porcón” de la región Cajamarca, al norte del país. Esta es la única cooperativa constituida por la reforma agraria serrana que ha sobrevivido en la sierra del país, ya que todas las demás han colapsado y han sido liquidadas. El secreto de esta sobrevivencia empresarial es la permanencia y estabilidad del gerente, que ha salido de la misma base social y ejerce un liderazgo importante, al mismo tiempo que la empresa ha recibido sustanciales apoyos de la cooperación internacional y de una vecina empresa minera. Las otras cooperativas también recibieron apoyos, pero la inestabilidad y los continuos desencuentros entre órganos de gobierno las han llevado a la disolución y a la *fuga* de socios, que se han recluido en parcelas.

Junto a estos y a otros casos exitosos, hay numerosas cooperativas que sobreviven en medio de equilibrios de bajo nivel y asociaciones de

productores que desaparecen al cabo de un tiempo. Es que, lamentablemente, los problemas que enfrentaban las empresas de la reforma agraria subsisten hasta hoy, de ahí el bajo índice de asociatividad que se da en el campo peruano. En la base de esos problemas hay una serie de aspectos que reconducen a una cuestión de fondo: poca capacidad de gestión empresarial. Si bien hoy se ha descartado la modalidad de cooperativa de producción por la de servicios, subsisten problemas de gobernanza si no hay suficiente capital humano entre los dirigentes y equilibrio entre órganos de gobierno y órganos ejecutivos. Son problemas que, en última instancia, dificultan la puesta en práctica de capacidades de gestión. Esta es la realidad que estamos encontrando en el estudio que actualmente llevamos a cabo en el Instituto del Perú acerca de la nueva asociatividad agraria.

La apertura a mercados internacionales en las últimas décadas ha permitido el auge de la agroexportación en Perú. Ello ha ofrecido oportunidades a muchos pequeños productores, que forman parte de “cadenas productivas” dinámicas, orientadas al mercado externo (Amaro, 2023). Ello se está dando espontáneamente, al margen de políticas públicas y es aún poco estudiado.

Las nuevas modalidades de articulación entre empresas exportadoras y pequeños productores suponen formas de cooperación vertical de nuevo tipo, en la medida en que las empresas agroexportadoras no solo ofrecen oportunidades de mercado, sino que en muchos casos aportan innovaciones tecnológicas, acopio y empaque de la producción. Algo novedoso es que esta articulación elimina a intermediadores tradicionales, que encarecen los costos de llegada al mercado.

Esta situación no se da por igual en todas las cadenas productivas; aparece de forma más clara en la producción de frutas y hortalizas, como la palta, el kion (jengibre), granadilla, pitajaya, y otros cultivos que pueden hacerse en pequeña escala. Por ejemplo, la mayor empresa exportadora de paltas peruanas (Westphalia) no tiene una sola hectárea de tierra, pero sí una red de plantas acopiadoras y

empacadoras que ofrecen también asistencia técnica a sus proveedores. Estas nuevas situaciones hacen que el minifundio ya no sea una limitación para el desarrollo rural, como lo era en el pasado. Un detalle significativo es que un funcionario de esa empresa ha declarado que sus proveedores son productores individuales, no pertenecen a cooperativas, debido a que estas son inestables y no cumplen con sus compromisos.

CONCLUSIONES

La principal lección que se desprende de la experiencia de las empresas de la reforma agraria peruana de 1969 es la dificultad de imprimir capacidades de gestión en unidades productivas asociativas o colectivas. Hasta la década de 1970 predominaba en los agraristas peruanos la idea de que el problema era de falta de propiedad de la tierra, de ahí que la reforma agraria de 1969 fue expropiatoria y redistributiva, sin tener en cuenta el tema de las capacidades de gestión.

Por razones ideológicas se descartó la opción de adjudicación de tierras a título individual o de mediana propiedad y se optó por asignaciones colectivas. La disolución de las empresas cogestionadas adquirió el carácter de un proceso de descolectivización, que fue más rápido en la sierra que en la costa, si bien se pensaba que los beneficiarios de la sierra eran más proclives a aceptar unidades productivas colectivas dada su histórica tradición comunitaria.

Entre las razones de la disolución empresarial, cabe resaltar la falta de correspondencia entre esfuerzo y recompensa, la extendida indisciplina laboral, el desorden administrativo y el bajo nivel de identificación de los socios con empresas de las cuales supuestamente eran propietarios.

Un hallazgo importante es que existe un *ciclo de la asociatividad colectiva*, por el cual al inicio primó entre los beneficiarios de la reforma una actitud pragmática de “no mirar el diente al caballo”, pues aceptaban la tierra pero no así las empresas. Fingían aceptarlas al

inicio o las aceptaban resignadamente con tal de obtener lo que en el fondo querían: la tierra a título individual, aunque ese era un objetivo silenciado o no siempre expresado.

El papel de la corrupción fue otro argumento que consistentemente esgrimieron los ex socios de las empresas para explicar su disolución, consecuencia de la ausencia de controles y de la imposibilidad de ejercer autoridad en el proceso productivo. La forma en que se implementó el modelo empresarial actuó condicionando tales comportamientos, si bien, además, se descubrió que las acusaciones de corrupción de dirigentes y funcionarios de las empresas no siempre eran fundadas sino muchas veces eran una coartada para “desbanca” a dirigentes o simplemente para justificar el no acatamiento de la autoridad de dirigentes y gerentes. La corrupción no era la causa de los problemas por los que atravesaban las empresas, sino el síntoma de algo más profundo: la falta de controles y de capacidades de autogobierno.

Es innegable que factores económicos y de dimensionamiento (“gigantismo” y desarticulación) han influido en el colapso de las empresas, pero no pueden ser consideradas como las causas de fondo, pues incluso las empresas suficientemente articuladas, con excedentes económicos, con buena dotación de recursos y donde no había habido descapitalización, se disolvieron.

En general, y como balance del conjunto de factores que incidieron en la disolución empresarial, primaron los factores internos; es decir, las empresas colapsaron desde dentro (implosionaron), no fueron embestidas por fuerzas externas. Al respecto cabe señalar que en todos los casos la decisión de disolver las empresas fue democrática, tomada por los mismos socios-trabajadores, sin imposiciones externas.

Con la reforma agraria de 1969 se quiso colectivizar el campo, pero, contradictoriamente, en vez de generar un campesinado colectivizado se generó una clase de propietarios independientes.

Otro aspecto que emerge con claridad es que en la sierra la comunidad campesina cumple funciones políticas y culturales antes que económicas. El *boom* que se dio en la constitución de comunidades en todas las regiones de la sierra ha generado un “espejismo estadístico” del comunitarismo agrario, pues el incremento del número de comunidades durante el periodo post reforma coincide con el proceso de individualización de la propiedad, dentro y fuera de las comunidades. La respuesta a esta aparente paradoja va por el lado de considerar que las comunidades no cumplen una función productiva colectiva, pues si lo hicieran se darían en su interior las mismas tendencias a la disolución institucional que se dieron en las empresas de la reforma. En otras palabras, por razones de sobrevivencia institucional, las comunidades no cumplen funciones económicas colectivas o lo hacen limitadamente.

Detrás del *boom comunal* del periodo post reforma se encuentra un reclamo de orden, justamente para contrarrestar el vacío de poder y la anomia que se dio dentro de las empresas de la reforma agraria y que “contagió” al entorno social. Las autoridades comunales tienen mayor posibilidad de ejercer autoridad, dirimir discrepancias sin que deriven en conflicto, y hacer cumplir normas de comportamiento social, que el Estado en la década de 1980, cuando no podía dada su debilidad y repliegue. En ese contexto, el vacío de poder existente en amplias zonas del campo (no solo en la sierra, sino también en la costa) intentó ser llenado por fuerzas disruptivas.

De aquí surgen hipótesis de trabajo para nuevos estudios. Lo que explicaría en última instancia el *boom* de comunidades campesinas es la incapacidad del Estado para ejercer soberanía sobre todo el territorio nacional y su poca presencia en el campo; también, que a la luz de lo que pasaba en las empresas de la reforma, la reforma agraria no contuvo la violencia que se dio en la década de 1980, como comúnmente se afirma, sino que ha sido al revés. La anomia generalizada, el repliegue del Estado y el vacío de poder generado, permitió la presencia de fuerzas disruptivas en la década de 1980, por lo

que desde este punto de vista se podría afirmar que la gran convulsión social que hemos sufrido en ese período es consecuencia del hecho de haberse eliminado el orden tradicional en el campo (que debía ser cambiado) sin remplazarlo por otro, generándose más bien un vacío de poder y un debilitamiento del Estado en su conjunto.

Más allá de las posibles interpretaciones de las razones por las que colapsaron las empresas de la reforma agraria, lo importante es sacar lecciones acerca de la posibilidad de una nueva asociatividad. Dada la fragmentación de la propiedad y la existencia de numerosas unidades agropecuarias de pequeña extensión, surge la necesidad de apoyarla entre pequeños productores, para que puedan ser competitivos en el actual contexto económico.

La lección principal es que la asociatividad que funciona es la de servicios (acopio de la producción, comercialización, asistencia técnica, servicios financieros, etc.), donde cada productor conduce directamente su parcela. Además, en la nueva asociatividad es clave la distinción de funciones entre los órganos de gestión empresarial asociativa: por un lado, los órganos de gobierno (asamblea de socios y consejo directivo) y, por otro, los órganos ejecutivos (administradores y gerentes) encargados de proveer servicios y asistencia a los socios. La distinción entre estos dos ámbitos o niveles de gestión es clave, con autonomía de los órganos ejecutivos en la función de supervisión técnica productiva. En otras palabras, que los gerentes y técnicos sean aceptados, pues sin gerencia no hay asociatividad, tal como se desprende de los casos exitosos que se han dado en el período posterior a la reforma.

Por otra parte, la asociatividad se logra en un proceso de largo plazo, que en el caso del Perú fue detenido por la reforma agraria. La masiva constitución de empresas colectivas, con una asociatividad impuesta, ha alejado la posibilidad de que surjan formas de asociatividad viables y aceptadas por los pequeños productores. De ahí que el índice de asociatividad que se da actualmente en el campo peruano es bajo en comparación con el que se da en otros países en desarrollo; además, la

asociatividad agraria que se ha dado en años recientes está compuesta en su mayoría por asociaciones de productores que tienen un horizonte corto de tiempo y gran fragilidad institucional, no son propiamente empresas.

Las nuevas tendencias de la agroexportación ofrecen posibilidades para pequeños productores, que no necesariamente se tienen que asociar “horizontalmente” y crear empresas asociativas, sino insertarse en mecanismos de cooperación vertical, dentro de los cuales reciben innovaciones, asistencia técnica, acceso a mercados, servicio de acopio y empaque, así como servicios crediticios y asesoría en gestión. La articulación entre pequeños productores y empresas agroexportadoras permite superar las dificultades y barreras que hasta ahora han limitado la asociatividad convencional y la autogestión entendida como cooperación exclusivamente horizontal. Las nuevas formas de articulación se están dando espontáneamente, en una perspectiva de beneficio común (del tipo gana-gana), y al margen de políticas públicas. La escasa capacidad del Estado para apoyar a pequeños productores y la insistencia de funcionarios públicos en promover formas de asociatividad convencionales, es reemplazada por formas novedosas de articulación y cooperación vertical. Es un proceso en curso, aún poco estudiado.

REFERENCIAS

- Amaro, G. (2023). *Agro. La gran apuesta del Perú. Políticas públicas, sueños y frutos*. Lima: Editorial Planeta.
- Bonfiglio, G. (2019). *Las empresas de la reforma agraria. 40 años después*. Lima: Fundación M. J. Bustamante. <https://institutodelperu.pe/wp-content/uploads/2021/09/Las-empresas-de-la-RA-40-a%C3%B1os-despu%C3%A9s-.pdf.pdf>
- Bonfiglio, G. (2022). Opinión. Una escuela para presidentes. <https://institutodelperu.pe/2022/10/09/opinion-una-escuela-para-presidentes/>

- Caballero, J. M. (1980). *Agricultura, reforma agraria y pobreza campesina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Caballero, J. M. (1981). *Economía agraria de la sierra peruana. Antes de la reforma agraria de 1969*. Lima: IEP.
https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/595/caballero_economia_agrariadelasierra.pdf;jsessionid=6E3420153A3ACC3A147914D9AoFE8C1E?sequence=2
- Chávez Macedo, A. (2018). *Mi testimonio en el proceso de la reforma agraria peruana*. Lima: Instituto del Perú.
- COOP-Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza cooperativa internacional (2019). *Hechos y cifras del cooperativismo en las Américas y el mundo. Las cooperativas en las Américas*.
<https://backup.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo-en-las-Americas-y-el-mundo-44-44-44-44>
- Eguren, F. (1988). Revisión y balance de los estudios sobre la reestructuración de empresas agrarias asociativas. En *Perú. Problema agrario en debate. SEPIA II*. Lima.
- Gamarra Otero, L. (2008). Un testimonio personal. En *A 38 años de la reforma agraria*. Lima: Fundación M.J. Bustamante.
- Martínez Arellano, H. (1980). Las empresas asociativas agrícolas peruanas. En *Realidad del campo peruano después de la reforma agraria: 10 ensayos críticos* (105-150). Lima: Centro de investigación y Capacitación.
- Tamayo Herrera, J. (1978). *Historia social del Cusco republicano*. Lima.
- Torres, N. (2022). Opinión. COOPECAN, una cooperativa de alpaqueros.
<https://institutodelperu.pe/2022/08/04/opinion-coopecan-una-cooperativa-de-alpaqueros/>
- Torres, N. (s.f.). Nuevas cooperativas agrarias y asociatividad.
<https://institutodelperu.pe/wp-content/uploads/2022/03/2.-Cooperativas-Agrarias-y-Asociatividad.pdf>.