

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**“¡Somos más que proveedores!” El rol del capital social en torno al  
aprovechamiento de la fibra de alpaca en la comunidad campesina de  
Cambría en Puno**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA QUE  
PRESENTA:**

**Osmar Alexandre Verona Badajoz**

**Asesora: Fanni Muñoz Cabrejo**

Lima, diciembre de 2018

## RESUMEN

En la presente investigación, se toma la comunidad campesina de Cambría como estudio de caso para conocer bajo qué formas se manifiesta el capital social en su organización y qué rol juega en la interacción entre la comunidad y otros actores institucionales, tanto privados como públicos, en torno al manejo de la fibra de alpaca. Se hallaron manifestaciones del capital social en la comunidad, pero estas no se producen por igual en todos los miembros de ella, ya que variables endógenas y exógenas influyen tanto en su intensidad como en su volumen, lo que termina por crear relaciones complejas y desiguales. Asimismo, el capital social juega un rol importante en la captación de activos y búsqueda de las comunidades para lograr alianzas con otras instituciones que les permitan ampliar su mercado, tecnificar su producción o asistirse financieramente, aunque estos activos no le permiten a la comunidad trascender su rol principal de proveedor de material primas.

El análisis realizado se basa en entrevistas a diversos actores y revisión documentaria, la cual toma como marco teórico de referencia el capital social proveniente desde la discusión sociológica, para lo que se busca operacionalizar conceptos y aprovechar las tipologías existentes. Cabe señalar que la comunidad campesina de Cambría se ubica en un contexto de cambios globales y nacionales respecto al territorio y organización, lo que demanda una nueva forma de entender la "ruralidad", en la que se experimentan

transformaciones en la familia y en las dinámicas agropecuarias que precisan ser incluidas en el análisis.



## **DEDICATORIA**

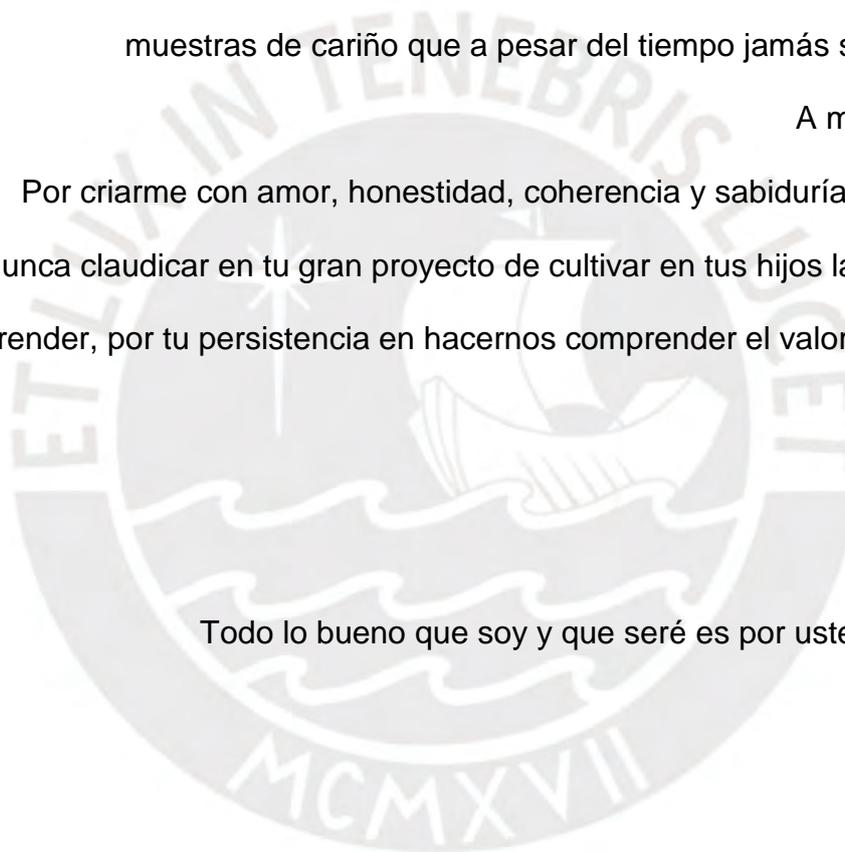
A mamita María

Por amarme con abnegación desde el primer día y enseñarme que hay muestras de cariño que a pesar del tiempo jamás se desgastan.

A mi mamá Eglia

Por criarme con amor, honestidad, coherencia y sabiduría siempre. Por nunca claudicar en tu gran proyecto de cultivar en tus hijos la ambición de aprender, por tu persistencia en hacernos comprender el valor de la familia.

Todo lo bueno que soy y que seré es por ustedes, mamás.



## AGRADECIMIENTOS

La gratitud es algo transversal a cada momento de la vida y son muchas las personas que jugaron un rol importante en la formación profesional y personal. Gracias a los miembros de la comunidad campesina de Cambría por compartir su historia y permitirme conocer más sobre ellos.

A los funcionarios públicos y de diversas organizaciones que dedicaron tiempo e interés gratuito a cambio de apoyarme en esta investigación

Gracias a mis asesores de tesis, que me acompañaron en esta travesía. A Marcel Valcárcel, por su disposición y amistad en los primeros pasos de esta tesis que requirió grandes muestras de confianza para ser arrancada y tomar forma. A Fanni Muñoz, por ser educadora en cada conversación que teníamos, por la diligencia mostrada en sus correcciones y, especialmente, por la paciencia y confianza que tuvo ante lo que yo llamaba “mis temores”.

A Claudia Medina, por ser amiga y referente. No solo por las revisiones, discusiones y aportes en esta tesis, sino porque su lectura alcanzó a lo más personal de mí y compartimos inquietudes, cariño insondable, ansiedades, miedos, viajes, reflexiones, y aspiraciones. En todo este proceso, ella ha sido, en el sentido más amplio que pueda caber, una compañera.

A Felipe Zegarra por su tiempo y amistad incondicional. Por aceptar mis dudas existenciales y desvaríos que ayudaban a equilibrar no solo la parte académica sino también espiritual. Por las largas caminatas y por hacerme entender en nuestra amistad que el tiempo dado al otro siempre es un regalo.

Finalmente agradecer a todos aquellos que en algún momento me alentaron y dieron fuerzas para seguir hasta culminar esta tesis.



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | i  |
| CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 1  |
| 1. Planteamiento del problema.....   | 1  |
| 2. Justificación.....  | 5  |
| 3. Objetivos .....   | 9  |
| 4. Preguntas de Investigación e Hipótesis .....  | 9  |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....  | 11 |
| 1. Marco Teórico .....   | 11 |
| 1.1. El capital social como enfoque teórico desde la Sociología:<br>Bourdieu, Coleman y Putnam.....                  | 11 |
| 1.1.1. Pierre Bourdieu: Entendiendo el juego de capitales en un<br>Campo Social.....                                 | 15 |
| 1.1.2. James Coleman: las sutiles formas del Capital Social .....  | 22 |
| 1.1.3. Robert Putnam: reforzando relaciones y tendiendo puentes.<br>El potencial generativo del Capital Social ..... | 28 |
| 1.2. <i>Bonding y Bridging</i> : una mirada desde el capital social relacional y<br>vinculante .....                 | 33 |
| 1.3. La generación del capital social en sociedades rurales: aplicación y<br>estudios de caso.....                   | 48 |
| 2. Metodología y Herramientas .....  | 52 |
| CAPÍTULO 3: COMUNIDADES CAMPESINAS Y LOS PASTORES DEL<br>ALTIPLANO EN CAMBRÍA .....                                  | 59 |

|  |     |
|--|-----|
| 1. Reformas y nuevos procesos en la organización de las comunidades campesinas.....                                | 59  |
| 2. Dejar de ser el eslabón más débil de la cadena productiva: la comunidad campesina de Cambría .....              | 63  |
| CAPÍTULO 4: EL CAPITAL SOCIAL EN CAMBRÍA: UNA MIRADA DESDE SUS PROTAGONISTAS .....                                 | 71  |
| 1. Interiorización de normas y sanciones: “El estatuto se conoce pero no se cumple” .....                          | 81  |
| 1.1. La confianza entre miembros y autoridades .....   | 81  |
| 1.2. Acceso y canales de información: el alcance de las asambleas comunales como oportunidad de participación..... | 91  |
| 1.3. Relaciones de reciprocidad: entre el interés y el comunitarismo ....  | 99  |
| 1.4. Percepción de beneficios: ¿nos conviene llamarnos comuneros? ..   | 108 |
| 2. El Capital Social en Uso: Cambría y su relación con instituciones del Estado.....                               | 114 |
| 2.1. La experiencia de asistencia técnica con la ONG Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras AVSF .....             | 114 |
| 2.2. La experiencia de asistencia comercial con Sierra exportadora....   | 121 |
| CONCLUSIONES .....   | 129 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 133 |
| ANEXOS .....   | 145 |

## INTRODUCCIÓN

Según el último censo nacional agropecuario (CENAGRO, 2012), existen 2 246 702 productores agropecuarios, reconocidos bajo una condición jurídica específica. Así, el 97% de productores se registró como persona natural, y el 3% restante bajo alguna forma organizativa, entre las que se encuentran las Cooperativas Agrarias, las comunidades nativas, las comunidades campesinas, las sociedades anónimas cerradas, etc. Todos estos tipos de organizaciones en algún momento han pasado por distintos procesos de asociatividad, ya sea de manera consensuada o al verse inmersos en procesos sociales más grandes. Así, diversos autores reconocen que el primer gran proceso abarca luchas por la tierra, la reforma agraria y la reestructuración de las empresas asociativas, mientras que el segundo se relaciona con el proceso de urbanización del campo (Caballero 1992). Dentro de estos procesos, las más afectadas, históricamente, han sido las comunidades campesinas, que cobran relevancia cuantitativa al representar el 44% del total de estas organizaciones.

En la actualidad, los cambios atravesados por las sociedades campesinas han generado nuevas dinámicas territoriales y organizacionales que se desprenden de la interacción fluida con el espacio urbano. Esta interacción tiene como principal correlato la diversificación de actividades agropecuarias y la aparición de actividades no agropecuarias en ámbitos rurales que inciden en la acumulación, producción y distribución de recursos generados de la pluriactividad (De Grammont y Martínez 2009). Sin embargo, también se generan otros fenómenos sociales: migración, doble residencia, hibridación cultural, nuevos procesos de asociatividad... Precisamente, esta última es una estrategia de las comunidades cuya valencia es doble: por un lado, busca maximizar los beneficios y reducir los riesgos que afecten su subsistencia y, por otro, se emplea como herramienta para insertarse al mercado (Diez 2014).

Estos procesos de asociatividad apuntan a captar activos que permitan que los objetivos comunales se cumplan a mediano y largo plazo, mediando para ello la búsqueda de asociaciones o instituciones que puedan proveerles beneficios. En ese sentido, el Estado y otros organismos de la sociedad civil no han dejado de prestar atención a la mejora de la producción agropecuaria a través de distintos proyectos y programas de intervención, pero no solo enfocándose en el producto o el recurso natural, sino también en quienes lo hacen posible: el productor en su versión individual, y las comunidades

campesinas en su versión colectiva, las cuales están presentes en todos los departamentos del territorio<sup>1</sup>.

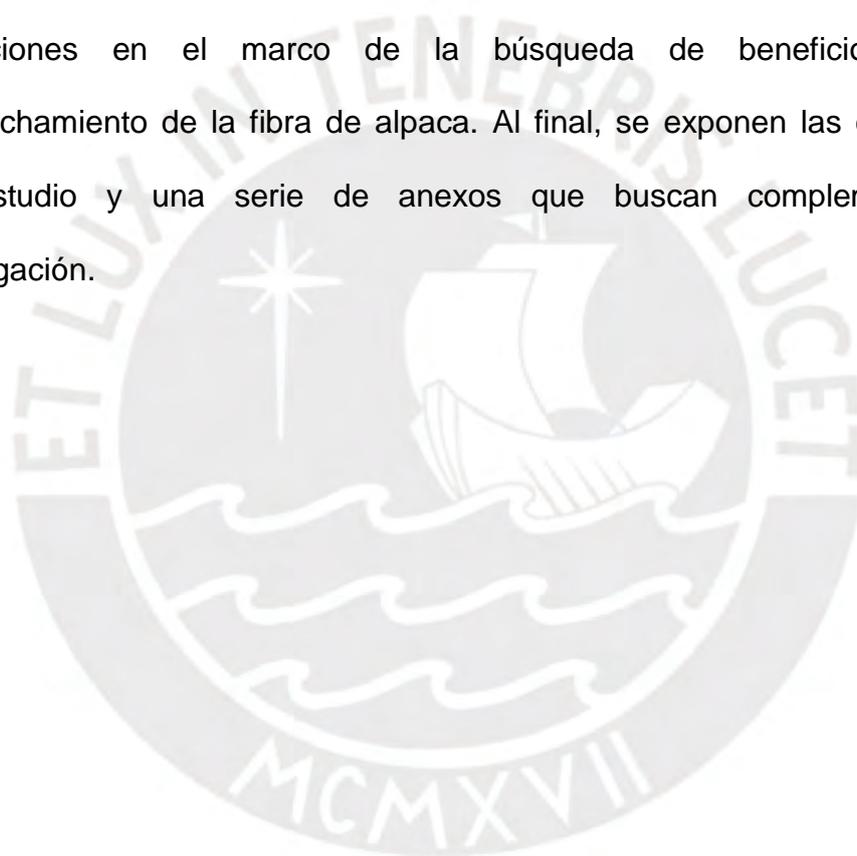
En este contexto de nuevos cambios territoriales y en el reconocimiento de que la asociatividad constituye una estrategia para las comunidades en nuestro país, a partir del estudio de caso de una comunidad campesina de pastores en Puno, esta investigación pretende conocer y analizar de qué manera se manifiesta el capital social en la organización comunal y qué rol juega en la interacción que se produce entre la comunidad y otros actores institucionales tanto privados como públicos. El marco teórico del capital social brinda herramientas de análisis y ayuda a identificar variables que resaltan en la organización y la vida cotidiana de los comuneros en torno a su actividad pecuaria, que constituye su mayor sustento. Así, en una primera parte, se analizarán las normas y sanciones, las relaciones de confianza y reciprocidad, el acceso a la información y los beneficios derivados de pertenecer a una comunidad. En la segunda parte se examinará qué importancia tiene el capital social de la comunidad en interacción con otras instituciones como Sierra Exportadora, la ONG Agrónomos y veterinarios sin fronteras y el Agrobanco.

El texto está dividido en cuatro capítulos. El primer capítulo presenta las pautas que guiaron el estudio y desarrolla los objetivos y preguntas guía. El segundo capítulo contiene una revisión y exposición dialógica del marco teórico y conceptual, así como la especificación del enfoque metodológico y la descripción justificada de las herramientas para el trabajo de campo. El tercer

---

<sup>1</sup> De acuerdo al IV Censo Nacional Agropecuario, existen 6277 comunidades campesinas registradas al 2012, que equivalen al 0.28% del total de productores agropecuarios censados.

capítulo contextualiza el estudio de caso dentro de un marco histórico de las sociedades rurales y perfila específicamente a la comunidad de Cambría. El cuarto capítulo muestra los principales hallazgos de la investigación, es decir, reconocer la complejidad de las distintas manifestaciones del capital social en la comunidad, y expone las razones empíricas y documentadas que avalan las hipótesis, para explicar, posteriormente, la relación entre la comunidad y otras instituciones en el marco de la búsqueda de beneficios para el aprovechamiento de la fibra de alpaca. Al final, se exponen las conclusiones del estudio y una serie de anexos que buscan complementar esta investigación.



## CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### **1. Planteamiento del problema**

Puno es uno de los departamentos con mayor número de comunidades campesinas<sup>2</sup>, las cuales se dedican en su totalidad a las actividades agropecuarias y, específicamente, a la crianza de rebaños mixtos comprendidos por camélidos, ovinos y vacunos. De estos, la alpaca es la que cobra mayor relevancia: de acuerdo al CONACS – Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (2004)<sup>3</sup>, solo en este departamento, el 61% de familias a nivel nacional vive de su crianza y de recursos derivados como la carne, la piel y la fibra.

Además, de la población total de Puno (1, 268, 441), poco más del 50% vive en áreas rurales, y el 93% de esta habita en las ecorregiones<sup>4</sup> de Suni y Puna, las cuales oscilan entre 3501 y 4800 m s.n.m. Mientras mayor sea la

---

<sup>2</sup> Existen 1439 comunidades en Puno, que equivalen al 22.93% del total.

<sup>3</sup> Durante los años de actividad antes de ser asimilado por el MINAGRI el año 2007, el CONACS logró trabajar proyectos y publicaciones conjuntas con distintos organismos estatales y de cooperación internacional como la FAO en temas que vinculaban buenas prácticas pecuarias y superación de la pobreza.

<sup>4</sup> Se hará referencia a “ecorregión” bajo la definición que Brack Egg hace de ella: “Una ecorregión es un área geográfica que se caracteriza por contar con similares condiciones climáticas, de suelo, hidrológicas, florísticas y faunísticas, en estrecha interdependencia, perfectamente delimitables y distinguibles de otra, además de gran utilidad práctica” (Brack Egg 2004). Esta definición es empleada tanto por el Ministerio de Agricultura y Riego como por el Ministerio del Ambiente del Perú.

altura, menor es la producción agrícola: las condiciones climáticas del suelo agreste dificultan la siembra y limitan su variedad, y las temporadas de helada estropean las pocas posibilidades de cultivo. Por esa razón, en estas regiones abunda la actividad pecuaria, que pasa de ser complementaria a ser la principal.

Se debe tener en cuenta, aún más, que algunos animales de crianza son menos resistentes a los fríos extremos propios de mayores alturas, de modo que los ovinos y los camélidos —entre los que destaca la alpaca—, por su lana y fibra respectivamente, pasan a ser las principales fuentes de subsistencia. El departamento de Puno resulta crucial para el abordaje de las comunidades alpaqueras ya que, según datos del CONACS (Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos), casi el 80% de alpacas a nivel mundial se encuentra en nuestro país, y más de la tercera parte de este porcentaje se encuentra en Puno, seguido de los departamentos de Cuzco, Arequipa y Huancavelica.

En efecto, de acuerdo al IV Censo Nacional Agrario, de las 3 592 249 alpacas existentes en nuestro territorio, Puno posee 1 427 816 —39.7% de la población total— y se sigue manteniendo como el principal productor de alpacas a pesar de no haber presentado un incremento porcentual elevado (22%) respecto del año 1994, a diferencia de departamentos como Moquegua, Lambayeque o Pasco, cuyos porcentajes de incremento en la población de alpacas exceden el 150%.

La inserción de la fibra de alpaca al mercado nacional ha sido para las comunidades campesinas de Puno un tema relevante a lo largo de la historia, desde principios de siglo xx hasta nuestros días, puesto que ha involucrado a

comunidades, articuladores comerciales y acopiadores, industrias de procesamiento de la fibra, casas comerciales, etc.: múltiples actores interactuando en el mercado nacional e internacional.

Sin embargo, en el Perú, la venta de fibra de alpaca no siempre ha ido de la mano con el crecimiento o desarrollo económico de las comunidades dedicadas a ella: en la cadena de producción de la fibra de alpaca, el proveedor primario ha quedado históricamente relegado de los beneficios originados de la venta. Así, Puno es, por antonomasia, la región históricamente afectada por este desfase en los beneficios del circuito comercial de la fibra, ya que ha signado su participación, casi enteramente, a la provisión de materia prima, habiéndose heredado esta dinámica desde las postrimerías del siglo XIX hasta nuestros días<sup>5</sup>.

De manera paralela a estos cambios, las comunidades agropecuarias se han visto impelidas a desarrollar estrategias de resiliencia que han desembocado en inserciones aparatosas al circuito mercantil o en nuevas formas de asociatividad que buscan colocar sus productos en el mercado<sup>6</sup>, en algunos casos, valiéndose también de la búsqueda de apoyo externo bajo distintas formas, que pueden ser económicas, técnicas, o comerciales.

---

<sup>5</sup> Las dos obras epítome que mejor recorren la historia de marginalidad del productor agropecuario del altiplano y que grafican estas variables que produjeron el desfase en su desarrollo son la de José Tamayo Herrera, *Historia Social e Indigenismo en el Altiplano* (1982) y, prestando mayor atención al circuito lanero y sus cambios históricos, la obra de Ethel del Pozo-Vergnes, *De la Hacienda a la Mundialización: sociedad, pastores y cambios en el altiplano peruano* (2004).

<sup>6</sup> De acuerdo a autoridades de la Convención Nacional del Agro (CONVEAGRO) y de la Confederación Campesina del Perú, la asociatividad, el acceso a financiamiento y la titulación de tierras son los principales retos con los que se enfrentan las comunidades campesinas en la actualidad. Consultar: <http://www.agraria.pe/noticias/asociatividad-financiamiento-y-titulacion-de-tierras-prioridades-del-campesinado>

Es justamente sobre la captación de socios estratégicos y de formaciones sinérgicas que esta investigación busca dar cuenta de las formas de manifestación del Capital Social<sup>7</sup> y la importancia del rol que juega, dentro de las comunidades alpaqueras del altiplano peruano, como estrategia de desarrollo en el manejo de la fibra de alpaca para su aprovechamiento, que viene surgiendo de la relación entre estas comunidades y diversas entidades públicas o privadas. Para este propósito, abordaremos el caso de la comunidad campesina de Cambría, ubicada a 4850 m s. n. m en la provincia de San Antonio de Putina, Puno, compuesta por 60 familias dedicadas principalmente a la actividad pastoril, con un patrimonio total —comunal y particular de cada familia— de 20 mil alpacas que constituyen una de sus principales medidas de subsistencia.

Se hará uso de dos niveles de análisis del capital social: el primero, relacional o basado en el *bonding*, hace alusión a la cohesión o integración existente entre los miembros de una misma comunidad humana con características y propósitos similares, y el segundo, vinculante o basado en el *bridging*, se refiere al vínculo existente entre una comunidad humana específica y otras entidades distintas a ellas.

La primera hipótesis de este trabajo es que Cambría se ha visto fortalecida al desarrollar estrategias de asociatividad que han generado distintas manifestaciones de capital social relacional entre sus miembros y que inciden en el manejo de la fibra de alpaca y, a la vez, han servido como soporte

---

<sup>7</sup> Corresponde una mención excepcional al trabajo realizado por Laura Alvarado Barbarán, “La influencia del capital social en la generación de estrategias que incrementan la calidad de vida de los productores alpaqueros del distrito de Macusani, provincia de Carabaya, Departamento de Puno”, realizado el 2008.

para obtener beneficios de distintos organismos públicos o privados, generándole así un capital social vinculante. Sin embargo, estos beneficios no aparecen distribuidos de manera similar entre todos los miembros que conforman la comunidad, dadas las formas desiguales de participación entre los miembros por variables etarias, educativas, de género y por ejercer representación ante las instituciones, ocasionando que los miembros que participan activamente en labores/situaciones de representación produzcan mayores posibilidades de ampliar su capital social, obteniendo incluso beneficios que exceden a su calidad de comuneros y que pasan a ser exclusivos en su calidad de productores individuales.

La segunda hipótesis sostiene que el capital social que se gesta de la interacción entre la comunidad de Cambría y diversos organismos genera beneficios que permiten a la comunidad cubrir necesidades en tres aspectos: técnico, en el tratamiento de la fibra de alpaca; comercial, de articulación con el mercado nacional e internacional; y financiero, que permita invertir en proyectos autogestionados. Sin embargo, pese al potencial desarrollo de capital social horizontal y vertical, la comunidad encuentra barreras que le impiden traspasar su función de proveedor de fibra o mano de obra semicalificada en la cadena productiva.

## **2. Justificación**

Es importante reparar en la paradoja que encierra la naturaleza de este caso. En 2008, en un artículo rotulado “El tiempo de los colores o la increíble historia del regreso de la alpaca suri a las alturas” (PNUD: 41), la Comisión de

Medio Ambiente y Desarrollo de América Latina y el Caribe declaró a la alpaca y a su fibra como recurso potencial estratégico para superar la pobreza en la zona rural. Precisamente, en las comunidades alpaqueras de Puno, cohabitan la pobreza y el recurso potencial para salir de ella. Esto denota la relevancia social de esta investigación, a la que se atenderá a través de la exposición y análisis del estudio de caso de la comunidad campesina de Cambría. Se observará de qué manera los procesos de asociatividad y el capital social generado por la comunidad han tenido un rol importante para la gestación de estrategias de desarrollo en el manejo de la fibra de alpaca para su comercialización. Sería positivo que la comprensión de este caso en específico sirva también como herramienta documental para ser aprovechada en el análisis de otros casos, no solo como registro o comparación, sino como intervención concreta y, en el mejor escenario, apropiación por parte de los beneficiarios.

Por otro lado, se busca contribuir con estudios recientes sobre las comunidades altoandinas dedicadas a esta actividad. La particularidad es que se pretende retomar la línea muy profusa de estudios entre los años 70 y 90<sup>8</sup>, cuya producción en el tema se ha descontinuado cada vez más (Sendón 2008). Sin embargo, aunque los estudios de la última década sobre las comunidades altoandinas —específicamente, las dedicadas a la actividad alpaquera— se remitan, en su mayoría, a estudios de caso, un análisis conjunto de la casuística puede llegar a visibilizar los cambios de manera más generalizada,

---

<sup>8</sup> De los cuales se tiene como figura resaltante al antropólogo Jorge Flores Ochoa.

permitiendo analizar el devenir histórico en las transformaciones y estrategias de desarrollo de las comunidades agropecuarias altoandinas en el Perú.

Resulta imperativo actualizar la información sobre las comunidades campesinas en general, no solo bajo el propósito de contravenir imágenes idealizadas del campesino como personaje empobrecido y pasivo receptor de subsidios, sino también para (de)mostrar cómo es que las estrategias de desarrollo no provienen prefabricadas del Estado, sino que se gestan en la propia interacción Comunidad – Organismos estatales a fin de lograr empoderamiento a partir de un mayor conocimiento del mercado, de la obtención de financiamiento y de la captación de socios estratégicos con organizaciones no gubernamentales que formen sinergias para el logro de sus objetivos, obteniendo así mayores recursos para la negociación y un autorreconocimiento de sus potencialidades.

Finalmente, la motivación personal parte del deseo de conocer la realidad rural de Puno y “desanclarme” del ámbito urbano y del trabajo de gabinete, deseo que tuvo como antecedente mi participación en dos concursos nacionales de investigación en Biocomercio promovido por la Maestría de Biocomercio y Desarrollo Sostenible de la PUCP que resultaron exitosos, habiendo realizado la última en el altiplano puneño sin saber que se convertiría en el prólogo de un genuino interés por embarcarme en esta tesis. Recuerdo haberme sentido un novicio total cuando recogía la primera información de campo que buenamente me prodigaron los comuneros de Cambría cuando me recibieron en sus cabañas a casi 5000 metros de altura.

Esta sensación de bisonñez no solo se justificaba por una obvia extracción de mi zona de confort en todo sentido, sino a un hecho aún más problemático: había ido premunido de un arsenal de conceptos y teoría bien repasada para lograr “aprehender” y “comprender” su realidad. Grande fue mi desconcierto cuando caí en cuenta de que, de entrada, no era yo quien realizaba el mayor esfuerzo por comprenderlos, sino al revés. A cada paso que daba en mi intento de recolección de datos, tropezaba con mi lectura literal y limitada de conceptos creyendo que podría encontrar algo tal como la “organización campesina”, “la asociatividad”, “el capital social”, etc., con tan solo preguntarles o creer que una breve observación de campo me pondría el universo social en una vitrina para escoger qué iba o no al papel.

Esta experiencia pasó de ser anecdótica a epistemológica, en tanto me planteó el ejercicio de la *doble hermenéutica* que Anthony Giddens reclama que debería atender el científico social. El hecho de haber despojado, sin querer, la subjetividad compleja de los actores sociales con los que trataba me llevó más de una vez a volverme incomprensible para ellos, haciendo que mi entendimiento de la realidad sea menos dialógico, o incluso creyendo que podía ser neutral y objetivo ante mis posturas o inquietudes. Así, la primera experiencia de campo en la comunidad alpaquera de Cambría en Puno me produjo un aprendizaje insospechado que me animó a continuar mis visitas y poner a prueba lo que continuamente iría descubriendo. Sumando a esto, debo decir que, bajo mi consideración, y sin detrimento de otros ámbitos, la realidad rural es un excelente escenario para aprender nuestro oficio y aportar

positivamente. En las siguientes páginas, el lector podrá juzgar cuánto aprendí en el complejo arte de dejarse entender.

### **3. Objetivos**

El objetivo general de esta investigación es conocer y analizar cómo se manifiesta el capital social dentro de la comunidad campesina de Cambría en Puno y cuál es su rol en torno al aprovechamiento de la fibra de alpaca.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a. Develar y analizar cuáles son las manifestaciones que permitirían hablar sobre la existencia del capital social que se genera de la interacción entre los miembros de la comunidad de Cambría
- b. Identificar y analizar cómo influye el capital social en torno al aprovechamiento de la fibra de alpaca dentro y fuera de la comunidad

### **4. Preguntas de Investigación e Hipótesis**

- a. ¿Bajo qué formas se manifiesta el capital social entre los miembros de la comunidad campesina de Cambría, y cómo se desarrollan estas formas?
- b. ¿De qué manera opera el capital social de Cambría en torno al aprovechamiento de fibra de alpaca?

Las hipótesis que guían la investigación son las siguientes:

1. Existen manifestaciones que nos permitirían hablar de la presencia del capital social relacional/horizontal entre los miembros de la comunidad de Cambría, pero estas no se presentan de manera pareja en todos los

miembros, ya que las motivaciones, recursos y niveles de participación de cada miembro en la comunidad no son homogéneos.

2. El capital social de Cambría resulta funcional para establecer alianzas interinstitucionales que les permite acceder a beneficios de tipo técnico, comercial y financiero; sin embargo, este capital social vertical/de puente que logran desarrollar no es suficiente para trascender el rol meramente proveedor de materias primas.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

### **1. Marco Teórico**

#### **1.1. El capital social como enfoque teórico desde la Sociología: Bourdieu, Coleman y Putnam**

La noción de capital social es muy importante en la actualidad en tanto que se incluye dentro del análisis múltiple de las estructuras y recursos de los que dispone la sociedad, sus grupos y sus individuos para alcanzar objetivos específicos. El concepto ha devenido actualmente en un enfoque que es empleado por organismos internacionales no solo para la construcción de marcos teóricos de referencia, sino para su operacionalización como indicador de cambio y desarrollo para la erradicación de la pobreza en zonas de alta vulnerabilidad (CEPAL 2003). Además, como toda categoría de análisis, contiene fundamentos que se han gestado a lo largo de los años desde diversas ciencias o disciplinas, por lo que cobra distinto significado desde la economía, el derecho o las ciencias sociales. (Saiz y Rangel 2008: 251)

Desde la sociología, se han elaborado tanto reflexiones teóricas como estudios de caso sobre las manifestaciones del capital social. Los aportes

conceptual y metodológico que estos trabajos recogen permiten apreciar la versatilidad del concepto, ya que lo aterrizan en microcosmos que van, por ejemplo, desde el entorno familiar y su relación con el desempeño escolar (Coleman 1988) hasta los capitales sociales globales o transnacionales soportados en un contexto de globalización y masificación de las telecomunicaciones (Zambrano 2003).

Sin embargo, la mayoría de autores que se han servido de la noción de capital social para explicar fenómenos sociales lo han hecho desarticuladamente, lo que ha imposibilitado el consenso en una única acepción, y a su vez ha repercutido en la disparidad al momento de medirlo cualitativa y cuantitativamente (Rodríguez y Hernández, 2013:195). Uno de los aspectos que ha suscitado esta dificultad ha sido la naturaleza de las variables que definen al capital social: algunos componentes pueden medirse por su volumen y fortaleza (como el número de miembros de una red o las normas institucionalizadas en leyes) y otros son de identificación más volátil debido a que yacen en aspectos subjetivos (por ejemplo, la confianza o la interiorización de los valores). Al respecto, Zambrano (2003), siguiendo a Herreros y de Francisco (2001), señala la importancia de reconocer esta distinción de los componentes del capital social:

Es importante distinguir definiciones estructurales del capital social y definiciones culturales del capital social centradas en valores y actitudes. Mientras la definición estructural (Bourdieu y Coleman) definen el capital humano como un conjunto de recursos disponibles para el individuo, derivados de su participación en redes sociales (información, obligaciones de reciprocidad y normas cooperativas, entre otros), el enfoque disposicional concibe al capital social como un fenómeno subjetivo compuesto por los valores y las actitudes de los individuos que determinan cómo se relacionan unos con otros. En este último enfoque el elemento central es la confianza social, asumida como un tipo

de juicio moral construido socialmente y apropiado individualmente que conduce a pensar qué agentes individuales o instituciones son dignos de confianza, como paso previo para la realización de elecciones individuales o colectivas y toma de decisiones (Herrerros y De Francisco 2001: 94-95).

Asimismo, y como muestra de que no existe un único paradigma para abordar el concepto, se discuten dos principales corrientes respecto a lo que puede considerarse como capital social según su fuente de procedencia (Adler y Kwon 2000). Una postura plantea que el capital social es inherente a la sociedad como una estructura compartida con independencia de los grupos que la componen, y otra considera que el capital social emana de las características de distintos grupos de acuerdo a su nivel de asociatividad, con lo que son responsables de generar sus propios activos.

Se debe considerar, además, que el espectro de aplicación de la noción de capital social no solo es amplio, sino que tiene una raigambre asentada mucho antes de su popularización en la década de los 90, como afirman algunos investigadores<sup>9</sup>; y, en ese sentido, una revisión exhaustiva del término implicaría sumergirse en cada uno de los autores que figuran en la lista de aportes. Sin embargo, existe cierto consenso en que los exponentes que han sido más relevantes, si no conocidos, son los que le han dado vigencia y fuerza a la noción de capital social y cuyos aportes han devenido en la institucionalización del concepto, es decir, en su apropiación y adecuación por

---

<sup>9</sup> Autores como Albertini afirman que Francis Fukuyama ha sido uno de los principales divulgadores del término, ya que si bien el capital social aparece como categoría de análisis desde principios de 1990, es recién en las postrimerías de la década de los 80 que resuena en diversas áreas académicas (1992: 52). Así mismo, otros trabajos que abordan el origen del capital social como concepto concluyen que antes de los 90 hubo una larga lista de autores que, aunque no dialogaron entre ellos, dieron aportes que fueron fundacionales para lo que se vendría en los últimos 30 años: Jhon Dewey, Lina Hanifan, Jade Jacobs y Pierre Bourdieu (Farr, James 2004: 6-34).

parte de organizaciones de alcance global como el FMI o el Banco Mundial (Arriagada y Miranda 2003).

Tales autores son, por ejemplo, Pierre Bourdieu, James Coleman y Robert Putnam, quienes provienen de la sociología y las ciencias políticas y sobre los cuales nos apoyaremos teóricamente en discusión con otros autores. En el caso de Bourdieu, nos ayuda a definir y situar al capital social en conjunto con otros dentro de un campo social y entender la interacción que hay entre ellos, mientras que en el caso de Coleman se profundiza en el funcionamiento y efectos del capital social en uso, para finalmente, apoyarnos en la propuesta de Putnam y comprender que las manifestaciones del capital social ocurren en distintos tipos de niveles de acuerdo a los lazos que los unen.

De manera general, tomar las reflexiones de manera conjunta en el marco teórico nos ha permitido escoger qué variables son más pertinentes en la operacionalización del capital social, ya que, como explicamos antes, sus manifestaciones son susceptibles de ser adaptadas de acuerdo a la investigación realizada. Específicamente, en nuestro estudio de caso en la comunidad de Cambría, hemos resaltado cinco manifestaciones importantes que nos permitirán responder al primer objetivo de investigación: la percepción de beneficios, las normas y sanciones, la red de reciprocidad, acceso y canales de información y la confianza entre miembros. El desarrollo de estas variables resulta importante para la lógica productiva de una comunidad campesina: estas manifestaciones aparecen en la vida cotidiana de sus miembros y juegan un rol fundamental en el aprovechamiento de la fibra de alpaca.

En una segunda parte del marco teórico, planteamos la discusión sobre las clasificaciones del capital social de acuerdo al tipo de vínculo que se puede formar y sus consecuencias. Para ello, veremos que diversos autores esgrimen clasificaciones del capital con denominaciones distintas, pero todos consideran la verticalidad y horizontalidad del tipo de vínculo que se puede formar socialmente. Discutir sobre esta clasificación nos brinda insumos para responder nuestra segunda pregunta de investigación sobre el rol que juegan las relaciones interinstitucionales para Cambría.

### **1.1.1. Pierre Bourdieu: Entendiendo el juego de capitales en un Campo Social**

Bourdieu ofrece una buena introducción al concepto de capital social porque expone previamente cuál es la plataforma en la cual aparece y se emplea, así como su convivencia e interacción con otros tipos de capital. Para efectos teóricos y ordenadores, agrupa distintos tipos de recursos disponibles en “capitales”, cuya tenencia y uso influye en el grado de oportunidad de posicionamiento de los grupos humanos dentro de un “espacio social” (Bourdieu, 1990: 282) maleable que está conformado por distintos campos sociales. Los individuos se ubican, precisamente, en alguna coordenada de estos campos, formándose un “habitus”<sup>10</sup> compuesto por aspectos subjetivos e

---

<sup>10</sup> En “El sentido práctico”, Bourdieu desarrolla la noción de habitus y explica cómo este se genera por la historia social y personal del individuo ([1980] 1993: 95), y por su pertenencia a una estructura social que determina ciertos parámetros cognitivos, valorativos y estéticos del sujeto. Además, este mismo habitus incorporado también es generador, ya que una vez que la estructura social ha sido interiorizada en el individuo, este es capaz de incidir en la transformación de la misma estructura, ya que el individuo tiene cierto margen de acción y creación libre en la sociedad. Al respecto, Bourdieu lo define como “sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas

históricos englobados que generan en estos individuos categorías de percepción y apreciación de la realidad. Más específicamente, los campos sociales son definidos:

como una red o una configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones están objetivamente definidas, en su existencia y en las determinaciones que imponen sobre sus ocupantes, agentes o instituciones, por su situación presente y potencial (situs) en la estructura de distribución de especies del poder (o capital) cuya posesión ordena el acceso a ventajas específicas que están en juego en el campo, así como por su relación objetiva con otras posiciones (dominación, subordinación, homología, etcétera) (Bourdieu y Wacquant 2005: 150).

Resulta importante la definición de campo social porque es ahí donde se reproduce el juego de uso y transferencia de capitales, los cuales son empatados por Bourdieu como “especies de poder” que le confieren al poseedor una posición de homología o distinción respecto a sus pares. De lo anterior se desprende que la pertenencia a un mismo campo no implica igualdad de condiciones y habilidades por parte de sus miembros, ya que, como se verá más adelante, la aparición de personas que resalten en un grupo más o menos institucionalizado —familia, país, nación o partido— es importante para que se ejerza la representación de su grupo ante la sociedad y se garantice el orden de su propio grupo de homólogos (Bourdieu 2000: 151).

Los capitales que reconoce son fundamentalmente cuatro: económico, cultural, social y simbólico —aunque este último está estrechamente ligado al capital cultural como poder de nominación o autoridad legitimada— (Bourdieu 2000: 141). Cada uno de estos, dependiendo del campo en el que se mueva, puede ser empleado como generador de beneficios de acuerdo a su volumen

---

y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos” (Bourdieu 1993: 92)

—cuánto se tiene de un capital en específico— y a cuál es el valor socialmente asignado dentro de un determinado campo, es decir, qué tanto pesa ese capital como factor de distinción (Bourdieu 1990: 283) que coloca al poseedor en una situación privilegiada en tanto que goza de mayor oportunidad de captar activos:

Las especies de capital, como una buena carta en un juego, son poderes que definen las probabilidades de obtener un beneficio en un campo determinado (de hecho, a cada campo o subcampo le corresponde una especie particular de capital, vigente como poder y como lo que está en juego en ese campo). Por ejemplo, el volumen del capital cultural (lo mismo valdría mutatis mutandis para el capital económico) determina las posibilidades asociadas de beneficio en todos los juegos en que el capital cultural es eficiente, contribuyendo de esta manera a determinar la posición en el espacio social (Bourdieu 1990: 284).

Ahora, si bien la definición anterior que ofrece Bourdieu alcanza a todos los capitales sin distinción, es en *Las formas del capital* (2000)<sup>11</sup> donde desarrolla cada uno de ellos. Aquí no se pretende explicar al detalle, en contraste con la noción de capital social, todos los otros capitales esgrimidos por Bourdieu. Sin embargo, es preciso manifestar que, para el autor, el capital económico ha tendido a ser históricamente, y bajo el amparo de las teorías económicas clásicas, aquel sobre el cual se han subsumido todos los demás capitales, lo que ha reducido el análisis al considerar los beneficios del capital como meras mercancías (Bourdieu 2000: 133). Bourdieu manifiesta que es preciso visibilizar otras formas de capital incluso si su manifestación no siempre sea física, como es el caso del capital cultural y del capital social.

---

<sup>11</sup> Publicado originalmente en 1985. Si bien este texto es tomado como referente, no es el primero en el que expuso la noción de capital social, pero no se consideran los anteriores debido a que la construcción del concepto era difusa —como en *La Reproducción*, 1970— o estaba en una etapa embrionaria —como en *El capital social: Notas provisionales*, 1982— (Plascencia 2005). Esta también es la razón por la cual, si bien los aportes de Coleman, Putnam y otros son más recientes, se han incluido los de Bourdieu por el historial que tiene el concepto dentro de su producción académica

El autor sostiene que el capital cultural puede manifestarse de tres formas distintas: objetivado a través del patrimonio educativo materializado en todo el soporte e insumos físicos para la captación y transmisión de conocimiento, como libros, pinturas, material educativo, etc. (Bourdieu 2000: 144); interiorizado a través de todo el bagaje cognitivo que posea el individuo, cuya aprehensión implica un costo de tiempo y no resulta tan fácilmente transferible como la manifestación objetivada (Bourdieu 2000: 141); y, en tercer lugar, interiorizado a través de los títulos o las credenciales (Bourdieu 2000: 146).

La razón por la que nos hemos detenido en algunos aspectos del capital cultural se debe a que los capitales son indesligables unos de otros cuando son puestos a prueba dentro del juego de posiciones en el campo social y en la búsqueda de beneficios. Como se verá más adelante, es el capital cultural **interiorizado** el que jugará un papel crucial en nuestro estudio de caso, debido a que el acceso, gestión y validez del conocimiento resultan críticos para la prevalencia de un capital social relacional sólido: la cohesión entre los miembros de la comunidad depende mucho de la capacidad cognitiva y habilidades sociales aprendidas de sus dirigentes.

Así mismo, el autor pone en evidencia otra forma de conexión entre los capitales mencionados al advertir que “es el **tiempo**<sup>12</sup> necesario para la adquisición el elemento que conecta el capital cultural con el económico... En estrecha relación con esta idea, por cierto, encontramos el hecho de que un individuo sólo puede prolongar el tiempo destinado a la acumulación de capital

---

<sup>12</sup> El énfasis es del autor.

cultural mientras su familia pueda garantizarle tiempo libre y liberado de la necesidad económica” (Bourdieu 2000: 143)

La cita resulta interesante porque se establece una suerte de simbiosis entre los tres capitales: en tanto disponga de los medios económicos o la exoneración de producir riqueza monetaria —por ejemplo, por razones de subvención por parte de la familia—, puedo invertir mi tiempo en acumular capital cultural incorporado que me sirva como insumo para ampliar mi capital social, ya no solo de tipo *relacional* en mi grupo de pares, sino *vinculante* con entidades externas al grupo propio.

Lo anterior grafica la intersección de los diferentes tipos de capitales, y su mención es importante ya que, si bien nos centramos en el capital social, se encuentra que en repetidas ocasiones la realidad nos compele a incluir en el análisis la aparición de otros tipos de capitales. Veamos la definición que ofrece Bourdieu sobre el capital social:

El capital social está constituido por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo (Bourdieu 2000: 143).

Aparecen aquí dos ideas fundamentales en las que se puede desagregar esta definición. La primera de ellas alude a los recursos que conlleva la pertenencia a una red de relaciones institucionalizadas, y esto implica que el capital social siempre se encontrará ligado a la obtención de provecho, y para ello el individuo buscará generar estrategias, consciente o inconscientemente (Bourdieu 2000: 151), que le permitan establecer relaciones duraderas con quienes identifique que le generarán un mayor beneficio. Para

que las relaciones que unen al grupo no se disuelvan se necesita institucionalizarlas a través de normas que regulen la generación y el intercambio de beneficios, así como buscar lugares, prácticas o rituales que “conciten a individuos lo más homogéneos (...) posible desde todos los puntos de vista relevantes para la existencia y supervivencia del grupo” (Bourdieu, 2000:153).

Asimismo, como el volumen de todo capital es importante para el grado de obtención de beneficios, se reflejará, en el caso del capital social, a través de “la extensión de red de conexiones que este pueda movilizar” (Bourdieu 2000:150). Cabe suscribir, sobre la interacción de los capitales, tal y como señala Portes, que la “idea clave de Bourdieu fue que las formas de capital son fungibles, es decir que pueden ser objeto de comercio entre sí y, de hecho requieren de dichos intercambios para su desarrollo. El capital social rara vez puede ser adquirido, por ejemplo, sin la inversión de algunos recursos materiales y la posesión de unos conocimientos culturales, habilitando al individuo a establecer relaciones con los demás”<sup>13</sup> (2000: 2).

La segunda idea fundamental es que esta red de relaciones debe ser de conocimiento y reconocimiento mutuo. Para ello, el reconocimiento debe performarse a través del intercambio recíproco de bienes materiales —regalos, pagos, dinero— o de bienes simbólicos —palabras o compromisos—. Este intercambio, parafraseando a Bourdieu, no solo refuerza el reconocimiento de

---

<sup>13</sup> Traducción propia. Texto original: “Bourdieu’s key insight was that forms of capital are fungible, that is they can be traded for each other and actually require such trades for their development. Social capital of any significance can seldom be acquired, for example, without the investment of some material resources and the possession of some cultural knowledge, enabling the individual to establish relations with others.”

los pares como miembros de una misma red de relaciones y fija los límites de su acción dentro de la misma —qué se puede o no intercambiar—, sino que también genera obligaciones que se apoyan sobre sentimientos subjetivos, como los juramentos y pactos, o sobre garantías de tipo contractual, como los tratados, leyes, acuerdos jurídicos, etc. (Bourdieu 2000: 152).

Es preciso señalar, en este punto, que aunque el término que emplea Bourdieu es el de *reconocimiento mutuo*, las reglas de intercambio que plantea nos hacen pensar que se acerca a la noción de **reciprocidad**<sup>14</sup> en tanto que existen emisor, receptor, bien intercambiable y motivación no siempre económica. De hecho, la noción de capital social en Bourdieu es muy abierta, ya que, al catalogar de manera laxa los beneficios que se pueden extraer del capital social como *recursos* —tanto tangibles como intangibles—, no encasilla su naturaleza, y, al catalogarlos como *reales o potenciales*, tampoco restringe temporalmente el flujo de su intercambio.

Finalmente, si bien Bourdieu sitúa el capital social dentro de un campo de flujo de capitales, también alcanza a alertar de los posibles perjuicios que acarrea el capital social a través del concepto de “la concentración de capital mediante la delegación institucionalizada”, el cual hace referencia a los riesgos de nombrar a una persona cuasiplenipotenciaria que ejerza la representación y mantenga el orden. Esto, efectivamente, es riesgoso, ya que puede llegar un punto en que el representante se convierta en el grupo ante la mirada de

---

<sup>14</sup> La cual sí se manifiesta de manera explícita en los conceptos de James Coleman y Robert Putnam. El sociólogo Raúl Atria, en *Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo*, señala que la reciprocidad “se ha entendido como el principio rector de una lógica de interacción ajena a la lógica del mercado, que involucra intercambios basados en obsequios” (2003: 581).

externos, y pueda disponer e incluso acaparar todos los beneficios del capital social: ocurre, sobre todo, que “cuanto más grande sea un grupo y menos poderosos sus miembros, más necesarias resultan la delegación y la representación para concentrar el capital social” (Bourdieu 2000: 155).

### 1.1.2. James Coleman: las sutiles formas del Capital Social

Coleman señala que existen dos corrientes de pensamiento que abordan la teoría de la acción social: la que postula que las acciones de los individuos están formadas, constreñidas y redirigidas por el contexto social; y la que estipula que el actor social se mueve más bien de acuerdo a sus intereses personales independientemente del contexto social y que *su virtud preponderante yace en tener un principio de acción orientado a maximizar sus beneficios*<sup>15</sup> (1988: 96). En la búsqueda de concitar ambas posturas en una sola, Coleman propone el concepto de capital social, y, “a diferencia de Bourdieu, busca reconciliar la estructura social con el paradigma de la acción racional” (Saiz y Rangel 2008: 253).

Reconoce que el capital social es un recurso que se deriva de la estructura social y de la convivencia de los elementos que la componen (Coleman 1988: 98), con independencia de los aportes que los miembros realicen o el interés que muestren por generarlo específicamente. Además, al ser el capital social una derivación de la estructura o tejido social, existe de manera potencial, volviéndose real solo cuando el individuo o grupo que conforma ese tejido decide aprovechar o hacer uso de algún beneficio que le

---

<sup>15</sup> Traducción propia. Texto original: “Its principal virtue lies in having a principle of action, that of maximizing utility”.

brinde su pertenencia a esa estructura, como podría ser apelar al cumplimiento de alguna norma social en beneficio propio. Esto se aclara al afirmar que “el capital social es definido por su función. No es una entidad única sino una variedad de diferentes entidades, con dos elementos en común: todas ellas consisten de algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitan la realización de ciertas acciones para los actores —sean personas o actores corporativos— dentro de la estructura” (Coleman 2000: 20).

De lo anterior se observa que Coleman le está dando un valor instrumental al capital social como recurso preexistente al individuo, ya que se manifiesta en la estructura al margen de que se emplee o no; puede verse aquí un parangón con Bourdieu al reconocer una doble cualidad: real y potencial. Asimismo, al manifestar que el capital no es una entidad única, refiere que hay *recursos* que lo componen, y aunque no sean tangibles, a diferencia del capital humano<sup>16</sup>, se manifiestan en la interacción a través de tres formas: obligaciones y expectativas, canales de información y normas sociales (Coleman 1988: 95).

Según el autor, las obligaciones y expectativas se producen como una suerte de relación crediticia, en donde el grado de confianza que ofrece la estructura social permite que cuando *A* realice alguna acción o favor en beneficio de *B*, *A* tenga la posibilidad de que ese favor o acción le sea devuelto cuando el propio *A* lo demande. Ciertamente, este tipo de transacción o pacto implícito necesita, como bien señalan Millan y Gordon (2004: 718), una

---

<sup>16</sup> Coleman le dedica al capital humano solo dos párrafos para ejemplificar su diferencia con el capital social. Sin embargo, la mención del capital humano resulta interesante porque lo define como el conjunto de habilidades y capacidades aprendidas por las personas para actuar de diferentes formas (Coleman 1988: 100), noción que se emparenta en algo con la definición basal del capital cultural de Bourdieu, que es todo el conocimiento aprehendido y útil en la práctica que se hace uno con el portador.

estructura sin la cual los “créditos no operarían, ya que la obligatoriedad no deriva de elementos jurídicos; dado el carácter de los créditos, es el llamado a la reciprocidad lo que estabiliza la expectativa de que el crédito será pagado”.

Ahora, no todas las estructuras sociales que permiten esa suerte de transacciones funcionan de igual manera; de hecho, Coleman reconoce que existen variables que influyen en el grado de ayuda o apoyo que las personas necesitan, como podrían ser diferencias culturales que hacen que un grupo social tenga o no tendencia a pedir y otorgar ayuda, el tipo de institución que presta apoyo, el flujo de requerimiento de apoyo, etc. (Coleman 1988: 103). El autor plantea un sinnúmero de casos que expresan la variedad de esto; por ejemplo, son diferentes un sistema familiar extendido bajo la figura de un padrinazgo y los criterios de legisladores al momento de tomar decisiones en el congreso: en ambos casos, las decisiones de créditos —favores— y balance de las transacciones —algunos adeudarán más que otros— se presentan de manera distinta porque los ámbitos y el rol que juegan los actores son muy disímiles.

Otra forma que adopta el capital social son los canales o potencial de información, referidos tanto al medio como al emisor. Para Coleman, el costo de adquisición de la información depende de varios factores, cuya inversión mínima es prestar atención (1988: 104). Una forma de obtener información es a través de la pertenencia a un círculo de pares que tengan intereses y objetivos similares; por ejemplo, si un académico desea mantenerse actualizado, le resultará beneficiosa la interacción con colegas que manejan información útil que le permita reducir costos de adquisición en tiempo, dinero u otros recursos.

Ahora, es importante recalcar que para el autor la información siempre apunta a facilitar la acción. Además, no solo el acceso es importante, ya que también se debe considerar tres aspectos sobre la información transmitida: que sea amplia, que sea oportuna o temprana, y que se tenga cierto control sobre cuánto y qué se informa (Burt 2005: 16-18).

Finalmente, la tercera forma de capital que reconoce Coleman son las normas:

Cuando una norma existe y es efectiva, constituye una poderosa, aunque a veces frágil, forma de capital social. Una norma prescriptiva dentro de una colectividad que constituye especialmente una forma de capital social es aquella que haría olvidar a uno el interés propio y actuar en beneficio de la comunidad [...] en algunos casos las normas son internalizadas; en otros, ellas son fuertemente respaldadas a través de recompensas externas por acciones desinteresadas, y desaprobadas por acciones egoístas (Coleman 1988: 106).

De la cita se desprende que el ideal de norma para el autor se produce cuando el bien común es preconizado sobre el propio o individual. Para lograr esto se apela al condicionamiento que puede generar la norma sobre la conducta a través del refuerzo producto de premiar acciones fuera del beneficio propio, pero reprobar a las que no se ajusten a esta meta. Sobre este último punto, aunque Coleman no lo mencione, la desaprobación implica algún tipo de sanción, ya sea de naturaleza moral, física o socioeconómica.

Así, la existencia de normas y sanciones no es suficiente si es que no se considera la fuerza de efectividad que tengan estas, y que están vinculadas a lo que Coleman llamó *clousure of the social structure* (clausura de la estructura social), entendida como el nivel de cierre o condensación de los vínculos que existen entre los miembros de un grupo humano (Millan y Gordon, 2004: 719).

Según el autor, un alto nivel de cohesión —es decir, de clausura— favorece que las normas sean permanentemente vigiladas y que las sanciones se hagan más efectivas, ya que la comunicación entre los miembros va a ser mayor y, por ende, se aspira a que mayor cantidad de miembros estén informados sobre el cumplimiento de las normas e interesados en evitar cualquier desviación de las mismas. Lo presenta en el siguiente gráfico:

En una estructura abierta como la de la figura (a), el actor A, que tiene relación con los actores B y C, puede llevar a cabo acciones que imponen externalidades negativas en B o C o ambos. Como no tienen relaciones entre sí, sino con los demás en su lugar (D y E), entonces no pueden combinar sus fuerzas para sancionar a A con el fin de limitar sus acciones. A menos que B o C sean lo suficientemente potentes como para sancionar solos la acción de A. En una estructura con clausura, como la de la figura (b), B y C se combinan para proporcionar una sanción colectiva, o bien pueden recompensar uno al otro para sancionar a A<sup>17</sup>.

Gráfico 1

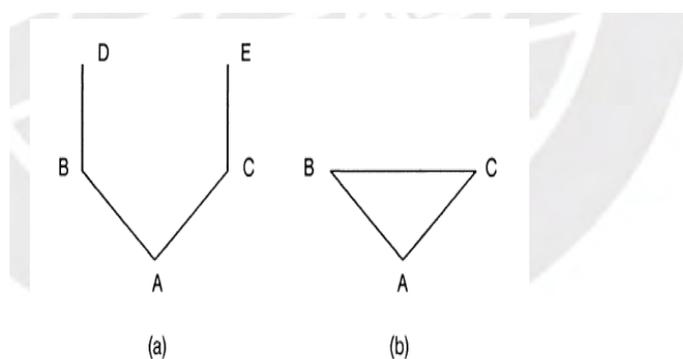


FIG. 1.—Network without (a) and with (b) closure

Fuente: Coleman 2000: 106.

<sup>17</sup> Traducción propia. Texto original: "In an open structure like that on figure (a), actor A, having relation with actors B and C, can carry out actions that impose negative externalities on B or C or both. Since they have no relations with one another, but with others instead (D and E), then they cannot combine forces to sanction A in order to constrain the actions. Unless B or C is sufficiently powerful to sanction alone A's action. In a structure with closure, like that of figure (b), B and C can combine to provide a collective sanction, or either can reward the other for sanctioning A" (1988: 106).

Finalmente, si bien Coleman presentó una teoría más elaborada que la de Bourdieu, no ha estado exento de críticas. Autores como Alejandro Portes (1988) añaden a la teoría de Coleman el agregar una distinción entre los poseedores de capital social, las fuentes de capital social, y los recursos en sí mismos (Portes 1988: 6), dado que esto permitiría evitar el reduccionismo instrumental en el que se puede incurrir si se piensa solo a los sujetos sociales como hiperracionalizados en sus interacciones.

### **1.1.3. Robert Putnam: reforzando relaciones y tendiendo puentes. El potencial generativo del Capital Social**

Robert Putnam no solo ha sido, entre los autores mencionados, quien ha tenido la producción más profusa, sino también quien amplió la propuesta del capital social al exponer los componentes que lo definen y el ideal comunitario que produce, mayor casuística y, sobre todo, una subclasificación del capital social útil para entender el valor generativo que tiene este en la búsqueda de beneficios que sobrepasan el propio grupo en el que se está inserto.

La primera obra en la que Putnam teoriza sobre el capital social fue *Making Democracy Work* (1993), en donde buscaba explicar cuáles son los factores que producían las diferencias en el desempeño de los gobiernos regionales del Sur y Norte de Italia, ya que, pese a que muchos tenían condiciones similares, no todos mostraban el mismo grado de éxito. Su estudio concluye que no es el factor socioeconómico el que ejerce más influencia en la disparidad, sino lo que llamó la “comunidad cívica”. El término es importante como prototipo del concepto de capital social.

Para Putnam, una “comunidad cívica” debe cumplir cuatro características interconectadas. La primera de ellas es el compromiso cívico, entendido como la participación en asuntos de corte público, y “el reconocimiento constante y la búsqueda del bien público a costa de todos los fines puramente individuales y privados”<sup>18</sup>. La segunda es la igualdad política, que supone que todos los ciudadanos son considerados como pares al margen del cargo o función que cumplan en la comunidad, lo que implica la existencia de un gobierno, pero no la figura de patronaje o clientelismo (1993: 88).

Para acotar nuestro análisis, podemos decir que las dos características restantes convergen en el siguiente aforismo: la solidaridad, confianza y tolerancia conllevan a estructuras sociales de cooperación. Putnam sostiene que el virtuosismo en la comunidad cívica se manifiesta mejor cuando la confianza y apoyo son aplicados a quienes tienen formas disímiles de pensar, incluso en los asuntos públicos. Todos los valores que se desprenden de esto, acompañados de normas, favorecen su incorporación dentro de la estructura y práctica social. La conclusión a la que llega Putnam es que, bajo estas condiciones, la proliferación de asociaciones en una comunidad cívica resulta positiva para la gobernanza (1993: 90).

Se ha explicado la caracterización de comunidad cívica no solo por ser antecedente conceptual del capital social, sino porque es Putnam mismo quien vincula la ausencia o reforzamiento de la virtud cívica en una comunidad de acuerdo al nivel de capital social que posea, definido este como “las

---

<sup>18</sup> Traducción propia. Texto original: “a steady recognition and pursuit of the public good at the expense of all purely individual and private ends”.

características de organización social, tales como la confianza, las normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas” (1993: 167)<sup>19</sup>.

Así, para Putnam, un alto nivel de capital social genera los efectos mentados en el ideal de comunidad cívica:

Las reservas (stocks) de capital social, tales como la confianza, las normas y las redes, tienden a ser autorreforzantes y acumulativas. Círculos virtuosos resultan en equilibrio social con altos niveles de cooperación, confianza, reciprocidad, compromiso cívico, y bienestar colectivo. Estos atributos definen a la comunidad cívica. De manera inversa, la ausencia de estos rasgos en la comunidad cívica son también autorreforzantes (1993: 177)<sup>20</sup>.

Para ilustrar la cooperación generada por el capital social, el autor se basa en el modelo de las asociaciones de crédito rotativo, en las que cada miembro debe aportar en periodos de tiempo consensuados una cantidad de recursos en beneficio de un miembro en específico, esperando que el resultado sea que todos terminen beneficiados. Putnam cita el modelo porque se desprenden dos supuestos necesarios para su funcionamiento: el sistema no precisa de un leviatán que castigue la deserción en el aporte de créditos, sino que se sostiene en el mutuo valor que cada participante le otorga a la cooperación; sin embargo, y como segundo supuesto, para evitar riesgo de desmantelamiento de este sistema, los miembros consideran la reputación y credibilidad como un activo importante tanto de los postulantes como de los miembros consumados (1993: 168). El autor deja en claro, además, que el capital social no constituye un patrimonio privado de quien se beneficie del mismo.

---

<sup>19</sup> Traducción propia.

<sup>20</sup> Sobre el autorreforzamiento de las reservas de capital social, Putnam señala que estas pueden ser reforzadas o disminuidas con el desuso (1993: 170).

La postura de Putnam sobre cooperación y confianza difiere de la de Coleman en que mientras este incide en la necesaria simbiosis entre normas y mecanismos de supervisión para que el sistema de créditos (favores) se cumpla aprovechando la clausura social, aquel señala que un alto nivel de capital social lubrica la cooperación y hace prescindible la figura de un leviatán —en alusión a una entidad que tenga prerrogativas de sancionar y fiscalizar—. Para Putnam, las normas no serán dejadas de lado, pero van emparentadas con lo que llama las *redes de compromiso cívico*.

Para entender el vínculo, debe comprenderse que la función principal de las normas es la de “reducir el costo de transacción y facilitar la cooperación” (Putnam 1993: 172). Si bien la norma como concepto tiene diversas manifestaciones, la más importante de ellas es la reciprocidad, que, a su vez, se expresa de dos formas: la específica y la generalizada. Mientras que la primera apunta a un intercambio simultáneo de bienes de valor equivalente, la segunda alude a una relación de intercambio que no tiene un tiempo establecido en la transacción de bienes, ya que está basada en la expectativa de que el beneficio será devuelto en el futuro. La reciprocidad generalizada, sostiene el autor, está “caracterizada por el altruismo de corto tiempo, y el interés propio de largo plazo” (Putnam 1993: 173).

Para la ocurrencia de este sistema de reciprocidad, se necesita una plataforma en la que transiten todos estos intercambios basados en la confianza, y esa plataforma son las redes interpersonales, ya sean horizontales, donde todos los miembros tienen el mismo poder de acción, o verticales, donde las relaciones son jerárquicas. De hecho, para Putnam, un

sistema vertical muestra una serie de deficiencias que, paradójicamente, afectan el cumplimiento y vigilancia de las normas, ya que, si se grafica lineal o piramidalmente la posición de los sujetos en una organización, es más difícil que las bases ejerzan vigilancia sobre los que están arriba y hagan efectivo el cumplimiento de una norma. Como se mencionó anteriormente, puede decirse que las redes interpersonales en su forma ideal, donde la confianza es la regente de las relaciones de intercambio, son redes de compromiso cívico (Putnam 1993: 174).

Por razones de espacio, se han expuesto de manera breve los aportes teóricos clásicos sin ahondar en sus investigaciones empíricas; sin embargo, Putnam ha sido uno de los que más trabajos aplicativos ha tenido para validar metodológicamente su teoría<sup>21</sup>. Si se compara a los tres autores, tal como señala Portes, “Bourdieu y Coleman se han centrado en el individuo como unidades de análisis” (2000: 2), mientras que Putnam lo ha hecho con los grandes colectivos, lo que ha generado que los aportes de Putnam hayan sido tomados para grupos tanto grandes como pequeños. Sin embargo, autores como Kliksberg (1999: 88) indican que la visión de Putnam tiene la flaqueza de ser romántica al centrarse en grupos civiles y no incluir el papel que juega el Estado en el fortalecimiento y creación de capital social.

No obstante, en trabajos más recientes, Putnam sí le adscribe un rol generador al capital social más allá de un grupo o colectivo específico. Si en la

---

<sup>21</sup> Las dos obras epítomes son *Making Democracy Work* (1993), en la que se ha omitido los indicadores de comunidad cívica que fabrica el autor, así como su amplia explicación histórica sobre las diferencias en el caso de gobiernos locales italianos, y *Bowling alone* (2002) donde analiza, con evidencia empírica, la reducción del capital social en EE. UU. y su resurgimiento. Ambos trabajos exceden la producción puramente teórica.

teoría expuesta líneas arriba se observa la virtud de afianzar relaciones interpersonales de confianza que conllevan a una dinámica de reciprocidad exitosa, es en las distintas maneras de clasificar el capital social por su potencial en la generación de beneficios que Putnam y otros autores le otorgan un valor de puente o vínculo a este capital para lograr relaciones con grupos más allá de aquel en que se está inserto. Evidentemente, Putnam no solo ha sido el único que ha ofrecido categorizar al capital social, por lo que se expondrá su aporte en diálogo con algunos otros en la siguiente parte.

## 1.2. ***Bonding y Bridging*: una mirada desde el capital social relacional y vinculante**

Como las formas del capital social varían considerablemente, los teóricos del mismo han concedido gran prioridad al desarrollo de una clasificación teóricamente coherente y empíricamente fiable... Aunque nos hallamos todavía lejos de esa descripción canónica” (Putnam y Goss 2003: 17)

No existe un paradigma único acerca de cómo clasificar el capital social (Saiz y Rangel 2008: 257) o sobre qué aspecto del mismo proponer una categorización, pero sí existen muchos puntos de encuentro. Los autores aquí presentados se han enfocado en las manifestaciones o características del concepto, sino que lo han hecho en base al potencial que tiene y a su cualidad generativa en la obtención de beneficios o como una suerte de “expansor de redes sociales”. Así, se presentarán aquí algunos autores que muestran cierta convergencia en sus conclusiones sobre estas cualidades del capital social.

Durston (2001), propone una clasificación del capital social basándose en su carácter gregario y los fines que persigue. Menciona, en primer lugar, el

*capital social individual* como expresión de los contratos diádicos y redes egocentradas. Refiere que este tipo de contrato es directo y funciona a manera de reciprocidad (intercambio de favores basados en la confianza) a largo plazo, dado que le permite a un individuo solicitar que se le devuelva un favor cuando lo necesite, mientras que la red egocentrada alude a que cada individuo posee una red de contactos propia y distinta que le ofrece beneficios exclusivos (2001: 11). En segundo lugar, presenta el *capital social grupal* como “una prolongación de las redes egocentradas, cuando se cruzan muchos vínculos en un grupo cara a cara”, caracterizada, por lo general, por tener una sola figura como líder (2001: 12).

En tercer lugar, agrega el *capital social comunitario*, que alude no solo a las relaciones interpersonales, sino también a la estructura que les da soporte y asegura ciertos parámetros en el sistema de reciprocidad; es decir, las instituciones<sup>22</sup> que norman, gestionan y sancionan. Estas instituciones pueden surgir como efecto de una elección racional o como una consecuencia no planificada de los agentes que interactúan (Durstun 2001: 13).

Los dos tipos de capitales restantes denotan la capacidad de movilización del capital social para crear vínculos más allá del círculo egocentrado o pequeño colectivo. Estos son el *capital social de puente* y *capital social societal*. El primero corresponde a “los vínculos que dan acceso a personas e instituciones distantes, tanto horizontales como verticales: horizontales, en organizaciones asociativas de segundo nivel en el territorio,

---

<sup>22</sup> El autor emplea la siguiente noción de institución: “Por institución se entiende aquí un conjunto relativamente estable de roles y relaciones, bien establecidas, usanzas sociales que son características de la sociedad en cuestión” (Beattie 1966).

que constituyen alianzas y coaliciones, y verticales con actores con mayor poder” (Durstun 2001: 13). La relación que mejor representa esto, sostiene el autor, sería la que se produce entre el Estado y comunidades pobres; sin embargo, hay que tener en cuenta que en sociedades democráticas esto sirve para empoderar, pero en sociedades con democracias disfuncionales esto puede pervertirse en una forma de clientelismo y sumisión. Por su parte, el *capital social societal* hace referencia al grado de cohesión de sociedades nacionales a partir de sus parámetros culturales.

Como puede verse, la división ofrecida por Durstun es gradual: parte desde un individuo hasta la sociedad nacional en la que está inserto, y no deja de lado el papel de este capital en la generación de beneficios. Resulta importante recalcar que lo que establece diferencias entre actores horizontales y verticales es el poder que poseen. Sin embargo, la búsqueda de estas alianzas no es unidireccional desde abajo hacia arriba, sino que pueden ser instituciones como el Estado las que busquen generarlas.

Ahora interesa aclarar la última clasificación propuesta por Durstun sobre la creación de vínculos horizontales y verticales, para lo que se atenderá a la propuesta hecha por Warrent, Thompson y Saegert, quienes, en *The Role of Social Capital in Combating Poverty* (1999), desarrollan los dos niveles del capital social: el *bonding* (relacional) y el *bridging* (de puente).

En primer lugar, los autores advierten la necesidad de comprender el capital social en dos niveles distintos —especialmente cuando se trabaja en comunidades pobres—, pues “no importa qué tan bien organizado o fuerte sea

el capital social interno ya que siempre se requerirán mayores recursos financieros y mejores servicios públicos” (1999: 4).

El primer nivel es el *bonding*, correspondiente a aquellos lazos interpersonales dentro de una comunidad que le sirven para manejar los problemas asociados a la pobreza y organizarse a través de la creación de instituciones que cumplan roles funcionales dentro de su comunidad: la iglesia, pequeños negocios, fraternidades, etc. Además, reconoce que estos lazos implican un nivel alto de solidaridad con los miembros de la comunidad que menos recursos tienen. Sin embargo, su cualidad más importante es que permite desarrollar el liderazgo de sus miembros frente a instituciones externas, y esto ayuda a fortalecer las bases para incrementar el capital social en otro nivel, es decir, el de tipo puente o *bridging* (Warrent, Thompson y Saegert 1999: 4-8)

Los autores definen el *capital social bridging* como aquel que extrae del aislamiento a las comunidades pobres respecto de las oportunidades que tienen para obtener recursos que reconocen como funcionales (Warrent, Thompson y Saegert 1999: 12). De hecho, a diferencia de Durston (2001), en esta propuesta el *bridging* no se define como el enlace óptimo entre una comunidad o grupo social y el Estado, sino como el vínculo entre una comunidad pobre y otra con mayores recursos. Esto debido a que, para los autores, el vínculo con instituciones de naturaleza distinta —como son las gubernamentales— constituyen el siguiente paso después de fortalecer lazos intracomunales e intercomunales. Este capital social que se forma entre los

grupos sociales y el Estado es nombrado como *sinergia*, concepto que está asociado a los dos tipos de capitales anteriores y lo expresa como:

Los activos sociales de las comunidades pobres pueden ser ineficaces porque están aislados de, o socavadas por, las principales instituciones económicas y políticas. Los académicos que estudian el papel del capital social en los países en desarrollo han utilizado el término "sinergia" para caracterizar la situación opuesta en la que las organizaciones locales, los agentes económicos y las instituciones del Estado trabajan juntos para resultados de desarrollo positivos (Evans 1997; Woolcock 1998). Estos estudiosos muestran que el desarrollo es más exitoso cuando los gobiernos cooperan, en lugar de reprimir o ignorar, las iniciativas y la participación de las redes comunitarias locales. Esta cooperación puede fluir de conexiones sociales. Según Peter Evans (1997), este engrazamiento se produce cuando los funcionarios públicos comparten lazos sociales y la confianza con los residentes de la comunidad a través de la división público-privada (Warrent, Thompson y Saegert 1999: 15)<sup>23</sup>.

Para los autores, la *sinergia* es la situación en la que los tres niveles interactúan, desde la comunidad hasta el Estado. Sin embargo, en la búsqueda de esta interacción, existen variables que van a dificultar o pervertir la solidez del capital social, como la segregación por razones de credo, fenotipo, etnia o género.

Sobre esta última observación, el trabajo de Deepa Narayan (1999) toma la división del capital social de tipo *bonding* y *bridging* para señalar no solo las ventajas, sino también las desvirtudes de ambos conceptos. El autor parte del aforismo que sostiene que "La sociedad está construida de los grupos sociales en lugar de los individuos, y estos grupos determinan actitudes, creencias, identidades y valores, así como el acceso a recursos y oportunidades"<sup>24</sup>. Suscribe esta distinción de grupos para mencionar que, al ser heterogéneos, puede ser que un grupo social mantenga a sus miembros cooperantes entre sí

---

<sup>23</sup> Traducción propia.

<sup>24</sup> Traducción propia. Texto original: "societies are built from social groups rather than individuals, and these groups determine attitudes, beliefs, identities and values, as well as access to resources and opportunities."

mostrando un alto nivel de relacionamiento o *bonding*, pero a la vez esté excluido de otros grupos con mayor poder y acceso a recursos, lo que implicaría una falta de vínculo, puente o *bridging* (1999: 1).

La autora se centra en señalar los perjuicios de la falta de ambos capitales al asociarlos con el concepto de *exclusión*, que entiende como “procesos sociales e institucionales que excluyen a ciertos grupos de una total participación en la vida social, económica, cultural y política”<sup>25</sup> (1999: 4). En ese sentido, la exclusión va más allá de la privación de ingreso económico, ya que existen grupos sociales excluidos al margen de que sean o no considerados pobres, sumado al hecho de que en el capital social suele ocurrir que los mismos lazos que unen, también excluyen. Esta idea la desarrolla al manifestar que:

La insorteable naturaleza de las redes sociales de los diferentes grupos resulta en la desigualdad de oportunidades para la participación, Así, aquellos que pertenecen a redes sociales que ya tiene acceso a compartir decisiones con el Estado o el sector privado, tiene más probabilidad de seguir siendo incluidos a diferencia de los que no lo son (1999: 4)<sup>26</sup>.

La cita figura cómo el *capital social de puente* —que, en teoría, es favorable para fortalecer alianzas intergrupales—, si se observa globalmente y no analizando un caso específico, puede ser usado como una herramienta de marginación cuando la oportunidad de este fortalecimiento no aplica para todos

---

<sup>25</sup> Traducción propia. Texto original: “societal and institutional processes that exclude certain groups from full participation in the social, economic, cultural and political life.”

<sup>26</sup> Traducción propia. Texto original: “The non-overlapping nature of social networks of different social groups results in unequal opportunity to participate. Hence those who belong to social networks which already have access to the resource allocation decisions of the state or the private sector (jobs, location of industry) are much more likely to continue to be included in societal processes than those who do not have such access.”

los grupos, y se vuelve un “bien” exclusivo de algunos que permite perpetuar relaciones de beneficio en detrimento de la situación de marginación de otros.

Pero no es el *capital social de puente* el único que, según la autora, merece mayor atención al analizarse y no concluir que es puramente positivo. En el caso del *capital social relacional (bonding)*, puede ocurrir que un grupo tenga un alto nivel de cohesión y cumplimiento de las normas legales y sociales—indicadores positivos—, pero estas normas propicien la subordinación o las jerarquías perjudiciales para algunos miembros por razones de edad, casta, género o pensamiento divergente del que dicta la mayoría<sup>27</sup> (Narayan 1999: 8).

Ahora, retomando la línea de autores que plantean clasificar el capital social por niveles, se encuentra la propuesta presentada por Marcelo Siles en “El Paradigma del capital social” (2003), cuya peculiaridad parte de conectar el concepto con los sentimientos de los interactuantes. Al respecto, entiende por capital social “los sentimientos de simpatía de una persona o grupo de personas hacia otra persona o grupo de personas que pueden producir beneficios potenciales, ventajas y tratamiento preferencial para la otra persona o grupo de personas los cuales van más allá de lo que se puede esperar de una relación de intercambio” (2003: 40). Es importante citar su definición, ya que es relativamente única respecto de los autores anteriores: incluye una

---

<sup>27</sup> El autor menciona el sistema de castas de la india como ejemplo, y su análisis se basa en el trabajo de Alejandro Portes (1988).

variable afectiva como punto de partida para la generación o “visibilización”<sup>28</sup> del capital social.

Partiendo de esta definición, subdivide el capital social en tres tipos: *de vínculo*, *de nexo*, y *de puente* (Siles 2003: 40). El primero se produce cuando el trato y el tipo de relación que liga a los individuos se basan en afectos consolidados como el cariño, la confianza y la preocupación, favorecido por un contexto que los hace experimentar o vivir en un entorno similar —como lo sería una minoría oprimida— o por convivencia e historia compartida —lazos familiares—.

*El capital social de nexo* difiere del anterior principalmente porque los afectos que entrelazan a los individuos son menos profundos; así, el respeto y cooperación existen sin que necesariamente los otros miembros sean significativos en la vida personal de cada miembro. Para el autor, este grupo comprendería los compañeros de trabajo, clubes, comunidades, estudios o proyectos; es decir, aquellos que se ven congregados por realizar actividades afines, pero que podrían disgregarse con mayor facilidad que el capital social de vínculo en tanto que lo que más importa es la actividad y no tanto con quién se realice.

Finalmente, el *capital social de puente* sí puede llegar a involucrar sentimientos, pero estos se producen de manera asimétrica, ya que los miembros o grupos que interactúan se encuentran en posiciones diferentes en

---

<sup>28</sup> Siles sostiene que el capital social puede existir como un activo, es decir, como algo que se reconoce por los grupos como un recurso empleable, pero también puede aparecer en estado latente, como un conjunto de características afines entre los miembros de un grupo pero que no han sido descubiertas aún por ellos. Esta última vendría a ser la forma potencial del capital social (2003: 40).

la escala de poder, prestigio o recursos y, por ende, las motivaciones que tienen de desarrollar interacción no son iguales. Sobre esto, el autor afirma que:

Una razón por la cual puedan existir relaciones asimétricas en el capital social de puente se debe a que [...] Aquellos en posiciones ricas en recursos pueden no estar interesados en incrementar los niveles de capital social que proveen a aquellas personas que están en posiciones bajas en recursos debido a que les obligaría a proveer recursos en términos preferenciales. Por otra parte, aquellos en posiciones bajas en recursos podrían desear incrementar sus inversiones en capital social con los ricos debido a que estos incrementos en sus niveles de capital social les facilitarían el acceso a recursos (Siles 2003: 41).

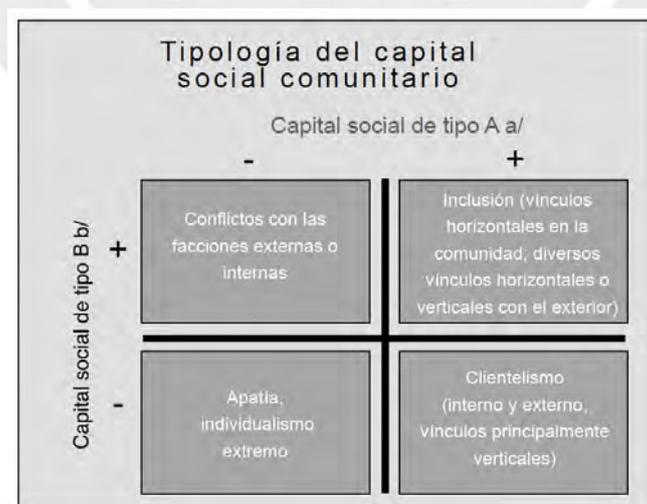
Como se aprecia, la particularidad del aporte del Siles yace en que este no hiperracionaliza el origen y formación del capital social en tanto que no coloca a los actores como estrategias que se asocian por el beneficio puro que puedan extraer de otros, sino que a cada nivel le asocia distintas cargas afectivas que de cierto modo lubrican la cooperación y convivencia. Incluso en el capital social de puente reconoce la existencia de afectos asimétricos, y, nuevamente, coincide con otros autores en reconocer que este tipo de capital se produce en relaciones desiguales de poder y que permite la obtención de beneficios a los que de otro modo no podrían acceder.

Otros investigadores como Jan Flora y Cornelia Butler (2003), en su ensayo “Desarrollo comunitario en las zonas rurales de los Andes”, retoman los niveles de horizontalidad y verticalidad del capital social, pero lo hacen desde otra mirada al agregarle el concepto de *coalición*. El trabajo que proponen consiste en aplicar “una perspectiva de capital social ubicada en un marco de economía política, que incluye al mercado, el Estado y la sociedad civil” (2003: 556).

Parten de reflexionar en que la heterogeneidad de actores y la distribución desigual de recursos promueven formas distintas de asociación e interacción. La búsqueda de capital social es ineludible en tanto se viva en sociedad, puesto que no todos los actores que persiguen objetivos cuentan con los recursos suficientes para alcanzarlos; en ese sentido, también se generan distintas formas de capital. Las autoras reconocen principalmente dos: el *intergrupala* y el *intragrupala*:

El capital social intergrupo consiste en las vinculaciones entre personas en grupos homogéneos, establecidas principalmente sobre la base de criterios como la clase, la etnicidad, el género u otras características sociales. Concretamente, esto significa que los miembros de un grupo con una elevada capacidad de creación de redes se conocen entre sí en una multiplicidad de entornos y roles. El capital social de creación de sinergias intergrupos permite conectar entre sí a diversos grupos de la comunidad y también a grupos ajenos a ella. El capital social intergrupos posibilita el cambio... Pero cuando la distribución del poder entre grupos es asimétrica, lo esencial, tanto en lo que se refiere a las oportunidades económicas como a la cohesión social, son los vínculos intersectoriales entre grupos sociales (Narayan, 1999, p. 13) (Flora y Butler 2003: 563).

Gráfico 2



Fuente: Flora y Butler 2003: 565.

Lo anterior resume ambas definiciones y permite advertir el gran parentesco que existe con las nociones de *bonding* y *bridging* que han trabajado otros autores, pero sobre todo la cualidad generativa y provechosa que tiene el tipo de capital *bridging* o *intergrupala*, a la vez que el nivel de tenencia de ambos capitales cuando interactúan. Los autores también consideran que el capital intragrupal no implica necesariamente igualdad de activos para todos, ya que “El capital social horizontal o intragrupal supone formas igualitarias de reciprocidad, sin que ello implique, necesariamente, una estructura plana o de igualdad en materia de riqueza, educación o de dotes naturales. Los recursos o capitales comunitarios están definidos en sentido amplio” (Flora y Butler 2003: 569).

Sin embargo, no omiten que hay variables que facilitan la convergencia —escenario óptimo— de ambos capitales, las que resumen en cuatro: la horizontalidad, la verticalidad, la flexibilidad y la permeabilidad.

La primera alude a que el aprendizaje resulta mucho mejor cuando la transmisión de conocimiento se produce de una comunidad hacia otra, fortaleciéndose lazos en este proceso. La segunda variable apunta a que las comunidades se vinculan transversalmente con todos los niveles de gobierno —local, regional y nacional—, pero esta conexión no debe producirse en una sola vía. En estas dos primeras variables aparecen las coincidencias de las autoras con Warrant (1999), quien señala que los lazos intercomunales son una estrategia previa para producir *sinergias*, entendida también como esta transversalidad que proponen Flora y Butler.

Las otras dos variables de flexibilidad y permeabilidad, en resumen, se refieren a la capacidad deseable que deberían tener los grupos, cuando buscan lograr algún cambio respecto a su gestión de capital social, de agrandar, disminuir o reemplazar radicalmente sus redes de contactos. Además, implica también que los roles que cumplen los miembros de una comunidad no sean fijos y rotos, de modo que todos los miembros tengan igual oportunidad de convertirse en líderes (Flora y Butler, 2003: 566).

En adición, reconocen que ambas formas de capital deben apuntar a la formación de *coaliciones* que se generan en la sociedad civil “mediante eslabonamientos con diversas instituciones del Estado y empresas del mercado para tratar de producir ciertos cambios —o mantener el statu quo—” (Flora y Butler, 2003: 570). Esta propuesta apunta a suscribir la división entre el *bonding* y el *bridging* agregándole matices y advirtiendo que hay actores disponibles en la sociedad civil para formar sinergias que apunten al desarrollo de las comunidades.

Finalmente, uno de los autores que ha continuado el debate y el aporte en la clasificación del capital social ha sido Robert Putnam, quien ofrece una división más corta, pero con más categorías que pretenden recoger y armonizar algunas de las elaboradas por sus antecesores. Así, tal como señalan Robert Putnam y Kristin Goss en *El declive del capital social* (2003), se puede clasificar en cuatro binomios.

El primero de ellos es el de *capital social formal* frente al *informal*. En el *informal*, la asociación de individuos es esporádica y no aspira a ser duradera, pero sí es posible que se desarrollen actitudes de reciprocidad el tiempo que

los individuos decidan mantenerse juntos. Ejemplos de esto son los espectáculos, el deporte, pubs, etc. La *formalidad*, en cambio, alude a relaciones de tipo más duraderas y que permiten un registro de sus participantes. Putnam señala que, debido al carácter longitudinal de este tipo de capital, los estudios bibliográficos centran más su atención en este que en el *capital social informal* (Putnam y Goss 2003: 17).

La segunda dicotomía que identifica es la del *capital social denso* frente al *capital social tenue*. El primero se define por la frecuencia y la proximidad de contacto, que implica una mayor propensión a la reciprocidad de favores o beneficios que se puedan obtener. Los autores colocan como un ejemplo ideal la red de contactos profesionales, refiriendo que es más probable que si el conocimiento con alguien es mutuo y relativamente profundo, menor es la probabilidad de que se produzcan recomendaciones, ya que para haber llegado a ese grado de conocimiento es probable que nuestro compañero conozca las mismas personas y lugares, por lo que no se amplía el capital social (Putnam y Goss 2003: 18). El capital social tenue, al contrario, si bien fortalece relaciones entre miembros, sí genera mayor posibilidad de ampliar una red de contactos. Esto último tiene sentido si pensamos que la inversión de recursos personales en un tipo de capital social tenue no representa mayor riesgo. De lo anterior se desprende que mientras el capital social denso sirve para consolidar lo que ya se posee, el tenue sirve para expandir.

La tercera clasificación corresponde al *capital social vuelto hacia afuera* y *vuelto hacia adentro*. El principal criterio de diferenciación aquí es si las acciones realizadas por un grupo apuntan a tener un efecto sobre sí mismos o

sobre otro grupo o persona externa. Putnam y Goss indican que algunas formas de capital tienden a fomentar los intereses sociales, materiales o políticos de sus propios miembros, mientras que otros miran hacia afuera y se preocupan por el bien público. Ejemplos del primer grupo serían los sindicatos o clubes, mientras que del segundo tipo serían los organismos internacionales de cooperación o grupos como la Cruz Roja (Putnam y Goss 2003: 19). Sin embargo, los autores reparan en que los efectos positivos de los grupos orientados hacia afuera deben ser vistos con cautela, puesto que, en ocasiones, el impacto en el bienestar focalizado de los grupos que miran hacia dentro podría ser mejor. Un ejemplo de ello serían las comunidades de migrantes o los propios sindicatos, ya que la lucha por derechos específicos terminaría favoreciendo la convivencia cívica a nivel global.

El último binomio que presentan los autores es aquel que alude al *capital social vinculante* frente al que *tiende puentes*. El primero permite que personas que tienen rasgos o características importantes en común —como la edad, el género, la clase social, etc.— se unan, mientras que el segundo une a grupos o personas con características desiguales. Los autores señalan que la diferencia está marcada en los beneficios que trae el *capital social de puente* sobre su contraparte (Putnam y Goss 2003: 20).

Sin embargo, los grupos suelen estar diferenciados por la cantidad de recursos de los que disponen y, tal como han señalado los autores anteriores (especialmente, Bourdieu 1988), los recursos y capitales se mueven dentro de un campo social que promueve la movilidad y competencia. En ese sentido, la figura teórica donde se presenta el capital social de puente como superlativo

para la obtención de beneficios no siempre tiene asidero en la realidad, ya que, en la práctica, la decisión de aceptar alianzas por parte de los grupos con mayores recursos muchas veces está sujeta a criterios selectivos que limitan la postulación (Putnam y Goss 2003: 20).

Como se ha visto en esta sección, a pesar de que los autores presentan distintas propuestas, las nociones de horizontalidad y verticalidad subyacen a todas ellas en el tipo de gestión y el grado de beneficios que los grupos pueden producir en cada nivel de relación. La constante en la mayoría de planteamientos es que las características e intereses comunes entre individuos facilitan las asociaciones, sobre todo cuando los recursos disponibles para el intercambio recíproco son simétricos.

Sin embargo, cuando los recursos son insuficientes para salir de una situación de desventaja, pobreza o vulnerabilidad, se requiere apostar por nuevas alianzas con grupos con mayores recursos. Una alianza que por antonomasia retrata el lazo entre el capital social relacional y el de puente es la que buscan establecer las comunidades de bajos recursos con actores sociales como el mercado o el Estado. De manera particular, y haciendo patente la brecha entre lo urbano y rural, en la realidad nacional existen comunidades campesinas con limitado acceso a recursos y servicios que no se encuentran fácilmente en zonas donde habitan, y a las que se les adscriben rasgos particulares que las unen, como el tipo de actividad económica que realizan, con tendencia hacia lo agropecuario, la oferta y oportunidad educativa, demandas particulares para innovación tecnológica, acceso a la información, entre otros. El presente estudio de caso de la comunidad campesina de

Cambría reúne estas y otras características, y al pretender usar el concepto de capital social y sus respectivas clasificaciones, resulta legítimo cuestionar cómo ha sido empleada esta noción en el análisis de las sociedades rurales. Es a partir de esta reflexión que se propondrá un breve balance en el siguiente apartado.

### **1.3. La generación del capital social en sociedades rurales: aplicación y estudios de caso**

¿Es el capital social una herramienta teórica y práctica al desarrollo rural? Martínez Valle (2003) parte de esa pregunta al intentar explicar cuál ha sido el empleo del capital social en zonas rurales. Su aporte —aunque resalta el caso ecuatoriano— se centra en dos aspectos fundamentales: las dimensiones que se deben abordar para la casuística en espacios rurales, y los prejuicios o supuestos a desmontar cuando se analiza el capital social en estos espacios.

Las dimensiones que señala son la relacional y la procesual. La primera responde a las prácticas que facilitan la generación de grupos y la acción colectiva, mientras que la segunda implica que el capital social puede decrecer o aumentar al no ser de naturaleza estática (Martínez 2003: 2). Sobre los prejuicios o mal entendimientos del capital social en áreas rurales, cita a Durston, quien señala que es en “la adopción de posiciones comunitaristas o románticas que se tiene (...) pensar que donde hay población campesina o indígena, hay necesariamente capital social” (2001: 18). Así también, además de la idealización o prejuzgamiento que se hace de las comunidades

campesinas, existe un problema en aplicar herramientas de medición sin distinguir realidades distintas, como son la urbana y rural. Al respecto, el autor vuelve a apoyarse en las reflexiones de Durston:

Las dificultades en la medición de la presencia e impacto del capital social en las áreas rurales. De allí que algunos autores propongan la necesidad de realizar investigaciones empíricas cualitativas para disponer de buenas hipótesis que faciliten conocer cuáles son los indicadores que se deberían medir y cómo interpretarlos (Durston 2001: 5).

Ante las dimensiones a considerar —tanto la relacional como procesual—, el autor señala que las dinámicas sociales suelen traslaparse e interactuar constantemente, de modo que propone tres niveles de análisis: el individual-familiar, el comunitario y supracomunitario. Cada uno de ellos tiene elementos que resaltan más para ser observados, de modo que, por ejemplo, en el ámbito familiar serán más importantes las relaciones de parentesco; en el ámbito comunitario, la reciprocidad; y en el ámbito supracomunal, las relaciones con otras instituciones (Martinez 2003: 3).

Para graficar su propuesta y mostrar la divergencia de manifestación del capital social, propone observar dos estudios de caso. En el primero de ellos, sobre una junta de regantes, concluye que la existencia de una junta directiva no es un indicador de la existencia de capital social sólido, ya que el éxito de una gestión puede recaer en factores externos, como la aparición de ONGs, buena aptitud del suelo, etc. (Martinez 2003: 6).

En el segundo caso, al analizar un comité de base compuesto por 15 comunidades, se encuentra que el debilitamiento de las relaciones de reciprocidad no implica necesariamente que esté ocurriendo aislamiento o enemistad, sino que existen fenómenos poblacionales, como la migración o

ausentismo producto de nuevas lógicas educativas rurales. Esto, sin embargo, no implica que haya un menor capital social, sino que la reciprocidad entendida como la participación presencial en actividades agropecuarias ya no se puede dar (Martinez 2003: 8).

Los casos observados no intentan ser concluyentes; por el contrario, el autor busca ser consecuente con la propuesta de generar casuística al mostrar cómo el capital social no puede ser asumido de manera uniforme para todos los casos, donde las lógicas, sobre todo en espacios rurales, no se pueden comprender si no se analizan *in situ*.

Por otro lado, Breton Solo (2005), al intentar exponer el nexo entre capital social y desarrollo, retomando la noción de campo social y juego de capitales elaborada por Bourdieu, señala que el capital social debe ser visto de manera histórica y diferenciada de acuerdo a los grupos sociales en los que se analice (2005: 9). Así, reconoce que uno de los grandes esfuerzos que han puesto esta salvedad en práctica ha provenido del Banco Mundial, en su intento de conocer las potencialidades del concepto dentro del programa Social Capital Initiative, ejecutado entre 1988 y 2001. El programa comprende una serie de proyectos e investigaciones que, en suma, vinculaban capital social con productividad agropecuaria y favorecían la gestión comunitaria de determinados recursos (Breton 2005: 28), lo que ha permitido sugerir que no existe un único paradigma sobre el capital social y que el debate aún queda abierto, sobre todo cuando se trabaja en zonas rurales cuya lógica del comportamiento individual y colectivo es igual de racional que en otros contextos, pero cuyas manifestaciones son distintas.

Otros autores, como Dirven (2003), señalan que hay una disociación entre el ideario de la teoría del capital social y la puesta en escena para el desarrollo agropecuario en zonas rurales. Sobre esto, sostiene que

Son pocos los trabajos que tratan de tender un puente entre la mera enumeración de la palabra “capital social” y los tratados más teóricos [...] Mientras que existe consenso en que el capital social es relevante para el desarrollo, no hay acuerdo entre los investigadores y prácticos acerca de los modos particulares en que él aporta al desarrollo y cómo puede ser operacionalizado y estudiado empíricamente (2003: 399).

Uno de los primeros puntos que suscriben lo anterior es que, si bien se ha tendido a subcategorizar el capital social en individual, grupal, comunitario y externo<sup>29</sup>, no necesariamente la fortaleza de una categoría conlleva al éxito en otra. La reflexión se basa en una investigación realizada en zonas rurales de México (Fox 1996), donde la fortaleza del capital social en comunidades geográficamente dispersas no es suficiente si es que no forman alianzas con otras de igual condición o con instituciones de soporte como las iglesias u ONGs que les permitan aunar fuerzas y sobreponerse a su situación de exclusión, así como ayudarse de las telecomunicaciones o nuevas tecnologías.

Ahora, al igual que Martínez Valle (2003), la autora reconoce que la apariencia de comunidad o las alianzas que se forman para propósitos concretos no constituyen per sé un indicador de capital social. Sugiere tener en cuenta diversas variables, como la trayectoria de sus miembros y del grupo, el tipo de vínculos que mantienen, el grado de participación de los miembros, la calidad del liderazgo, etc.; pero resalta sobre todas las variables aquella que

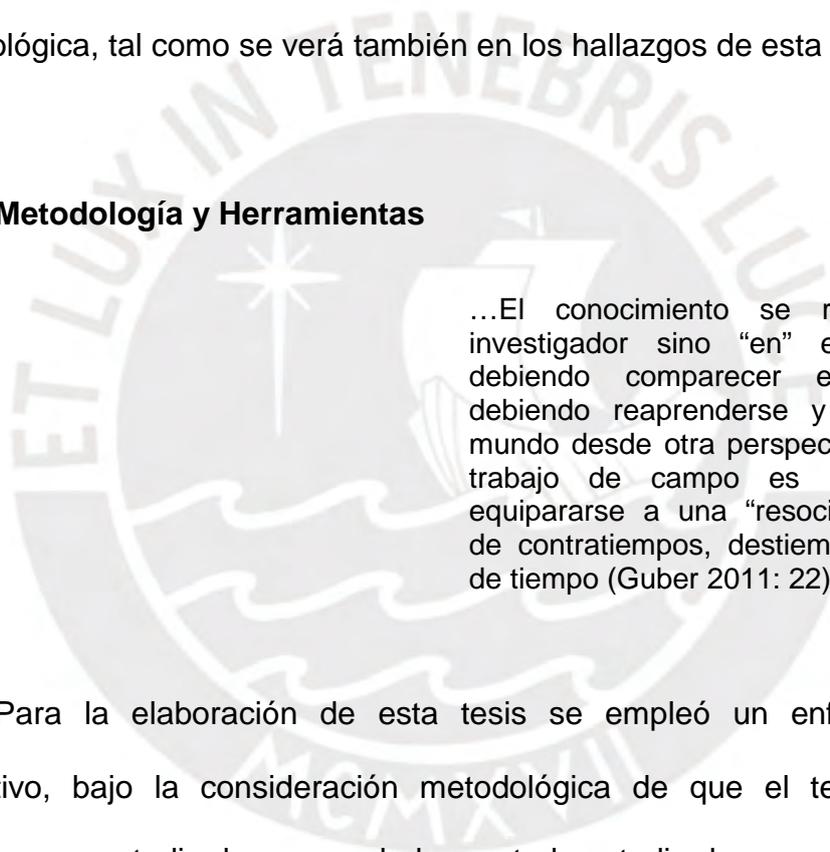
---

<sup>29</sup> Sobre la subcategorización del capital social, Saiz y Rangel elaboran una comparación entre diversos autores (2008).

influye en la motivación que alentaría la participación individual de cada miembro.

Los trabajos sobre capital social en zonas rurales son innumerables estudios de caso. En esta parte, se ha querido resaltar que no hay un paradigma de cómo abordar el concepto en zonas rurales, de modo que cada investigación que se sirve del marco teórico es en sí misma una propuesta metodológica, tal como se verá también en los hallazgos de esta investigación.

## 2. Metodología y Herramientas



...El conocimiento se revela no “al” investigador sino “en” el investigador, debiendo comparecer en el campo, debiendo reaprenderse y reaprender el mundo desde otra perspectiva. Por eso el trabajo de campo es largo y suele equipararse a una “resocialización” llena de contratiempos, destiempos y pérdidas de tiempo (Guber 2011: 22).

Para la elaboración de esta tesis se empleó un enfoque de tipo cualitativo, bajo la consideración metodológica de que el tema abordado constituye un estudio de caso, y dado que todo estudio de caso es considerado algo complejo y en constante funcionamiento (Skate 1999), es precisamente por esa naturaleza cambiante que el enfoque cualitativo resulta útil, ya que permite regresar una y otra vez sobre las percepciones y acciones de los actores involucrados, incluso si estas se muestran maleables.. Este enfoque resulta más flexible, ya que la realidad interpretada por el investigador, soportada en un marco teórico y evidencia empírica, es la convergencia de

varias “realidades” sostenidas por los actores investigados, y este caso no ha sido la excepción, ya que hubo puntos de acuerdo, pero también de discrepancia entre los entrevistados.

Las técnicas de recojo de información empleadas para el desarrollo de la investigación comprenden la entrevista semiestructurada, la observación — tanto participante como no interviniente—, el registro audiovisual y la revisión de fuentes secundarias, como bibliografía sobre el tema y documentos proporcionados por los propios miembros de la Junta Directiva de la Comunidad campesina de Cambría.

Respecto a las entrevistas, se escogió utilizar una de tipo semiestructurada, ya que, según Valles Martínez, con base en Merton y Kendall, esta permite “asegurar que el entrevistado comunique su punto de vista acerca de determinados aspectos precisos del tema de discusión, dejándolo en libertad de abordarlos en el orden que le parezca conveniente” (Valles Martínez 1997: 186). Debido a que la comunidad de Cambría está compuesta por 60 familias, me centré en entrevistar a jefes de familia a través de preguntas abiertas para aminorar las dificultades propias de una incursión al campo en la situación específica que atañe a mis informantes, es decir, de tipo lingüístico, temporal, generacional, ambiental, etc.

Se realizó un total de 19 entrevistas, siendo 12 de ellas a comuneros procurando, en su mayoría, que los entrevistados ocupen algún cargo dentro de la Junta directiva o hayan tenido experiencia como autoridades locales, pues, en una investigación exploratoria, se corroboró que son estos los que tienen mayor habilidad comunicativa y muestran mayor predisposición a ser

entrevistados. El criterio de selección se basó también en la disponibilidad espacial de los actores, ya que las visitas de campo coincidían con periodos migratorios de rotación de pastos, turnos laborales por ser miembros de cooperativas mineras, residencia estacional en las ciudades, etc.

Las 7 entrevistas restantes se realizaron a representantes de diversas instituciones, tanto estatales como ONGs, entre las que se encuentran CITE Camélidos, Agrónomos y veterinarios sin Fronteras AVSF, Dirección Regional de Sierra Exportadora Puno, Sociedad Peruana de Alpacas Registradas SPAR, vinculadas a la comunidad de Cambría. Las guías de entrevista aplicadas en estos casos no son anexadas debido a que, como parte de la etapa exploratoria, se adecuó cada entrevista a la función que mantenían los funcionarios dentro de su institución; sin embargo, los hallazgos de esas conversaciones se incluyen como soporte al análisis de todo el trabajo de campo y el registro de las reuniones incluidas en el anexo fotográfico.

Por otro lado, la etnografía ha sido un recurso transversal en todas las etapas de campo y, dentro de ella, la observación participante ha sido un recurso multifuncional ya que, por un lado, me permitió conocer todas aquellas actividades relacionadas con la producción y el tratamiento de la fibra de alpaca y saber en cuáles la aparición y uso del capital social resultaba fundamental. Asimismo, fue útil para familiarizarme con las labores que los productores realizan asociadas al tipo de organización que tienen, puesto que si bien algunas se mencionaron en las entrevistas, también hubo acciones aparentemente irrelevantes —que fueron omitidas en un inicio debido a que los actores sociales las naturalizan— pero importantes para esta investigación,

como ciertas segregaciones y niveles de participación diferenciados por variables como el género, la edad, el manejo del castellano.

En segundo lugar, la observación participante me permitió complementar informaciones sobre un mismo actor o hecho, pero captadas de diferente forma —la hablada en las entrevistas y la performada en sus actitudes o en alguna interacción cotidiana en la que tuve la oportunidad de participar—. Esto permite darle mayor plausibilidad al análisis y las conclusiones que provengan de información que ha sido contrastada. Como señala Rossana Guber:

Los fenómenos socioculturales no pueden estudiarse de manera externa pues cada acto, cada gesto, cobra sentido más allá de su apariencia física, en los significados que le atribuyen los actores. El único medio para acceder a esos significados que los sujetos negocian e intercambian, es la vivencia, la posibilidad de experimentar en carne propia esos sentidos. Y si un juego se aprende jugando, una cultura se aprende viviéndola. Por eso la participación es la condición sine qua non del conocimiento sociocultural (2011: 60).

Finalmente, en el segundo viaje, se recurrió al testimonio de distintos comuneros de Cambría, en especial al del presidente del comité de acopio de fibra, Francisco López, para la reconstrucción de la historia de Cambría, y se corroboró con fuentes secundarias basadas en la redacción de un documento de difusión interna en la comunidad que narra la historia de Cambría desde su época como SAIS<sup>30</sup>. En el tercer viaje, se ensayó una dinámica grupal con los principales dirigentes de la comunidad a fin de realizar un piloto de la guía de entrevista y validar qué temas sobre el capital social serían los más relevantes.

---

<sup>30</sup> Sociedad Agrícola de Interés Social. Fue uno de los dos modelos de cooperativas formadas a partir de la ley 17716, promulgada durante el gobierno militar del general Juan Velasco Alvarado. Las SAIS se desarrollaron básicamente sobre las bases de las haciendas ganaderas ubicadas en los Andes del país.

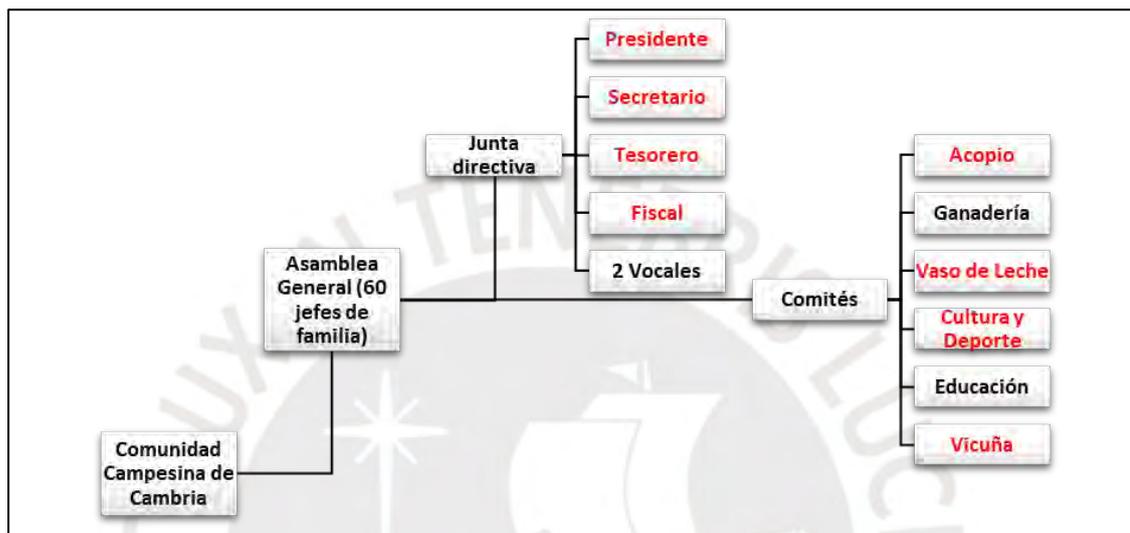
De acuerdo a la validación de temas en la entrevista grupal, se decidió separar las preguntas en los cinco ejes más significativos para retratar las manifestaciones del capital social dentro de la comunidad. En cada eje se pregunta sobre la situación del productor dentro de su comunidad (Cambría) y en ocasiones se hace referencia también a su condición de miembro en la Multicomunal Picotani, que agrupa a tres comunidades. Es importante analizar al comunero respecto de su comunidad y también algunos aspectos respecto a su participación en la Multicomunal, ya que ambos se mueven al nivel del capital social relacional o *bonding* que se produce entre pares que aspiran a objetivos comunes y comparten situaciones similares, aunque para fines de esta investigación se le haya dado mayor prioridad al ámbito comunal.

Cabe mencionar que la información siempre está orientada a Cambría, puesto que todos los entrevistados fueron de esta comunidad, y no se pretende abarcar las tres comunidades. El último eje corresponde a la relación con instituciones de las que han obtenido algún tipo de beneficio y se ubica al nivel de capital social *bridging* o de puente que permite ver este vínculo vertical con instituciones ajenas a la comunidad pero que le son útiles para alcanzar objetivos compartidos.

A continuación, se presenta el organigrama de la Comunidad de Cambría que permite ver cómo está organizada la administración política de la comunidad —los nombres en rojo son aquellos cargos a los que se pudo tener acceso para las entrevistas—:

Gráfico 3

ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO DE LA  
COMUNIDAD DE CAMBRÍA



Fuente: Elaboración propia basada en el Estatuto de la comunidad campesina de Cambría.

La siguiente tabla permite figurar el perfil de los informantes con los que se ha contactado hasta ahora en el trabajo de campo. Como se aprecia en el cuadro, la aplicación de las herramientas se produjo entre junio de 2015 y marzo de 2016 en tres visitas espaciadas.

Gráfico 4: Itinerario de entrevistas desagregado por fechas en tres viajes realizados<sup>31</sup>:

| Miembros de la comunidad de Cambria |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| Fecha                               | Entrevistado                               | Cargo que ocupa   |
| 19 de Junio                         | Francisco Lopez                            | Presidente de Acopio  |
| 11 de Setiembre                     | Hugo Lopez Mullisaca                       | Hijo y asistente del Presidente de Acopio   |
| 13 de Setiembre                     | Asociación de Tejedoras "Nuevas Esperanza" | <b>Tesorera:</b> Florencia Escalante<br><br><b>Socias:</b> Margarita, Pilar, Ruth, Rufina<br><br><b>Vocal:</b> Sabina<br><br><b>Vicepresidente:</b> Liliانا |
| 15 de Setiembre                     | Victoria Vargas<br><br>Andrés Quispe       | Consultor del "Mejoramiento de fibra de Alpaca" en Puno   |
| 16 de Setiembre                     | Grerorio Mayua                             | Arrendatario  |
| 05-mar                              | Virgilio Callua                            | Secretario de la comunidad de Cambria y Presidente de Multicomunal Picotani (a la que pertenece Cambria)  |
| 07 de Marzo                         | Anibal                                     | Presidente de la comunidad  |
| 08 de Marzo                         | Esteban Malla                              | Presidente de la Junta directiva  |
| 09 de Marzo                         | Pilar                                      | Presidenta del comité de educación  |
| 13 de Marzo                         | Juan de Dios                               | Tesorero de la comunidad  |
| 17 de Marzo                         | Francisco Lopez Mullisaca                  | Presidente de comité de Acopio de fibra de alpaca   |

| Funcionarios de instituciones externas |                               |   |   |
|--|-------------------------------|---|---|
| Fecha                                  | Entrevistado                  | Cargo que ocupa   | Institución a la que pertenece                    |
| 18 de Junio                            | Omar Príncipe                 | Responsable del programa de "Mejoramiento de fibra de alpaca" en Puno | Sierra Exportadora                                |
| 20 de Junio                            | Sixto Flores                  | Consultor del "Proyecto Binacional Alpaca"                            | Agrónomos y Veterinarios sin fronteras            |
| 21 de Junio                            | Alexánder Chire               | Consultor del "Mejoramiento de fibra de Alpaca"                       | Sierra Exportadora                                |
| 12 de Setiembre                        | Omar Callisaya                | Responsable del "Proyecto Binacional Alpaca" en Puno                  | Agrónomos y Veterinarios sin fronteras            |
| 19 de Setiembre                        | Omar Callisaya / Sixto Flores | Funcionarios de "Proyecto Binacional Alpaca" en Puno                  | Agrónomos y Veterinarios sin fronteras            |
| 11 de Marzo                            | Ludwig Quispe                 | Funcionario de Acopio   | CITE Camélidos                                    |
| 15 de Marzo                            | Miguel Ángel Chavez           | Regidor electo  | Municipalidad provincial de San Antonio de Putina |

<sup>31</sup> Los días no consignados en las tablas se invirtieron en transporte, sistematización y aclimatación.

### CAPÍTULO 3: COMUNIDADES CAMPESINAS Y LOS PASTORES DEL ALTIPLANO EN CAMBRÍA

#### **1. Reformas y nuevos procesos en la organización de las comunidades campesinas**

Las comunidades campesinas, a lo largo de su historia, se han visto afectadas por una serie de cambios políticos y económicos — interconectados, muchas veces, de manera global— incluso antes del siglo xx como proveedoras de materias primas. Sin embargo, se reconoce que el siglo pasado estuvo marcado por dos grandes procesos que influenciaron en las transformaciones de las comunidades campesinas: las valoraciones y luchas por la propiedad de la tierra y la organización de las comunidades campesinas —desde la reforma agraria de 1969 hasta la reestructuración de empresas asociativas—, y las dinámicas de urbanización del campo (Caballero 1992).

Al margen de lo que significó la reforma agraria en el ámbito político y simbólico<sup>32</sup>, implicó un fuerte cambio en la organización de las comunidades campesinas, ya que el Estado expropió todo tipo de capitales provenientes de

---

<sup>32</sup> José María Eguren sostiene que “la reforma agraria fue una continuidad de procesos preexistentes. El crecimiento de la población, las movilizaciones campesinas, la integración económica y vial de las regiones y la rápida urbanización del país confluyeron para debilitar el sistema de haciendas y el poder de los hacendados” (1992: 89).

las haciendas para generar nuevas formas de asociación, como las Cooperativas agrarias de producción (CAP) y las Sociedades agrarias de interés social (SAIS) (Mayer 2009), que serían administradas por los propios campesinos de la mano de personal en soporte técnico que los asistiera.

Precisamente en Puno, la principal región ganadera del país según el Censo de 1972, las tierras agrícolas y no agrícolas —pastos naturales— se encontraban bajo el régimen hacendado, equivalente al 76.8% de todo el territorio de ese departamento, cuyo 88.5% se destinó para la creación de empresas asociativas. Sin embargo, tal como señala la antropóloga Ethel del Pozo, la reforma agraria latinoamericana, incluida la del Perú, no resultó ser distributiva, sino, por el contrario, centralista y anticampesina (2004: 95).

En efecto, no se produjo el resultado deseado. La reforma agraria trajo contradicciones que iban desde reclamos entre comunidades por considerar injusta la repartición de tierras, sobre todo en la zona Sur de Cusco y Puno (Ruiz Bravo 2003: 92), hasta conflictos internos entre los operarios, campesinos dirigentes y técnicos sobre la forma de gestionar las nuevas asociaciones o empresas. El análisis más completo, que parte de un estudio etnográfico sobre las contradicciones del modelo asociativo<sup>33</sup>, es el realizado por Rodrigo Montoya sobre la SAIS Cahuide en Junín, la más extensa de todas (Montoya 1974).

---

<sup>33</sup> Entre las razones del declive del modelo asociativo de la reforma agraria señala, en primer lugar, el hecho de que la hacienda ya manejaba un modelo capitalista que se combinaba con favores señoriales, pero las nuevas asociaciones o empresas no contaban con una organización predefinida ni con el conocimiento técnico de inserción al mercado, mejoramiento de capital humano y recursos naturales (1974: 86)

La debacle del modelo reformista fue paulatina. A inicios de la década de 1980 empezó el periodo de liberalización de tierras, ensayado primero por el gobierno de Belaunde Terry, quien disolvió las cooperativas agrarias (Mayer 2009: 28). A lo largo de la década, los resquicios e intentos de las cooperativas y empresas sufrieron el embate de la llegada del terrorismo<sup>34</sup>, que generaba no solo la disolución de estas formas de organización, sino también el progresivo despoblamiento de las zonas agropecuarias, generando nuevas dinámicas de migración y residencialidad; además, tal y como señala Caballero (1992), los bienes y tierras de las ex empresas fueron fragmentados y distribuidos entre las comunidades campesinas que decidieron mantener ese título para evitar que requisen sus propiedades. Es desde este período que el número de comunidades campesinas creció de manera galopante.

De hecho, Verona y Medina, empleando datos del IV Censo Nacional Agropecuario, señalan que

El autorreconocimiento y la posterior formalización de las comunidades campesinas ha calado de manera particular en el departamento de Puno en esas décadas, ya que más del 95% de las comunidades obtuvieron un registro oficial entre 1988 y el 2000 de acuerdo al Directorio de Comunidades Campesinas del 2009, situando a Puno como el departamento que concentra el mayor número de comunidades campesinas registradas, situación que es ratificada según el último censo agrario del 2012 (2014: 2).

En los siguientes dos períodos presidenciales se aceleró el desmantelamiento de las formas organizativas propuestas por la Reforma Agraria. Alan García (1985-1990) intentó repotenciar la situación de las empresas agropecuarias y productores a través de la creación del Banco

---

<sup>34</sup> En un inicio, especialmente en la zona sur de la Sierra, en donde se ubicaba Puno como una de las regiones más afectadas, junto con Apurímac, Ayacucho y Huancavelica. En esa época, coincidentemente, figuraban como los departamentos más empobrecidos.

Agrario, que brindaba, inicialmente, una tasa de interés del 0% (Del Pozo 2004: 139), pero que fue en declive justamente por funcionar bajo una lógica asistencialista en lugar de un esquema bancario de apoyo que le permitiera recapitalizar sus préstamos a través de los intereses y devolución rigurosa.

Sin embargo, el hito de la contrarreforma que puso fin legal al modelo asociativo y caracterización del uso y disponibilidad de las tierras agropecuarias fue la promulgación y ejecución de la Ley N° 26505 que eliminó la intangibilidad de las tierras campesinas y dio inicio a la parcelación y la titulación individual de tierras dentro de las propias comunidades (Ruiz Bravo 2003: 95). Sin embargo, la creación de un mercado de tierras no ha tenido el desenlace esperado ni uniforme. En un balance sobre nueva ruralidad y pluriactividad, Alejandro Diez (2014), citando el trabajo de Eduardo Zegarra (1999), recoge investigaciones que sostienen que el mercado de tierras no ha tenido el efecto esperado porque se ha producido dentro de un contexto de incertidumbre y desinformación, y que, por el contrario, la parcelación no ha fomentado la titulación, pero sí ha tenido un efecto positivo en el alquiler y transferencia de tierras. Por otro lado, basándose en un trabajo de Fort y Aldana (2001), menciona que la titulación y el registro tuvieron efectos distintos en la costa y la sierra, ya que en la primera fomentó el acceso al crédito formal, mientras que en la segunda se prefirió la parcelación en convivencia con la comunidad, ya que genera mayores beneficios.

Todos estos cambios en la organización y manejo de las tierras campesinas estuvieron acompañados de nuevas dinámicas que transformaron a las sociedades rurales y generaron (o visibilizaron), con el paso del tiempo,

nuevas prácticas que deshicieron el concepto estático de ruralidad: diversificación de actividades generadoras de ingresos más allá de lo agropecuario (multiactividad), la constante interacción con la urbe que modificó la cultura y movilidad de las comunidades campesinas, formas nuevas de participación en los circuitos comerciales, acceso a información y tecnología, entre otros (Diez 2001, Ruiz 2004, Valcárcel 2008)<sup>35</sup>.

## **2. Dejar de ser el eslabón más débil de la cadena productiva: la comunidad campesina de Cambría**

Francisco Lopez, a quien tuve la oportunidad de conocer y visitar en cada viaje a la comunidad, creció toda su vida en Cambría, remontando la estirpe hasta su abuelo. Actualmente, es presidente de acopio de su comunidad, y desempeña esta función desde hace seis años. Este cargo tiene una duración de dos años, por lo que este es su tercer periodo en él. Una tarde de entrevista en su cabaña, a 4500 m s. n. m., mientras empuñaba el cuchillo y preparaba al carnero que nos daría de comer en dos horas, empezó a contarme su narración<sup>36</sup>.

La comunidad campesina de Cambría está ubicada en el distrito de Putina, a unos 30 km de la ciudad del mismo nombre, la cual pertenece a la provincia de San Antonio de Putina, departamento de Puno, a unos 4500 y 5500 m s. n. m.

---

<sup>35</sup> Todas estas transformaciones se insertan dentro del enfoque de Nueva Ruralidad, entendida como “la interrelación (múltiple) entre espacios urbanos y rurales que supone y explica una serie de transformaciones en el espacio rural” (Diez 2014: 23)

<sup>36</sup> La narración presentada es una versión ampliada de la que se expuso en el trabajo presentado para el IV Concurso de experiencias exitosas en biocomercio en el 2013, promovido por la Maestría de Biocomercio y Desarrollo sostenible de la PUCP, así como de la versión presentada en la investigación realizada por Verona y Medina (2014) publicada por el Seminario Permanente de Investigación Agraria SEPIA.

Cambría, hasta 1969, era una gran hacienda a cargo del hacendado Fernando de Romaña. Con la promulgación de la Ley 17716<sup>37</sup> pasó a ser una empresa y se convirtió en La SAIS Picotani, que tenía una extensión de 98 mil hectáreas y comprendía a más de 21 comunidades campesinas de la actualidad. Esta empresa empleó las antiguas instalaciones de la hacienda como centro de operaciones; por ejemplo, la casa-hacienda —destinada para las viviendas de los llamados colonos— se convirtió en oficinas y habitaciones para los gerentes, socios y trabajadores. Además, se utilizaron tanto la infraestructura como las maquinarias —algunas de las cuales datan de inicios del siglo xx— de la planta de procesamiento, donde se llevaron a cabo las tareas de esquila, categorización, clasificación y embolsado de la fibra de alpaca. Actualmente, esta planta sigue siendo empleada por los comuneros de Cambría.

Durante el período de la SAIS Picotani, administrada por Jaime Barrera y Don José Vizcarra<sup>38</sup>, los comuneros recibían un salario mensual —de aproximadamente 30 nuevos soles— por su trabajo; además, gozaban de beneficios como jubilación y alimentos. En este centro de operaciones, actual centro poblado de Cambría, los comuneros podían acceder a servicios de salud básicos, y sus hijos asistían a clases de manera regular, ya que se tenía un espacio destinado para el funcionamiento de una pequeña escuela. Debe rescatarse, también, que se contaba con una pequeña hidroeléctrica que

---

<sup>37</sup> Ley de la Nueva Reforma Agraria, promulgada el 24 de junio de 1969.

<sup>38</sup> La mayoría de menciones a personajes históricos ha sido provista por Francisco López, en un intento de reconstruir la historia de la Comunidad Campesina de Cambría desde su testimonio.

proveía de luz eléctrica a sus instalaciones y a las casas contiguas, así como un reservorio de agua, ubicado en la parte alta de la comunidad.

Durante el primer gobierno de Alan García (1985-1990), específicamente en 1986, se expidieron los decretos supremos 005-86-AG y 006-86-AG que:

[...] normaban la implementación del proceso de reestructuración de las empresas asociativas. La primera norma dispuso que la reestructuración debía hacerse en los casos en que las empresas no tuvieran la propiedad plena de sus tierras o presentaran deficiencias en su dimensión territorial o en la modalidad de adjudicación. La segunda norma estableció que la Dirección General de la Reforma Agraria y Asentamiento Rural estaba facultada para ejecutar las acciones de tal reestructuración en un plazo perentorio de 120 días (Valero, Juan y López, Carlos 1998: 28).

Producto de estos decretos y de la incursión del Partido Comunista Sendero Luminoso en la zona, la SAIS Picotani se disolvió entre 1987 y 1989. De la división de las tierras que eran propiedad de la empresa se formaron 21 comunidades campesinas que albergan a 400 familias, entre ellas, Cambría, cuyo centro poblado se ubica en el antiguo centro de producción de la hacienda y empresa. No sólo se dividieron las tierras, sino también los bienes, como vehículos —18 en total— y maquinaria pesada; a Cambría se le asignó, por ejemplo, un camión y una camioneta Ford. Luego de este proceso, no pudieron conformarse de inmediato como comunidad campesina, sino que pasaron por un periodo llamado “comunidades en formación”.

Actualmente, en la Comunidad Campesina de Cambría habitan entre 60 y 64 familias, y cuentan con aproximadamente 20 mil alpacas y 1200 vicuñas. La principal actividad económica de estas familias es la crianza de alpacas y ovinos, y la producción de fibra, carne y pieles para la venta. La agricultura, en cambio, no es posible en Cambría debido a que sus suelos no son aptos para

ella; además, las condiciones climatológicas extremas, como las bajas temperaturas y las caídas de nevadas y granizadas, dificultan su desarrollo.

Cambría cuenta con una Junta Directiva que se renueva cada dos años. La autoridad máxima, que representa legal e institucionalmente a la comunidad, es el Presidente, quien cuenta con el apoyo de un vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal, y tres vocales. Además, existen cuatro comités encargados de actividades específicas: de vicuñas, de ganadería, de comercialización y de acopio.

El comité de acopio, a través de su presidente, Francisco López, es el más activo y el que ha logrado convenios importantes entre la comunidad y diversas instituciones —de la sociedad civil, estatales y empresas—. Una de las más importantes es Sierra Exportadora, que empezó a trabajar con esta comunidad en el año 2012. Gracias a las buenas gestiones y experiencias exitosas de venta de fibra de alpaca en el mercado local, Cambría fue seleccionada por esta institución para formar parte de su programa de “Mejoramiento de la fibra de alpaca”.

Sierra Exportadora notó que los comuneros de Cambría deseaban encontrar nuevos mercados para su fibra, además de brindarle valor agregado a su producto y así poder negociar mejores precios con sus compradores. Por ello, esta institución realizó jornadas de capacitación sobre ciertas consideraciones a tener en cuenta durante el periodo de crianza para poder producir una fibra de mejor calidad; asimismo, informó sobre las diversas calidades de esta y cómo reconocerlas, además de los precios reales de estos productos.

El rol de Sierra Exportadora fue, principalmente, de articulador comercial. Así, puso en contacto a la Comunidad de Cambría con el programa “Compras Mi Perú” de FONCODES<sup>39</sup>, que buscaba proveedores de hilos para la confección de chompas de uso escolar. Finalmente, se pudo negociar buenos precios para sus hilos.

Otra institución que viene trabajando con Cambría es Agrobanco. A inicios de 2012, Cambría recibió un préstamo de 150 mil nuevos soles para producir y procesar la fibra de alpaca, el cual fue cancelado en el tiempo establecido. En febrero de este año, Agrobanco les concedió otro préstamo — esta vez, de mayor cantidad— de 250 mil nuevos soles, a una tasa de 4% por ocho meses, bajo condiciones como llegar a una meta específica de quintales de fibra de alpaca y contar con una cantidad de fibra destinada al ahorro. Para poder alcanzar las metas establecidas, la comunidad tuvo que coordinar con comunidades aledañas; de esta manera, sus capacidades organizativas se vieron fortalecidas. Además, generó en los comuneros un mayor control de sus ingresos, gastos y ahorros. Este segundo préstamo se está terminando de pagar, y ya se viene negociando un tercero, de 500 mil nuevos soles, lo que demuestra que Agrobanco ha establecido buenas relaciones con la Comunidad Campesina de Cambría y que confía en su capacidad organizativa y en el cumplimiento de sus compromisos.

Otra institución que trabajó también de manera activa con la comunidad, y sobre todo con Francisco, presidente del comité de acopio, es Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras. Esta ONG, que opera con financiamiento de la

---

<sup>39</sup> Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.

Cooperación Internacional francesa, ha emprendido diversos acuerdos con la Comunidad Campesina de Cambría.

En adición, se emprendió el proyecto de siembra de forraje (avena), necesario para complementar la dieta de las alpacas. Si bien, debido a las condiciones climatológicas, no se pudo concretar, Omar Callisaya, responsable del Proyecto Binacional Alpaca de AVSF, señala que la población se mostró muy colaboradora e interesada en emprender nuevas actividades que puedan ser beneficiosas para la producción de fibra de alpaca.

Un punto que se debe rescatar es que gracias a uno de los representantes de AVSF, Sixto Flores, Francisco López pudo viajar a las instalaciones de Piacenza Fratelli, una empresa italiana dedicada a la elaboración de hilos. Además, gracias a sus gestiones en Italia y a su amabilidad al invitar a los representantes de esta empresa a su comunidad, estrecharon lazos con Piacenza Fratelli para la exportación de fibra de alpaca en tops —producto acabado para exportación con una forma de ovillo—: llegaron incluso a Cambría para conocer las máquinas e instalaciones en las que se realiza el proceso de acopio y clasificación artesanal, patrimonio heredado por Cambría en el periodo de haciendas.

Gracias a las alianzas con estas instituciones y al deseo de los comuneros de generarse nuevos mercados y brindar valor agregado a sus productos, se debilitaron, desde hace dos años, los lazos con los llamados “compadritos”, que eran intermediarios entre los comuneros productores y las grandes empresas ubicadas en Arequipa o las MYPES. Estos compraban la fibra cruda a las comunidades a un precio entre 4 y 5 nuevos soles por libra.

Los comuneros de Cambría, al buscar darle valor agregado a su fibra, han buscado alternativas para poder procesar su producto, como venderlo ya acopiado y clasificado; es decir, vender la fibra de todas las familias de la comunidad en conjunto de acuerdo a las calidades reconocidas por Indecopi. Con este proceso, han logrado obtener un precio, en el 2012, de 7 nuevos soles con 50 céntimos por libra, y de 8 nuevos soles este año.

Para la labor de la clasificación se contratan a maestras clasificadoras de Juliaca, quienes se encuentran capacitadas con las normas técnicas de clasificación exigidas por Indecopi. Dadas las distintas calidades de fibra — baby, fleece, médium fleece, guarizo, gruesa y corta—, el precio varía: así, por ejemplo, el precio de fibra baby clasificada es de 12 nuevos soles, un precio considerablemente mayor al que solían recibir.

Es importante mencionar que Cambría ha dejado de vender fibra en bruto a empresas como Mitchell e Inka Tops, dos de las pocas empresas que componen el monopolio de procesamiento y venta de fibra, las cuales empleaban la fibra para la elaboración de tops que eran vendidos al extranjero a precios considerablemente más elevados de los pagados a los comuneros. Cambría optó por clasificar su propia fibra con el apoyo de las mujeres clasificadoras de Juliaca, mandarlas a una planta de procesamiento (maquinaria industrial y de laboratorio) y luego vender la fibra en su presentación de tops e hilos, recién, a Michell e Inka Tops. Así, pueden negociar precios más justos para sus productos. Los comuneros se encuentran realmente comprometidos en posicionar a Cambría como una de las principales comunidades productoras de fibra. Desean poder vender, en un primer

momento, fibra clasificada por la propia mano de obra de la comunidad, para luego concretar planes realizados junto a AVSF, por ejemplo, para la instalación de una planta de procesamiento, y así poder vender tops para la exportación.



## CAPÍTULO 4: EL CAPITAL SOCIAL EN CAMBRÍA: UNA MIRADA DESDE SUS PROTAGONISTAS

### **1. Interiorización de normas y sanciones: “El estatuto se conoce pero no se cumple”**

Las normas y sanciones juegan un rol importante en la forma en que se presenta el capital social en la comunidad de Cambría en dos niveles: uno en el que la norma y la sanción tienen existencia institucional y hasta jurídica (estatuto de la comunidad), y otro en el que estas normas y sanciones se manifiestan de manera real y práctica en la comunidad. A partir de esto, surgen las interrogantes sobre qué se llega o no a cumplir y por qué ocurre, quién tiene la capacidad de sancionar, y qué efecto tiene esta sanción en la corrección o prevalencia de la conducta considerada como indebida en la comunidad.

En el plano formal, las comunidades campesinas se rigen de acuerdo a la Ley General de Comunidades Campesinas y su respectivo reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 008-91-TR, el cual enmarca una serie de deberes, requisitos y prerrogativas sobre la elección, representación y normativa de las comunidades. En ese sentido, las normas que rigen los límites de lo permisible dentro de una comunidad tienen, en teoría, un respaldo, y Cambría no es la excepción. Por ejemplo, el artículo 22 del reglamento señala

que existen dos tipos de comuneros, calificado y no calificado, y esta tipificación se plasma en el estatuto de Cambría bajo las categorías de “asociado” (calificado) y “miembro” (no calificado). Mientras el asociado es todo aquel jefe de familia, sin distinción de género, reconocido por la comunidad, el miembro es, en cambio, aquel que pertenece a la comunidad por ser residente o familiar del asociado titular, pudiendo solicitar que se le reconozca como asociado tras cumplir determinados requisitos —como el de formar una familia aparte y con residencia en la comunidad—.

Sin embargo, las disposiciones del reglamento son generales, y Cambría, al igual que otras comunidades, ha adaptado el reglamento a su estatuto, lo que ha generado prácticas que para muchos comuneros son perjudiciales para el logro del desarrollo comunal en torno al aprovechamiento de la fibra de alpaca, pues las imprecisiones en la norma son aprovechadas por algunos comuneros para desentenderse de los acuerdos sin ser sancionados. Abordaremos los principales aspectos del componente de normatividad según fueron recogidos en las entrevistas.

En primer lugar, mientras el reglamento de la Ley General de comunidades estipula que el tiempo mínimo para ser considerado comunero calificado es de 5 años de residencia estable, no precisa más sobre el tiempo necesario de permanencia en la comunidad pasados esos 5 años, aunque sí establece una distinción entre las obligaciones, derechos y sanciones que existen entre los tipos de comuneros. Esta indeterminación en el tiempo de estancia necesario para mantener la condición de comunero adquirida ha llevado a que en las sesiones de Asamblea General en Cambría muchas veces

no se cuente con la presencia de todos los comuneros calificados (en adelante, asociados), los cuales, según el estatuto, son imprescindibles para oficializar los convenios, puesto que son los únicos facultados para votar —las decisiones se toman por mayoría simple<sup>40</sup>—. Esta situación parece estar normalizada, tal como manifiesta Virgilio, secretario de Cambría:

—¿Cómo es la asistencia a las asambleas?

—Solo asiste el 50%, es natural, suele pasar así. Esa es la vida comunal (Virgilio)

Dado que, de un total de 60, asisten 30 asociados en promedio, las decisiones no son discutidas por todos los facultados para el voto. Aunque los ausentes solicitan a sus familiares —por lo general, mujeres— que asistan a las reuniones y luego les comenten los acuerdos, estas personas no tienen derecho a votar y escasamente manifiestan sus opiniones, y a pesar de haber ocupado, incluso, algún cargo, no pueden contravenir o emitir una opinión ante la decisión de los asociados al momento de la votación:

Mi esposo es considerado comunero, yo no. He sido presidenta del vaso de leche como parte de la junta directiva. Solo son socios los que se quedan en la comunidad de Cambría o los jóvenes que van creciendo, pero si se van a trabajar o estudiar fuera por largo tiempo ya no deberían pertenecer. [...] Las esposas son bienvenidas a las reuniones, yo puedo asistir, pero la decisión recae en los socios, tantos hombres como mujeres, aunque las mujeres son pocas. Las mujeres también pueden ser socias si están viudas, solteras o con permiso del esposo (Pilar).

La baja asistencia a las asambleas se debe a que los asociados no se encuentran permanentemente en Cambría por las labores alternas que realizan

---

<sup>40</sup> De acuerdo al artículo 44 del Reglamento de la Ley General de Comunidades Campesinas, la Asamblea General ordinaria y extraordinaria, para sesionar válidamente, “requiere en primera convocatoria, de la concurrencia de cuando menos la mitad más uno de los comuneros calificados, y en segunda convocatoria, con el número de comuneros calificados que establezca el Estatuto de la Comunidad”.

además de la crianza de animales, ya que, como se mencionó, muchas de las familias de Cambría tienen dinámicas territoriales que se sostienen en la doble residencia, la multiactividad y la diversificación de labores domésticas y productivas. Existen periodos estacionales en los cuales los hombres se rotan turnos para trabajar en las minas aledañas y las mujeres se quedan en las estancias —zonas altoandinas— para el pastoreo y el cuidado de los hijos; mientras que en otras ocasiones los hombres se quedan en labores de pastoreo y las mujeres “bajan” a las ciudades intermedias o pequeñas para dedicarse a negocios locales y acompañar a los hijos en el periodo escolar.

Tal es el caso del comunero Andrés Quispe: su esposa y sus hijos viven en Putina —ciudad más cercana y capital de la provincia San Antonio de Putina—, ya que estos deben estudiar. Su esposa es la tesorera de la Asociación de Tejedoras Nueva Esperanza, un grupo formado por quince mujeres de Cambría que realizan artesanías con la fibra de alpaca. Ella solo viene cada 15 días, pues su prioridad es cuidar a sus hijos; cuando las clases terminan, suelen quedarse uno o dos meses en Cambría.

Así mismo, las familias jóvenes no suelen quedarse en la comunidad y buscan residir en otros lugares con mayores servicios y oportunidades de todo tipo. Ambas situaciones generan un conflicto de intereses entre asistir a las asambleas o invertir tiempo en otras actividades personales o familiares. Por lo general, según nos comentan, este conflicto se resuelve cuando el comunero descuida su obligación y, por consiguiente, incumple el estatuto:

Se dan situaciones en las que si una persona quiere hacer algo propio necesita el permiso de la comunidad, por ejemplo si una persona por trabajar fuera ya no viene a las reuniones o a las capacitaciones ya no tendrá representación y

se le advierte que se le alejará de la comunidad, y esto además puede perjudicar su trabajo afuera. [...] La comunidad tiene su reglamento que si dentro de 3 o 4 años un comunero no se presenta se le retira del padrón, aunque no ha pasado (Pilar).

Las asambleas ordinarias o extraordinarias también son empleadas para la rendición de cuentas, solución de temas pendientes y planificación del trabajo colectivo. A propósito, el trabajo comunal en Cambría gira casi en su totalidad en torno al aprovechamiento de la fibra de ovinos, vicuñas y principalmente alpacas, dado el volumen de ganado que tienen. Las etapas en las que se involucran los comuneros de manera grupal pasan por la crianza, esquila, acopio, transformación y venta de la fibra, ya sea como un producto acabado o como insumo para manufacturar; entre estas, las dos primeras son las que generan mayor conflicto por el incumplimiento de la norma de trabajo colectivo, ya que este mortifica a otros comuneros.

En la etapa de crianza se requiere del trabajo mancomunado, ya que la falta de agua o el frío ocasionan una alta mortandad de las crías de alpaca al nacer: en promedio, fallecen siete de cada diez neonatos. Para prevenir esto, los comuneros idearon la mejora de los galpones y el racionamiento de reservorios naturales de agua, recurso que, al ser escaso, necesita ser gestionado pensando en las necesidades de todos los miembros, lo que implica no solo una inversión de tiempo para su mantenimiento, sino también de dinero, puesto que se necesita una motobomba para extraer el agua del pozo y turnos para mantener los pozos limpios. Además, los problemas sanitarios que más aquejan a las alpacas son la sarna, la piojera y parásitos internos que afectan no solo la esperanza de vida del animal, sino también la calidad de fibra y carne, que ya no podrá aprovecharse de manera rentable. Se busca

contrarrestar esto con tratamiento veterinario y medicinas que se adquieren en la tienda “Casa Altiplano” en Juliaca, además de baños una vez al año, a finales de abril, para evitar piojos —igual con las ovejas—.

Tanto la gestión de recursos escasos como los cuidados sanitarios que demandan la compra de medicamentos suelen realizarse de manera grupal —a veces, no toda la comunidad aporta para ello, ya sea por falta de dinero, tiempo o descuido—. Cuando un comunero no realiza tratamientos sanitarios a sus animales, se corre el riesgo de contagio no solo al resto de su ganado, sino también al de los vecinos, por lo que el estatuto de la comunidad demanda que tanto los comités de acopio y ganadería velen por que el rebaño de cada familia cumpla con estándares mínimos de sanidad. Como se ve, el perjuicio comunal no solo se produce ante la ausencia de los miembros, sino también por la falta de cumplimiento de las normas, al margen de que el comunero esté o no presente.

Asimismo, fortalecer la nutrición de los rebaños en zonas de climas extremos es vital para darles mayor inmunidad ante las enfermedades: aun cuando su dieta se compone básicamente de ichu —que crece al aire libre y no tiene costo alguno—, se adquiere avena como complemento nutricional, la cual se consigue en ciudades bajas, como Chocayaca y Santísima Trinidad, a 300 soles por camión —lo que alcanza, para un rebaño familiar, durante una quincena—. También se requiere que las familias en la comunidad cumplan con cuotas de pastoreo no solo de sus propias alpacas, sino de las vicuñas que son exclusivamente patrimonio comunal:

Existe un reglamento interno de la comunidad. Lo principal es venir a las capacitaciones, reuniones y al pastoreo de la alpaca y vicuña. Últimamente la gente no está cumpliendo con el cuidado de los animales. En el caso de la vicuña, por ejemplo, al momento de distribuir el ingreso por la venta de fibra se les reduce la retribución a los que no hacen pastoreo por igual. La sanción es económica porque no han pastoreado (Pilar).

Si bien la crianza y el pastoreo se pueden desagregar con mayor detalle, se ha preferido resaltar que el incumplimiento del estatuto —asistencias a asambleas, sanidad del ganado, cumplimiento de turnos, etc.— conlleva a que los trabajos que deberían ser realizados comunalmente se parcialicen, distorsionándose los resultados esperados como comunidad.

Lo anterior se replica en la etapa de esquila. La esquila se da bajo el Ayni, que es el trabajo mancomunado en faenas. Se espera que todos los asociados participen en ellas a fin de obtener un volumen de fibra que pueda venderse para obtener ingresos que avalen la sostenibilidad de la comunidad para solicitar préstamos —como sucede, por ejemplo, con el acuerdo contraído desde 2012 con Agrobanco, institución que solicita a Cambría acopiar un volumen mínimo de fibra para demostrar solvencia de pago—. Cuando en las fechas de esquila no se cuenta con la presencia de los asociados, se contratan externos por un jornal o se pide apoyo a las personas de comunidades vecinas bajo la modalidad de contrato o trueque de favores. Sin embargo, se presentan situaciones donde el ideal de Ayni no se cumple, e incluso las medidas de contingencia no resultan beneficiosas para todos:

... se hacen trabajo de esquila y algunos comuneros están presentes en sus casas, pero no participan. Es injusto cuando yo, siendo comunera, tengo que dejar los quehaceres de mi casa por tener que ir al trabajo comunal, pero a los que no están en sus casas no les dicen nada. Además, cuando mi esposo no está y pasan lista yo voy representando y no se me considera igual porque esperan que sea mi esposo el que esté presente.

Hay también un ranking de faltas, y quienes acumulan más faltas reciben menos dinero al momento de la repartición. Como la esquila se realiza solo dos veces al año —dependiendo del cálculo climático—, se puede llegar a posponer la esquila una quincena respecto al año anterior, lográndose una tanda —la menor— entre noviembre y diciembre, y la otra entre febrero y marzo. Esto implica abandonar otras actividades para separar la semana casi completa que toma cada temporada de esquila, considerando que luego participan de manera activa algunas mujeres con experiencia en clasificación artesanal de la fibra, es decir, personas experimentadas capaces de diferenciar las calidades de fibra.

El incumplimiento de los acuerdos, estén o no oficializados en el estatuto, afecta el aprovechamiento de la fibra de alpaca en casi todas las etapas. Como se ha visto, priorizar el bien personal sobre el comunal es una decisión racional; sin embargo, la inaplicación de sanciones debido al desinterés no solo de los comuneros, sino también de las autoridades, fue la razón más comentada. Esto, por ejemplo, se recoge en los testimonios de Francisco López y Virgilio Callua, autoridades del Comité de Acopio y de la Secretaría de Cambría respectivamente:

—¿Cambría tiene estatuto?

—Sí tiene, pero no se aplica. Por ejemplo, si un socio no viene 3 o 4 veces se le debería sancionar, pero no se cumple. Si cometo algún error como autoridad se me debe sancionar, pero no se aplica.

—¿Y todos saben que hay estatuto?

—Toditos saben, pero no hacen nada. Debo tener una copia, pero no sé dónde está. La junta debe hacer cumplir, pero la gente se queja y ya no hacen.

—¿Todos los socios saben qué dice el estatuto?

—Sí, todos saben. Todos tienen que saber. El estatuto se habrá realizado en el 1994, así (Francisco).

De una manera similar, Virgilio remarca que ante las ausencias de los comuneros o el incumplimiento de los pactos no se presentan sanciones efectivas, incluso cuando la falta se comete en calidad de autoridad:

—*¿Pero sí se pueden ausentar en algún momento?*

—Claro, mis compañeros sí se ausentan, pero en una comunidad tienen que estar permanente ¿no?

—*Como autoridad, si usted se va un tiempo de la comunidad, ¿existe una sanción por irse más tiempo del acordado?*

—Se supone que sí, pero no se practica. No se sanciona nada pese a que existe un estatuto, pero no lo practicamos.

—*¿Se ha llegado a proponer que se debería replantear el estatuto en ese sentido?*

—Bueno, casi no cumplimos. Ahí nomás se queda pues (Virgilio).

En Cambría, las autoridades son elegidas de acuerdo al procedimiento que figura en su estatuto: asambleas ordinarias cada dos años. Si bien existen requisitos sobre quiénes pueden ejercer estos cargos y las funciones de cada puesto, al no condicionar sus obligaciones a una remuneración, se ha perdido interés en ser elegido para el cargo, y de aplicarse la vigilancia y sanción de manera efectiva, no se contaría con la aprobación de los demás comuneros. Esto lo comenta el comunero asociado Aníbal, quien ha ocupado anteriormente la presidencia de la comunidad y desempeñado varios cargos en la Junta directiva:

—*¿De qué manera le afecta, para bien o para mal, pertenecer a Cambria?*

—Como comunero puede ser perjudicial porque hay que cumplir los estatutos, y porque los directivos no reciben ni un sol. Se pierden dos años para nada.

—*Pero, por ejemplo, ¿existen algunos requisitos según el estatuto que debe cumplir un representante?*

—Si hubieran requisitos en la comunidad, podríamos incluso candidatear presentando listas para los dirigentes. Ahora nadie quiere ser dirigente porque es ad honorem, por más capacidad que uno tenga.

—¿La gente desea ser ese representante o se les obliga?

—Casi obligado porque todos tenemos lo mismo, así que tenemos la obligación. Si nos proponen y nos eligen, obligado.

—¿Se puede renunciar?

—Sí hay sanción, pero nunca ha pasado (Anibal).

Así, por ejemplo, las normas que apuntan al beneficio de la comunidad son conocidas por todos los asociados, al igual que las sanciones. Sin embargo, las medidas “correctivas” que se toman contra los miembros que no cumplen su rol dentro de la comunidad en cuanto a la producción de fibra de alpaca no son lo suficientemente persuasivas como para cambiar la conducta comunalmente indeseable<sup>41</sup>. Además, la aplicación de lo escrito no siempre se concreta en la práctica debido a que los intereses personales priman sobre los comunales en muchas ocasiones. Este ambiente de incumplimiento se produce, en parte, por los vacíos en el sistema de vigilancia y sanción, ya que no basta apelar a la voluntad o, en términos de capital social según Putnam, a un grado alto de “compromiso cívico” que prescindiera de la vigilancia y esperar que las acciones sean guiadas por la reciprocidad y la confianza.

Sin embargo, en los 23 años de vigencia que tiene el estatuto, Cambría ha logrado mantenerse y reconocerse como una comunidad. Si bien en esta parte se han mostrado algunos vacíos en el cumplimiento de normas y sanciones que afectan etapas de la producción, estas no anulan los beneficios

---

<sup>41</sup> Una medida ha sido no incluirlo en la repartición del dinero producido por la venta comunal de la fibra, aunque esto no es propiamente una sanción, puesto que la persona ausente no trabajó. Otra medida es reprenderlo verbalmente, pero nunca se ha llegado al extremo de revocarle a un comunero su calidad de asociado o expulsarlo.

ni las participaciones de quienes sí acatan las normas y han logrado acceder a beneficios —como los del Agrobanco— por trabajos comunales. Además, debe reconocerse que la comunidad sí aplica las pautas del estatuto que se desprenden directamente de la Ley General de Comunidades Campesinas, tales como las elecciones, parcelación y reconocimiento de tierras, tipificación de comuneros, etc.

El énfasis en los vacíos normativos busca profundizar en los aspectos que no serían tan visibles bajo un análisis únicamente documentario. Tal y como señalan Martínez (2003) y Durston (2001), las manifestaciones del capital social en comunidades rurales han tendido a idealizarse, presumiendo que todos los actores sociales involucrados siguen patrones, decisiones y resultados homogéneos. Entonces, una manifestación del capital social como lo son las normas y sanciones resulta compleja de abordarse en la práctica y su explicación está muy relacionada a otro tipo de vínculos que incentivan o desincentivan la participación, como la confianza entre los propios miembros y, sobre todo, hacia sus autoridades.

### **1.1. La confianza entre miembros y autoridades**

Para la generación de un capital social sólido, la confianza entre los individuos que componen una red social (de cualquier tipo) juega un rol muy importante, incluso si algunos de los miembros no comparten las mismas creencias, objetivos o prácticas: más allá de buscar consenso, la confianza promueve las relaciones de reciprocidad y cooperación —téngase en cuenta que, en términos de Herreros y De Francisco (2001), la confianza es vista, ante

todo, como un juicio moral que cada miembro de una red realiza sobre sus pares para tomar decisiones en la generación de alianzas, considerando tanto la reputación como la credibilidad de los miembros—. Dado que los aspectos abordados aquí se centran, principalmente, en la relación que tienen los comuneros con sus autoridades, es importante analizar cómo se manifiesta la confianza, con qué elementos se relaciona y qué resulta finalmente cuando esta se fortalece o se cuestiona.

Algunos comuneros se refieren a la desconfianza como si estuviera institucionalizada, pues la describen como algo “natural” entre ellos, sobre todo cuando se les pregunta por la relación entre la comunidad y su Junta Directiva; sin embargo, a lo largo de las entrevistas aparecen dos variables constantes como las generadoras de desconfianza. La primera de ellas se menciona desde una posición de suspicacia moral ante el retraso de los pagos a cada comunero que participó conjuntamente en el acopio de fibra, así como ante la falta de transparencia o claridad para la rendición de cuentas de las autoridades o responsables al exponer los gastos, los ingresos y las gestiones de representación de la comunidad:

*—¿Cómo son las relaciones de confianza entre los comuneros y sus dirigentes?*

—Es algo común que la gente piense cosas malas de los dirigentes. El campesino es así. Por más que el directivo le informe sobre lo que está pasando, pucha te creará un 60% de todos los asistentes, pero de toda la comunidad solo te cree el 10%. No hay una confianza ciega en las autoridades.

*—¿Por qué surge la desconfianza entre comuneros y sus autoridades?*

—Lo que pasa es que la desconfianza ha nacido de no pagarle a su debido tiempo a los asociados, por ejemplo un año o dos años... entonces la gente dice “sabrán dios si la junta directiva vende o no la fibra”, ya hace año y medio

que no se le ha pagado su participación en el manejo de la fibra de la vicuña (Virgilio).

La confianza en la comunidad de Cambría está muy relacionada con su actividad productiva. En la sección alusiva a las normas, ya se había mencionado que existen muchos vacíos en cuanto al reglamento y su cumplimiento, por lo que el funcionamiento de las actividades comunales recae en gran parte de las gestiones que la Junta Directiva y, sobre todo, el Comité de acopio hagan. Por ejemplo, en 2014, Cambría se insertó al programa “Compras mi Perú”, pero hubo problemas en la facturación, retribución del dinero, ventas, etc. Aunque el balance, en general, fue positivo en términos de ganancia, los problemas de transparencia acrecentaron la desconfianza en tanto no se tuvo un seguimiento exhaustivo del recorrido de las utilidades, y solo se les explicó a los comuneros cuánto iban a ganar, mas no a qué se debía el incremento o la demora. Estas imprecisiones desembocaron en reclamos directos al Comité de acopio dirigido por el comunero Francisco López. En ese sentido, la rendición de cuentas claras en plazos fijos es vista como señal de confianza, mientras que lo contrario no solo mella la credibilidad de la gestión, sino también sienta un precedente que llega a estigmatizar a una autoridad:

*—Imagínese que han elegido a un directivo, ¿qué tiene que hacer un directivo para que confíen en él?*

—Tiene que hacer informes exactos, reuniones de trabajo (Gregorio).

*—¿Y cada cuánto tiempo se deberían entregar estos informes o estas reuniones para que usted esté contento?*

—No tiene que pasar mucho tiempo entre reunión y reunión. No tenemos fechas fijas de reunión para cada mes, a veces en la comunidad hacemos cada dos meses o quincenal, así es pues (Juan de Dios).

—¿Qué elementos les generan confianza a los comuneros en sus autoridades?

—El manejo económico es una de los principales, ya que no es por hablar mal, pero algunos no hacen buena rendición de cuentas y la gente dice “pucha este compadre se ha tirado la plata, se ha comprado otra cosa”. Más credibilidad les dan al lado negativo, por ejemplo si te ven tomando dicen que es con plata de la comunidad (dando a entender que se refería a Francisco) (Anibal).

—Señor Francisco, si todo está en el acta, ¿por qué le tienen desconfianza?

—Eso no sé, todo está en acta. Lo único que faltó es la rendición de cuenta, cuánto se ha ganado, cuándo se debe pagar. Debí hacerlo. También hay errores de presidentes, tesoreros (Francisco).

A inicios del año 2015, las empresas Mitchell e Inka Tops le propusieron a la comunidad una oferta para comprar su fibra, pero fue rechazada debido a que implicaría un contrato de exclusividad —y, por ende, monopolio— con estas empresas. Esto, en una versión aparentemente provechosa, hubiera conllevado a que los productores de fibra tengan un comprador seguro. Sin embargo, los productores se mantuvieron suspicaces hacia las empresas, entre otras razones, porque creyeron que iban a ser estafados con el peso de la fibra. Ellos aseguran que, hasta hace dos años, cuando vendían la fibra cruda a estas empresas, ellas devolvían los hilos húmedos, lo que aumentaba el peso en 20 gramos por kilogramo, y aunque esto era negado por la empresa, la discrepancia nunca se resolvió y las relaciones entre ellos se rompieron. Cuando las empresas los buscaron para retomar el contacto, el presidente de acopio, Francisco López, les propuso venderles el 50% de fibra en bruto y el otro 50% para que ellas hagan a Cambría el servicio de transformación de fibra<sup>42</sup>, a lo que ambas empresas se negaron, básicamente, por temor a que la comunidad destine la fibra procesada a otras pequeñas empresas que

---

<sup>42</sup> Esto implica procesar la fibra tanto en lavado, peinado e hilado, para lo que se necesita maquinaria industrial.

representen una amenaza local al monopolio de Mitchell e Inka Tops. Cuando Francisco intentó explicar la situación a los comuneros, estos le increparon y culparon de mala gestión, puesto que no había regresado con un “contrato”, y ya tenía antecedentes de no haber realizado una buena gestión el año anterior.

Por este motivo —tal como me contó Francisco y lo confirmaron otras autoridades—, cuando el mismo 2015 la empresa Piacenza Fratelli pidió 100 quintales de fibra de alpaca tipo Suri<sup>43</sup>, Cambría no pudo recolectar esa cantidad. En primer lugar, no tenían dinero, y el capital que el Agrobanco les había provisto estaba destinado a la inversión de fibra de alpaca de tipo Huacaya. En segundo lugar, no tenían dónde lavar y peinar la fibra, ya que las fábricas de Arequipa señalaron que por aquella época no podían, situación ante la cual algunos comuneros decidieron ya no participar.

A raíz de este incidente, Cambría acuerda invertir parte de su capital comunal en la construcción de una planta de tratamiento, pero hasta el momento no se realiza por otro tipo de desacuerdos. Ocurre que, aunque Francisco es quien gestionó el trámite para la implementación de la planta en Putina (ciudad intermedia y capital de provincia), muchos comuneros se oponen, ya que no confían en Francisco y prefieren que la planta se construya en el terreno de la comunidad. Pese a las explicaciones propuestas por Francisco y un par de autoridades sobre la imposibilidad de construir la planta en la comunidad por la falta de agua, los comuneros aún se rehúsan. Ante esto, Francisco y una comunera comentan:

---

<sup>43</sup> Suri y Huacaya son los dos tipos de razas comunes entre las alpacas. Por lo general, los productores prefieren la crianza de alpacas de tipo Suri por ser su fibra más cotizada.

—*Cuando se tiene un pedido grande, la junta convoca, informa y dice que cada uno junte su fibra. ¿Qué pasa si algunos comuneros ya no quieren?*

—Justamente en eso se fracasa. Si la gente no confía, nos quedamos en el aire. Eso ya pasó. Antes nos pidieron 100 quintales de fibra de alpaca tipo suri. Se convocó a junta, se convocó y se votó. Dijeron que iban a traer, pero no lo hicieron.

—No hay una buena rendición de cuentas porque se encarga un socio de todo, nomás. Los acopiadores ya casi no quieren entregar su fibra y prefieren venderla individual. El problema es que no nos pagan a tiempo las empresas, lo que genera más la desconfianza es el tiempo. Al final cada uno decide venderlo fuera y nadie te puede retener. Es decisión personal si quieres entrar al acopio como comunidad o por tu cuenta, incluso si eres asociado. No hay alguna norma que te lo prohíba (Comunera).

Cabe destacar que cuando en 2015 se convocó a nuevas elecciones de Junta Directiva y responsables de comités, sí rotaron algunos comuneros; sin embargo, se mantuvieron, por tercer periodo consecutivo, tres responsables que específicamente representaban a la comunidad en espacios de negociación o relacionados al proceso de acopio y venta de fibra. Francisco López fue elegido casi con un 100% de los votos para ser nuevamente, con ayudantes, el encargado del Comité de Acopio. Podemos hacer un préstamo conceptual que nos ayude a analizar esto: la “concentración de capital mediante la delegación institucionalizada” propuesta por Bourdieu.

En Cambría, las prerrogativas de representación y negociación con instituciones externas a la comunidad recaen en muy pocos miembros de la Junta Directiva, y el fracaso o éxito de estos tiene cierto impacto en la colaboración mutua de los miembros de la comunidad, ya que algunos comuneros evalúan trabajar individualmente o abandonar las labores comunales de pastoreo y manejo de su fibra. Asimismo, si el representante comunal decide separarse de la comunidad y prefiere buscar el beneficio propio, todo el conocimiento acumulado —capital cultural interiorizado— que ha

fungido como herramienta útil para la negociación y captación de beneficios se va con él y no llega a ser transmitido de manera efectiva al resto de la comunidad, lo que produce un debilitamiento en la asociación. Al respecto, Bourdieu sostiene que “el capital cultural interiorizado no puede acumularse más allá de las capacidades de apropiación de un agente individual. Decae y muere cuando muere su portador” (Bourdieu 2000: 141).

Partiendo de lo último, en el caso de la comunidad de Cambría, el poder que otorga este tipo de capital está concentrado en la dirigencia que ejerce funciones de representación ante instituciones externas (como el caso de Francisco), y esta concentración produce riesgos en la cohesión de la comunidad y su fortaleza en el capital social vinculante, ya que si se llega a separar un miembro que ha acumulado y centralizado el conocimiento necesario para captar beneficios con mayor facilidad por parte de otras instituciones, la comunidad se vería debilitada, pues se cumpliría, en términos de Bourdieu, la exclusión del *principio de delegación*<sup>44</sup>.

Además, como se sostuvo en el marco teórico, el capital social como recurso funciona de manera indesligable con otros tipos de capitales. Efectivamente, en Cambría se observa que el representante que destina mayor inversión de tiempo a las actividades involucradas en la búsqueda de beneficios que provengan de fuera de la comunidad puede hacerlo debido a que no se dedica al pastoreo o a las actividades agropecuarias de la misma forma que el resto de sus pares, sino que estas son asumidas por su familia

---

<sup>44</sup> Este principio significa que, ante la pérdida súbita de un elemento, reemplazarlo implicaría una reinversión de tiempo y, por ende, costos no previstos.

o por algún vecino que lo hace a cambio de un pago; asimismo, las actividades que involucran traslados, viáticos, gastos documentarios, etc., no provienen del presupuesto personal, sino que es la comunidad la que cubre gastos mayores, mientras que el resto del dinero es un aporte de sus familiares —específicamente, de los hijos que cuenten con solvencia por sus labores técnicas y porque trabajan en la mina—. En estas actividades, el representante comunal va acumulando conocimiento útil para la captación de capital social vinculante para la comunidad, lo que no podría ocurrir si no existiera un sustrato económico y comunitario (capital social relacional) que se lo permita.

Ya que el escaso patrimonio de capital que muchos comuneros poseen, en términos económicos y culturales, termina siendo una variable que limita sus posibilidades de ser elegidos o considerarse a sí mismos como aptos para ejercer las funciones de representación, prefieren delegarla a alguien que haya acumulado un tipo de capital más funcional para la búsqueda de beneficios. Esto hace que la elección de candidatos aptos se mueva también por una racionalización de recursos escasos, antes que solamente por un voto de pura confianza.

Algunas de las aptitudes que la comunidad espera que sus representantes tengan para el logro de beneficios son la fluidez en el bilingüismo, tanto en el manejo del quechua y castellano, así como la permanente búsqueda de “contactos” que beneficien a la comunidad:

*—¿En qué se traduce la capacidad de gestión del dirigente o qué requisitos diría usted que debe tener para generar confianza?*

—Que los problemas de la comunidad es como tu propio problema, así se resume. Como familia se deben preocupar, al menos desde mi base. No pelear, y si no se puede entonces hay que medio transar. Debe tener la capacidad de poder liderar. El carisma tiene que ver automáticamente, por ejemplo, algunos alzan la voz y los demás dicen “me estas gritando”, entonces pierden cierta autoridad. Por otro lado, yo como autoridad siempre voy conociendo distintos profesionales como abogados, arquitectos, ingenieros, etc., y he mantenido contacto con ellos, entonces cuando hay un problema con la comunidad siempre me llaman a preguntarme “Virgilio, cómo es esto y demás”. Además, conocer cómo funciona el aparato del Estado o de las instituciones le da cierto valor al dirigente (Virgilio).

—*¿Esta desconfianza siempre está presente o hay algunos factores que influyen para confiar en una autoridad?*

—También depende de la capacidad intelectual, de gestión, etc., del dirigente. Por ejemplo, yo tengo un amigo dirigente de Cambría que, como quien dice, es un “wawa que no llora”, es decir que no gestiona y nunca va a traer nada. Si no traes plata de afuera, al menos que saneen los problemas de la comunidad (Virgilio).

—*¿Qué requisitos tendría que tener un directivo para que la gente tenga confianza en él?*

—Honestidad, saber comunicar, que quiera trabajar, que tenga voluntad. Es importante que el dirigente sepa hablar bien. El quechua para los abuelitos (de la comunidad) y para coordinar afuera el español (Anibal).

—*¿Usted ve que la gente le tiene mucha confianza?, ¿regular?, ¿cómo lo ve?*

—A mí me han elegido porque tienen confianza en mí, que trabajo.

—*¿Qué características debe tener un dirigente para que las personas confíen en él?*

—Debe tener carisma y manejo del idioma, pero nunca hemos tenido problemas con eso. Los principales problemas han sido no rendir cuenta, no comunicar gestiones. Por ahí iría (Esteban).

—*¿Y a pesar de que las personas piensan mal de su autoridad, es posible que la gente lo quiera otra vez en el cargo?*

—Sí, puede ser, porque toda persona tiene su lado bueno y su lado malo, entonces al momento de las elecciones nadie quiere ser autoridad y los compañeros dicen que hay que volver a escogerlo porque ya sabe, hecho sus cosas buenas (Comunero)

Finalmente, algunos comuneros sostienen que la desconfianza atraviesa no solo las relaciones de la propia comunidad, sino también las intercomunales.

Un caso concreto se presentó en 2014, cuando se propuso dismantelar la

multicomunal a la cual pertenece Cambría, pero no se llevó a cabo debido al potencial provecho que se puede obtener del reconocimiento como figura jurídica. Es decir que los pasivos, tales como el pago tardío a los socios o la desconfianza entre autoridades y comuneros, se asumen en tanto que el beneficio de pertenecer a una organización tenga mayor peso para ellos:

Existe cierta desconfianza entre las comunidades y en la comunidad misma. Los comuneros piensan que uno jala para su propio molino. Eso ha ido agarrando terreno. Por ejemplo, yo estuve, estoy a favor de disolver la multicomunal en un inicio de la cual Cambría forma parte por la desconfianza, pero luego pensé que no era conveniente matar una organización que tiene tanta vida institucional no conviene. Estamos sugiriendo fortalecerla y solucionar los problemas de deudas que tienen la institución y que tienen con la institución. Sin embargo, queremos empezar una vida empresarial y ya no como un comité y transformar la multicomunal a empresa, pero no desaparecerla (Virgilio).

Como se ha visto, las relaciones de confianza en Cambría entre los comuneros y sus autoridades no está basada de manera univariable ni el sistema es perfecto; de hecho, la evaluación para confiar o no en las autoridades involucra variables actitudinales y la obtención de logros, pero con información transparente. En la siguiente parte se abordará con mayor detalle cómo es tratada la información y qué produce esto en las redes que forman el capital social de Cambría.

## **1.2. Acceso y canales de información: el alcance de las asambleas comunales como oportunidad de participación**

De acuerdo al enfoque estructural del capital social, el acceso a la información es intrínseco a la participación de una red social. En ese sentido, para un comunero, pertenecer a Cambría ya constituye una primera oportunidad de acceder a información relacionada con los intereses

productivos, cuyo tema es uno de los más valorados. Sin embargo, la mera pertenencia es solo una entrada, puesto que el costo de adquisición de información depende de varios factores, tales como el género, manejo del idioma, experiencia, edad, etc., que condicionan los niveles de participación y acceso —aportar al debate y poder asistir al mismo—. Entonces, se analizará la información como una manifestación de capital social que, en el caso de Cambría, se circunscribirá a tres preguntas guía: qué espacios existen para la transmisión de información, qué canales se disponen para ello, y finalmente, cuál es el costo de acceso a la información.

Las asambleas comunales convocadas por la Junta directiva son los principales espacios de concertación que tiene Cambría para transmitir la información. La mayoría de veces, se realizan en el local comunal que se encuentra aproximadamente a una hora y media, a pie, de la cabaña más lejana. En otras ocasiones se convoca a la población al terreno de pastizales para vicuñas, pero esto supone no solo transmitir la información sino también realizar actividades productivas, ya que las vicuñas son patrimonio comunal y las responsabilidades y beneficios que se desprenden son compartidos. A las asambleas, como se mencionó, asiste alrededor de la mitad de los asociados —jóvenes o adultos, indistintamente—, y, en ese sentido, no existen restricciones respecto al uso del espacio o a quién le está permitido asistir a escuchar los comunicados; sin embargo, se presenta una primera brecha respecto al factor etario. Si bien lo dicho en asamblea termina consignándose en un libro de actas, que viene a ser el único soporte físico de registro para la información, no todos saben leer y escribir perfectamente: las personas

mayores de edad tienen mayor dificultad. Así, si las personas mayores interesadas no acceden en ese momento de asamblea a la información de manera presencial y clara, ya sea por falta de comprensión temática o dificultad auditiva, luego, aunque les “pasen la voz” de lo comunicado, ya no creen que sea lo mismo y no dan crédito en que la información fue completa.

Asimismo, una segunda brecha viene dada por los diferentes códigos en que se produce la sesión informativa, ya que en ocasiones los voceros mezclan tanto el quechua como el español para comunicar temas que a veces son ajenos a la población —como acuerdos o reuniones que se tuvieron fuera de la comunidad—, de donde surge la necesidad de préstamos lingüísticos o tecnicismos; así también, los funcionarios que visitan la comunidad requieren que alguien haga la labor de intérprete y precisan que esta persona se desenvuelva con soltura para entablar diálogo y responder dudas.

Cabe mencionar que los facultados para esto solo son tres asociados, considerados por toda la comunidad, por lo que al momento de la firma de un contrato, entrega o representación se les pide que revisen los documentos en los que se van a convenir los acuerdos a nombre comunal. Esto, además de implicar un acto de confianza con salvedades —como se vio en título anterior sobre confianza—, implica que la información escrita no es consumida de primera mano por todos los miembros de la comunidad o siquiera por todos los miembros de la Junta directiva, sino más bien es “retransmitida” en ocasiones.

*—¿Qué mecanismos existen para transmitir la información?*

—Es pasando la voz. Ahora, hay caballeros de 50 o 60 años que hablan poco castellano, entonces las cabezas o líderes deben saber expresarse bien en quechua y en español porque van a representar (Vivaldo).

—*¿Participan igual los jóvenes que los mayores?*

—No es obligatorio participar, entonces si yo tengo 60 años y necesito, entonces participo, pero sí van más mayores (Anibal).

—*¿Usted ve que los asociados que asisten a la junta directiva entienden lo que se comunica por igual?*

—Siempre hay diferencias, las personas de edad casi no comprenden. Las reuniones se dan en castellano, no se dan en quechua porque no sabemos. Es un defecto, pero deberíamos tener un traductor para que entiendan todos. A veces se explican las noticias en la pizarra, a veces nomás (Esteban).

—*En las asambleas ¿Quiénes tienen problemas para participar?*

—Se puede hablar en quechua, se designa a un director de debates y él puede traducir al quechua o español, sobre todo para las mujeres mayores. No entienden bien (Gregorio).

—*¿A qué se debe que no participen todos?*

—A que uno entiende más que otro. Como no le interesa o no sabe del tema, no entienden. Tampoco quieren saber. Hombres y mujeres hablan igual, pero ellas van en representación de su esposo (Francisco).

—*¿Cómo se transmite la información?*

—Las asambleas son el medio principal para transmitir información, porque de persona a persona no se espera que todos se esteren, sobre todo la gente mayor. Todos pueden participar en las asambleas y la información se transmite bien, pero las mujeres no hablan igual que los hombres, no muchas, solo dos o tres mujeres (Pilar).

Llama fuertemente la atención cómo no solo la variable etaria juega un rol de diferenciación, sino que la variable género también aparece en los discursos de los entrevistados como un elemento transversal en lo que respecta al acceso, comprensión y capacidad de información de las mujeres en su comunidad. En efecto, tratar de hacer explícito este punto en las entrevistas es difícil, ya que muchos comuneros, en su mayoría hombres, manifestaron que el trato es igual entre hombres y mujeres, e incluso que ellos ya no son una “sociedad machista”; sin embargo, el valor de la etnografía en esta investigación y una previa tesis sobre Cambría de otra colega socióloga dan indicios de lo contrario.

La primera vez que llegué a Cambría, asistieron a una convocatoria para presentarnos un grupo de 25 personas: 15 mujeres y 10 varones. Cuando se les procedió a explicar el motivo de nuestra visita, los hombres —y un representante masculino— realizaban las preguntas, comentarios y acuerdos para los días de estancia, es decir, respondían activamente a la información que les dábamos. Sin embargo, cuando invitamos a que hablen las mujeres, ellas solo se miraban entre sí y murmuraban una a otra en quechua, dando, a lo mucho, expresiones cortas con volumen muy bajo o asintiendo con la cabeza. Cuando en la segunda parte de la sesión decidimos dividir los grupos por género, mi colega dirigió el grupo de mujeres y yo el de hombres. El resultado fue que empezaron a hablar en un volumen normal, todas participaron sin distinción de edad y, contrariamente a nuestra primera impresión, se comunicaron con ella en castellano fluido y las preguntas surgieron de manera normal. En un inicio, no asumimos nada sobre esta conducta porque podría atribuirse a muchas causas.

En otra oportunidad, cuando estábamos realizando las entrevistas y citando a algunos comuneros y comuneras que se ofrecieron a conversar, algunas mujeres justificaron su inasistencia por motivos domésticos, mientras que un par de ellas que sí llegaron fueron interrumpidas en plena entrevista por sus esposos para que les dijeran qué preguntas estábamos haciendo: cuando ellas les explicaron, los esposos vinieron a acompañarlas, y en una oportunidad a suplantarlas. Su justificación fue que “ellas no están bien enteradas del tema productivo, de convenios u organización de la comunidad” y que si bien asisten a las sesiones, no participan porque no saben bien los antecedentes. Cuando

hubo la oportunidad de retomar las entrevistas con ellas, la información que manejaban era complementaria o similar a la del esposo, y una de las mujeres jóvenes manifestó que en realidad los hombres no les dejan hablar en las sesiones pese a que los temas son de interés comunal:

*—Y cuando los asociados no pueden asistir a las juntas convocadas, ¿qué ocurre?*

*—Ellos raras veces envían a sus esposas. Ocurre que cuando alguien distinto asiste no llevan la información completa. Si bien las explicaciones de los directivos no es tan profesional, sí son bien concisas; entonces si vas por primera vez no vas a entender el hilo de lo que se está diciendo, como sí lo haría un asociado. Raras veces van las esposas, no es que nosotros seamos machistas. Ya quedan pocos rezagos machistas en la comunidad, ya no es como antes (Vivaldo).*

*—Sí, puedo mandar a mi esposa. Por ejemplo, no tengo tiempo porque tengo que trabajar y mando a mi esposa; pero ella no puede votar, solo el titular. Puede opinar, pero nada más (Anibal).*

Solo asistimos una vez a una reunión de representación para la firma de un convenio con la ONG Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras AVSF, y no se contó con la presencia de alguna comunera; por ende, los acuerdos e información de primera mano, tanto escrita como oral, los tuvieron únicamente la Junta directiva y algunos asociados —aunque nos comentaron que esto suele ser así—. Si bien no pudimos profundizar en este tema, es importante mencionar que en el 2016 se realizó una investigación en la comunidad de Cambría cuyo objetivo era conocer cómo se manifestaba la violencia moral en espacios domésticos y comunales, y para ello se profundizó en ocho historias de vida de mujeres residentes en la comunidad. Los hallazgos demostraban patrones comunes en las historias de las mujeres sobre el control de desplazamiento y la subvaloración del conocimiento y trabajo femenino.

Específicamente sobre el acceso a información, las mujeres no suelen ser vistas como protagonistas en las asambleas y cumplen más bien un rol de “suplente” ante la ausencia del esposo debido a que en la comunidad

son valorados aquellos conocimientos adquiridos en espacios de educación formal o técnicos, como la dosificación de medicamentos para los animales o el saber esquilar con máquinas eléctricas. Este tipo de conocimientos que requieren de capacitación adicional son adquiridos principalmente por los hombres quienes pueden asistir a talleres de capacitación o formación en ciudades cercanas o principales de Puno; frente a los conocimientos tradicionales, estos últimos son más valorados en las familias: “[...] yo esquivo con tijera nomás, con mi suegra hacemos eso, pastoreamos, cuidados a las crías recién nacidas. [...] pero cuando hay que curar, no eso lo hace mi suegro, él sabe pues, él ha estudiado. Yo no sé nada, sólo lo que me enseñó mi mamá, si fuera profesional de repente sabría ¿no?, podría cuidar mejor, pero no sé, no llegué a ser profesional (Rosa)” (Medina 2016: 102).

El conocimiento tecnificado o el poder transitar y consumir información en espacios fuera de la comunidad implica un costo de adquisición. Las mujeres adultas en Cambría tienen un menor logro educativo que sus pares varones, y esto es más notorio en los mayores de edad. En las entrevistas nos mencionaban que las explicaciones en las asambleas son concisas y que puede que no todos entiendan los temas tratados, sobre todo las mujeres: a esta explicación subyace el argumento de que existe un nivel de conocimiento requerido para no solo asistir, sino también participar de la información de manera reactiva y no solo pasiva al escuchar y retransmitir el mensaje a sus esposos. Según tesis propuesta por Medina (2015), la división del trabajo doméstico y los roles de género son marcados tanto en el ámbito simbólico y físico, y por eso ellas gozan de menos espacios y tiempo para consumir información que no sea “funcional” al rol que se les asigna como mujer, esposa o comunera; y el conocimiento más allá de la crianza y reproducción es dejado para los varones.

Esto también se dejó ver en algunos comentarios fuera de las entrevistas otorgadas por la esposa de uno de los dirigentes, Victoria, quien sólo estudió hasta el nivel primario porque sus padres no querían que continúe sus estudios, pues consideraban que una mujer debería dedicarse al hogar. Esta idea, según nos comentó, está enraizada en el imaginario de algunos comuneros, en tanto que el logro académico —educación primaria y secundaria— de sus hijas no funge como capital empleable —a corto plazo— en la mejora de su calidad de vida. Enviar a los hijos al colegio representa, para algunos, un gasto y no una inversión, puesto que el “retorno” de lo invertido no se materializa en la satisfacción de necesidades inmediatas, como sí lo hace pastear, cocinar o criar.

Por otro lado, si bien ya hemos abordado dos variables que condicionan el acceso y nivel de participación en torno a la información, existen situaciones que intervienen sin importar las características personales de los comuneros: los periodos de convocatoria a las reuniones y los medios que se emplean para difundir la información. No existen fechas preestablecidas para reuniones, ya que mayormente están supeditadas a campañas para manejo de fibra y vicuña. Se podría saber cuántas programar al año, pero no la fecha exacta. En las sesiones se manifiestan, por lo general, tres tipos de comunicados. Los primeros tratan sobre las labores productivas comunales y de venta de fibra, tales como los plazos, la inversión, las ganancias y el tiempo de espera tentativo para ver el retorno. Los segundos tienen que ver con las decisiones ante la llegada de ofertas de compra, convenios con el Estado o apoyos subvencionados por ONGs. Los terceros versan sobre todas las demás labores

comunales —exceptuando las productivas per sé—, como la necesidad de contratar un trabajador para la colocación de cerco o postes, así como temas legales sobre la individualización de parcelas, procesos legales pendientes, etc.

Existen dos formas de convocar a la población: por megáfono, cuando la razón es una emergencia o evento inesperado —aunque no suele llegar ni a la tercera parte de todas las cabañas debido a la dispersión que existe entre una y otra—; y mediante una citación previamente agendada, difundida, incluso, casa por casa, alcanzando mayor asistencia. Otros canales no presenciales son prácticamente inexistentes, ya que cualquier TIC o telecomunicación —radio o televisión— dentro de la comunidad es inviable por la altura o falta de cobertura; de hecho, el celular es el único canal. Sin embargo, cuando se consultó sobre el uso del celular para comunicarse, algunos comuneros manifestaron que contaban con uno pero nunca contaban con saldo, mientras que otros indicaron que la cobertura es deficiente y para realizar una llamada telefónica debían ascender 100 metros por encima del suelo para captar magramente un poco de señal. No suele emplearse el celular en la comunidad para comunicarse, puesto que las recargas de 3 soles, según los comuneros, deben durar todo el mes, y se invierte preferentemente el saldo en familiares y para emergencias.

—¿En la comunidad de Cambría es común que todos tengan radio o celular?

—Todos tienen radio, en los celulares, pero no hay señal, ninguna empresa quiere instalar. Entonces se informan por los vecinos, se puede preguntar. Siempre hay un medio para informarse, igual en la multicomunal (Gregorio).

—¿Para las reuniones de la comunidad se envía algún documento?

—Citaciones, se las entrega a los presidentes y él se encarga de hacérselas llegar a sus socios (Anibal).

—¿Qué motiva una alta o baja asistencia?

—Las personas que tienen ánimo de hacer las cosas como comunidad van, los que quieren hacer por su cuenta, no van. Los jóvenes están en la mina, aquí no hay fuente directa de plata. Hay que subir desde Putina, hay que salir desde la cabaña hasta el local comunal, o donde es el sitio de las vicuñas (Francisco).

Finalmente, existen diversas consideraciones al momento de analizar el acceso a la información que se maneja en Cambría. Si bien esta manifestación de capital social sí aparece y resulta ser funcional en la práctica, ya que, de lo contrario, la organización comunal se vendría abajo, median relaciones de poder entre los miembros y existe más de un discurso para justificar esta disparidad. En algunos casos se normalizan las diferencias, mientras que otros parecen guardar una discriminación velada. Esta es una de las principales razones por las cuales hemos considerado importante abordar a la comunidad no solo como un todo orgánico, sino también como una suma de partes heterogéneas.

Además, sirviéndonos del análisis propuesto en el marco teórico (Burt 2005), hemos visto que la amplitud o volumen de información está condicionada a la capacidad de consumirla, tanto cognitiva como espacialmente, debido a que no todos cuentan con las herramientas para acceder a ella. De la misma manera, la oportunidad de acceder a información de primera fuente es imposible debido a la estructura jerárquica de la comunidad que se deja ver en las figuras de representación. En ese sentido, tener un cargo de autoridad implica también tener cierto control sobre qué se comunica y de qué manera.

### **1.3. Relaciones de reciprocidad: entre el interés y el comunitarismo**

La reciprocidad es considerada, junto con la confianza y las normas, un pilar del capital social. Aunque puede tomar distintas formas para expresarse,

dos elementos transversales la caracterizan en casi todas sus manifestaciones: el intercambio basado en un sistema de relaciones con reglas que se han institucionalizado, pero que son distintas de una lógica mercantil; y la expectativa de parte del emisor de ver una respuesta en retorno a una acción obsequiada, entregada o hecha. En el marco teórico se expusieron distintos tipos de reciprocidad y, como ocurre siempre en los estudios de caso, existen algunos matices teóricos que podemos encontrar y otros que debemos dejar en claro, debido a que es importante resaltar la dinámica de comunidad campesina de Cambría.

Antes de pasar al análisis, resulta importante realizar una diferenciación clara de categorías en un contexto de comunidad campesina, las cuales se relacionan mucho con el concepto de “reciprocidad”. Hay que proceder con cautela para no considerar cualquier tipo de relación de intercambio como una expresión de capital social. En 1990, Harold Mossbrucker publicó *La economía campesina y el concepto comunidad: Un enfoque crítico*. El autor se centraba en analizar cuál es la racionalidad de la economía campesina y cómo es que la institución “comunidad” interviene en la lógica de su organización, y encontró que esta puede ser analizada al nivel microrrelacional bajo dos conceptos fundamentales: la cooperación y la interacción.

Él entiende cooperación como “el trabajo conjunto de las diferentes unidades domésticas que es regulado a través de instituciones o de relaciones sociales. Estas últimas se caracterizan por los lazos personales que se establecen entre las personas que cooperan unas con otras” (1990: 21). Es decir —como deja entrever en su definición—, la cooperación no solo se

produce por dos o más individuos, sino que a estos individuos los une un vínculo en común que va más allá del acto concreto que vayan a realizar: la justificación social<sup>45</sup> para la cooperación no reposa en el trabajo a hacer, ni en el contrato, ni en el dinero, sino en instituciones sociales, como, por ejemplo, el parentesco, las dinámicas territoriales o acervo étnico/cultural. En ese sentido, el concepto de cooperación aplicado a sus estudios sobre comunidades campesinas tiene una gran similitud con el de reciprocidad mencionado por otros autores, por lo que vendría a ser un correlato con la manifestación de capital social “reciprocidad” aplicado a comunidades campesinas como Cambría, ya que se fundan en principios muy parecidos.

Por otro lado, y para marcar contraste con la categoría “cooperación”, el autor define interacción como “el conjunto de actividades relacionadas con la producción o el intercambio de bienes, que requiere el acuerdo explícito entre dos o más personas”: se refiere a la acción conjunta más o menos regulada entre diferentes unidades domésticas para alcanzar objetivos determinados. Es interesante cómo la definición de interacción remarca características que no mencionadas en la cooperación. Por ejemplo, la necesidad de hacer explícito el acuerdo implicaría que no existen reglas claras predeterminadas que guíen la interacción —que tiene connotaciones económicas— entre dos individuos, y que el acuerdo al que lleguen tendrá forma contractual al no guarecer su validez en una institución de vínculo social. Aquí aparece la impersonalidad de

---

<sup>45</sup> Resalto el adjetivo el aspecto “social” de la justificación, porque puede haber otra justificación “real” que vendría a ser, por ejemplo, la limpieza de los canales de riego, o la construcción de una casa o un redil. Debemos procurar no confundir la justificación “real” que responde a la necesidad inmediata, de la “social” que se rige más bien por reglas institucionalizadas que existen aunque no estén en permanente mención o uso.

individuos privados en modo tal que la posibilidad de “interactuar” con individuos ajenos a la comunidad se debe a que lo primordial es la concreción del objetivo —comercio, intercambio, producción, construcción—, sin necesidad de alguna justificación social, como en el caso de la cooperación. En la interacción, la justificación gira sobre el propio acto, y lo que cierra el vínculo es la culminación del contrato.

En ese sentido, se restringirá el análisis de la “reciprocidad” como manifestación de capital social solamente a aquellas situaciones que se aproximen a las características de “cooperación” como propuesta para la comprensión en comunidades campesinas.

El sistema de reciprocidad en Cambría no se asemeja a un modelo de crédito rotativo ni al ideal de comunidad cívica propuesto, por ejemplo, por Putnam, porque la formación de ambas reposa sobre un acto de asociación libre, en el que un individuo solicita integrarse a un grupo y su aceptación depende del nivel de confianza que el grupo le tenga. En ambos casos, la libertad es transversal a la postulación y a la discreción del grupo para aceptarlo, pero en Cambría existen otras variables que limitan el margen de libertad de un comunero y sus familias. Por ejemplo, las variables geográficas, de parentesco, socioeconómicas, lingüísticas y de acceso a otros espacios limitan la oportunidad de desplazamiento de sus miembros, ocasionando que la inserción de los comuneros a las dinámicas de reciprocidad sean principalmente una estrategia de supervivencia antes que una elección deliberada entre muchas otras opciones. Sin embargo, si bien los comuneros se desplazan e incluso aprovechan la doble residencia, el desapego con la

comunidad y su sistema de reciprocidad se mantiene, y esto se deja ver en que las familias que ya tienen una vida constituida en Cambría expanden sus posibilidades al trabajar fuera o enviar a sus hijos a estudiar, mientras los adultos o adultos mayores permanecen en la comunidad. Entonces, el desplazamiento por familia existe, pero no en la totalidad de sus miembros. A propósito del estudio realizado por Verona y Medina sobre el perfil del pastor de puna empleando datos del IV Censo Agropecuario que tuvo como estudio de caso a Cambría, se observa que:

[...] Esto puede observarse en la comunidad campesina de Cambría, donde las familias suelen contar con viviendas, aunque precarias, en la ciudad de Putina, e incluso en Juliaca y Puno. Esta viene a ser una estrategia de vida importante, tanto para campesinos pobres como para los más acomodados [...] Con respecto a las edades de los productores agropecuarios en Puno, el 23.5% (8251) tiene de 65 a más años, el grupo que le sigue en concentración de productores es el de 45 a 54 años con el 20% (7027). Entre las edades de 13 y 24 años solo se encuentra el 4.9% de los productores (1698) y en el intervalo entre 25 y 34 años, solo encontramos al 14.5% (5090). Estos datos nos dan cuenta del abandono del campo por parte de la población joven o en edad de trabajar y en la permanencia de personas mayores. Este panorama también puede observarse en Cambría donde se pueden encontrar a personas mayores de 45 años realizando las labores pecuarias., una vez que los jóvenes deciden formar una nueva familia, no suelen instalarse en Cambría, sino en ciudades intermedias cercanas a sus centros de trabajo. Sin embargo, por ello no se desentienden de las actividades agropecuarias que recaen generalmente en sus padres y/o abuelos. Así, de acuerdo con el calendario pecuario, las nuevas familias jóvenes establecidas fuera de Cambría retornan a ella, por un lapso de una a dos semanas, para la esquila, el baño de animales y para el traslado del hatu en su totalidad a las cabañas ubicadas en diferentes pisos altitudinales, según la temporada climática (Verona y Medina 2015: 26).

Por otro lado, si bien el sistema de reciprocidad en Cambría es parte de las estrategias de supervivencia en una lógica comunal, también existen requisitos o un soporte social que hace funcionar las relaciones de reciprocidad

tras haber institucionalizado<sup>46</sup> conductas dentro de un sistema de intercambio recíproco, pese a que, tal como se vio en los apartados sobre normas y confianza, el estatuto no cubre todos los aspectos de la convivencia, y menos la cooperación espontánea —teniendo en cuenta que las autoridades no tienen tanto poder de fiscalización ni sanción en sí mismas, como si fuera un sistema jerárquico o de poder concentrado, pues casi toda decisión se somete a votación y los cargos públicos son rotativos—. En ese sentido, no es un alto nivel de clausura social ni normas oficiales y escritas lo que le da soporte a la reciprocidad, sino la institucionalización de ciertas prácticas históricas como parte de acuerdos no necesariamente normados:

—*¿Usted ve que la población de Cambría es recíproca con el vecino, lo apoya si lo necesita?*

—Cualquiera es solidario, nos solidarizamos entre los vecinos, en la comunidad. Si un socio, se le incendia su casa, la comunidad apoya con algo que le sirva. Sí hay. (Esteban)

—*¿En la comunidad se practica alguna forma de solidaridad como la minga?*

—Casi, sí pero es poco. Más bien también suplicamos a una persona que nos ayude, o contratamos. Entre las comunidades ya no se apoyan tanto, pero aquí sí. (Esteban)

—En caso de un incendio, por ejemplo, la comunidad convoca a una reunión, dice qué ha pasado y se empieza a decir en qué colaboran las familias, en trabajo, dinero. Así se organiza. A parte, se ve cuánto hay en caja chica y se acuerda entregar algo de ahí (Anibal).

—*¿Todos los socios reciben ayuda por igual?*

—Cuando vienen ayudas de afuera todo se reparte por igual, como frazadas para el friaje o vacuna para el ganado. Cuando los animales sufren por el frío ayudamos a construir cobertizos o damos lo que se pueda (Virgilio).

---

<sup>46</sup> La definición de institucionalizar prácticas sociales se desprende de "... la institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores" (Berger y Luckman 1991: 76).

Para ilustrar mejor lo dicho y resumir lo analizado, el siguiente esquema nos ofrece una mirada comparada y resumida entre el modelo de “comunidad cívica” que pretende mostrar un esquema típico propuesto por Putnam (Gráfico A), y las variantes a considerar que proponemos cuando se aborda nuestro estudio de caso (Gráfico B):

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el ámbito productivo, la reciprocidad se visibiliza cuando la labor demanda mayor concentración de mano de obra. Esto empieza desde la etapa de crianza y pastoreo de las alpacas, ya que no siempre son los propietarios quienes se encargan de esto. Gregorio, por ejemplo, es un pastor de una comunidad aledaña a Cambría y cuida los animales de la hermana del Sr. Teobando de Cambría, con quien mantiene

algún tipo de parentesco lejano. A cambio, Gregorio puede pastear a sus animales en las parcelas de Teobaldo según acuerdo, y señala que esta es una actividad común en Cambría que ellos denominan trueque, donde unos —sobre todo quienes viven permanentemente en Putina— se encargan de cuidar a los animales y a cambio se les permite emplear dichas tierras o se les otorga un salario. En caso de que el acuerdo se realice entre partes que tengan un alto grado de confianza, los términos del “trueque” se extienden al cuidado de los hijos menores como compromiso del usuario de la parcela, mientras que la parte ausente acepta traer enseres desde la ciudad más cercana como encargo.

Así mismo, la esquila es una de las actividades gregarias que mayor convoca a los comuneros, ya que una vez planificado el periodo específico, se realizan todos los preparativos, dividiéndose el trabajo de acuerdo a roles asignados. La convocatoria recae principalmente sobre la Junta directiva, sin embargo, participan todos los comuneros disponibles, ya que estos avisan a sus vecinos o realizan llamadas telefónicas de acuerdo a la dispersión de sus viviendas. Seguidamente, se nombra una comisión de mujeres adultas que, con ayuda de algunas jóvenes, se encargarán de la preparación de alimentos por dos días. Entonces, la esquila de alpacas, según los comuneros, se da bajo modalidad de ayni o pagando salarios a personas externas cuando la cantidad de mano de obra requerida no es suficiente. Sin embargo, mencionan que la esquila de vicuña bajo la modalidad de “Chaku” debería producirse también bajo la modalidad de ayni, pero la falta de compromiso está llevando a que se desnaturalice el

valor comunal de esta práctica productiva/simbólica, apuntando más bien a ser regentada por una lógica empresarial:

La falta de compromiso hace que a veces en el Chaku no haya personal, y en el tema de la vigilancia se turnan los comuneros y se le paga un jornal. Sí se produce, ellos se turnan. Se les paga a los socios que hacen una jornada de vigilancia por un mes o quince días se turnan. Se les paga un incentivo y no es gratis el trabajo.

La razón por la que Cambría, junto con Toma y Picotani, decidieron juntarse para formar la multicomunal se debe a relaciones de parentesco. La multicomunal se formó con la finalidad de repoblar a la vicuña que antes andaban de manera silvestre. Ahora se quiere disolver la multicomunal y transformarla a empresa. Yo creo que en una empresa habría mayor compromiso que en una multicomunal, porque ahora no tenemos una buena organización, a veces quieres subir o quiere bajar. Es inestable. Algunos socios están ausentes, otros se van. Una empresa tendría sólo a los que quieren estar, pero está por verse.

Al exponer las diferentes manifestaciones de capital social, se ha visto que una situación constante que parece mellarlo es la ausencia de los comuneros en Cambría cuando su presencia sí es requerida para la asistencia, toma de decisiones, acciones conjuntas, etc. Esto, a primera vista, llevaría a pensar que existe un debilitamiento en el sistema de reciprocidad de la comunidad, tal como se expuso en el marco teórico (Martinez 2003), pero los fenómenos poblacionales —como la migración o ausentismo— son producto de nuevas lógicas educativas rurales o estrategias de vida, y no puede necesariamente concluirse que estamos ante un menor capital social, sino que la reciprocidad entendida como la participación presencial en actividades agropecuarias ya no se puede dar.

Algunos comuneros manifiestan que existen situaciones injustas dentro de un sistema de reciprocidad. La expectativa juega un rol importante en el intercambio recíproco, ya que se espera que la acción que uno entrega

sea correspondida con otra de un valor equivalente (tipo de reciprocidad específica) o, en otras situaciones excepcionales, se otorga sin esperar algo a cambio o sin un tiempo determinado (tipo de reciprocidad generalizada). En Cambría, si bien el trabajo de las autoridades es *ad honorem*, ellas esperan que se les retribuya de algún modo más allá de los viáticos y gastos logísticos que implique salir de la comunidad para ejercer representación ante instituciones o consumir trámites, tales como el periodo de individualización de parcelas por el que están atravesando.

En ese sentido, al no existir una retribución normada por el tiempo que la autoridad invierte en sus labores, ellas esperan que se les reconozca monetariamente o que en todo caso se les apoye en las iniciativas productivas que tienen, lo cual implicaría un mayor voto de confianza que, como se vio, no se produce como un acto de credibilidad absoluta, sino que aparece mezclado con una decisión racionalizada ante una necesidad inmediata.

#### **1.4. Percepción de beneficios: ¿nos conviene llamarnos comuneros?**

La generación de beneficios no es una consecuencia directa del capital social, aunque sí es una de las motivaciones para ingresar o mantenerse en un grupo de pares. A lo largo del desarrollo de las manifestaciones de capital social se vieron algunos pros y contras de pertenecer a una dinámica comunal campesina. Sin embargo, resulta importante abordar los beneficios de agruparse bajo el rótulo de “comunidad campesina” y los reconocimientos o utilidades eso puede traer, a la par que ayudará a comprender más por qué

muchos pobladores, a pesar de algunos inconvenientes, prefieren mantenerse como miembros de Cambría.

En nuestro país, las comunidades campesinas se encuentran reconocidas y protegidas territorial y culturalmente por un marco normativo que las ampara. Por ejemplo, el artículo 89 de la Constitución Política del Perú es la norma que aborda con mayor desarrollo el tema de las Comunidades Campesinas y las Comunidades Nativas, cuyo marco legal se halla en concordancia con el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Ley de comunidades campesinas, que trata temas de autonomía administrativa, económica y laboral, ha servido como soporte para fundamentar regímenes de propiedad en beneficio de las comunidades, como la indivisibilidad de las tierras comunales o el reconocimiento de la parcelación individual, lo que, en el caso concreto de Cambría, les ha permitido solicitar préstamos a entidades financieras que solicitan documentos oficiales de propiedad porque el ganado ya no les constituye una garantía. Así también, la norma reconoce derechos sobre la administración, cuidado y comercialización de especies protegidas, como las vicuñas.

La Ley 26496, promulgada el 11 de julio de 1995, reguló y concedió el aprovechamiento racional de los hatos de vicuña para la extracción de recursos derivados como la fibra: en virtud de esta norma, el Estado peruano es el encargado de regentar, mientras la administración local y responsabilidad recaen en las comunidades campesinas y/o a las empresas campesinas asociativas. Precisamente, Cambría encaja en esta última categoría debido a que, junto a otras dos comunidades vecinas, llamadas Picotani y Toma,

constituyen una multicomunal: decidieron agruparse debido a que, durante la Reforma Agraria, pertenecían todas ellas a una SAIS.

Mencionamos esto porque debe comprenderse que ya existe —junto con otros derechos, como la consulta previa— un conjunto de prerrogativas y concesiones que el Estado ha otorgado a las comunidades en tanto sean reconocidas como tales, con lo que sus miembros resultan beneficiados. Si bien Cambría goza de participar de los ingresos que se obtengan de administrar los hatos de vicuña, también tiene que sortear algunos inconvenientes para mantener en funcionamiento la administración. Entonces, de entre todos los beneficios que se tiene, nos centraremos en este por su vinculación con su trabajo de pastores.

Existen 212 personas socias en la multicomunal entre las tres comunidades cuya principal misión es aprovechar racionalmente la fibra de vicuña, para lo cual la multicomunal cuenta con un estatuto y periodos definidos de esquila, así como una organización propia. La esquila se realiza dos veces al año bajo la modalidad de chaku, una práctica de labor comunal que implica concentrar a las vicuñas en un punto específico al rodearlas, para luego esquilarlas y acopiar la fibra. El objetivo final es comerciar a un precio justo con las empresas demandantes, teniendo en cuenta que un kilo de fibra de vicuña puede llegar a costar 1500 veces más que un kilo de fibra de alpaca u oveja, por lo que resulta un ingreso importante para quienes participen del chaku. Esto también implica realizar otras labores anuales fuera del chaku, tales como cambiar o mantener todo el cerco de vicuñas, dar la vuelta, quincenalmente, por todo el territorio para ver todo lo que está mal, realizar la limpieza en el

“potrero” porque a veces hay guano acumulado, revisar y botar el pasto malogrado a otro sitio que no ponga en riesgo la salud de los animales, etc.

A diferencia de la lógica comunal de la Junta directiva, en la multicomunal los cargos a los que se presentan candidatos para labores de gestión sí reciben un pequeño monto como reconocimiento: por todos los trámites, reciben 3 soles diarios durante un mes, que suele ser diciembre. Las labores implican la organización de todo, y la ganancia termina siendo menor de 100 soles cuando se resta lo gastado en pasajes, alimentos, hospedajes, comunicaciones, etc. Para las labores que implican mano de obra productiva, se rotan los asociados anualmente por orden alfabético para cuidar las vicuñas algunos meses del año y también se les remunera con 30 soles diarios, pero de no asistir deben pagar una multa, que se establece de acuerdo a la actividad que se está dejando de hacer. El capital total que posee la multicomunal asciende a 3 millones de soles, valorizando tanto los animales como el material empleado para el manejo de los hatos de vicuña —alambres, material de esquila, sacos de yute, las motos de la multicomunal e incluso un camión—. También se considera la infraestructura construida para albergar a los cuidadores y contar con un lugar para reuniones, depósitos y protección de las vicuñas en galpones cuando se presente un clima muy desfavorable o las temperaturas desciendan muy por debajo de lo usual.

Si bien la multicomunal es un beneficio al que un comunero no puede acceder sin ser asociado de una comunidad miembro, en la actualidad algunos desean transformarla en una empresa porque consideran que tiene potencial por el recurso valioso que maneja, pero se está desaprovechando porque sus

miembros son muy mayores de edad (70-85 años), han mantenido su condición de comuneros asociados pero ya residen en ciudades, están en la mina, etc., y hay quienes solicitan que se les otorgue una compensación por “años de servicio” —aunque esto sea jurídicamente imposible—.

Según los comuneros, transformar la multicomunal en empresa mejoraría la producción por tres razones: la rotación de cargos sería cada 5 años y no 2, lo que traería continuidad; la dirección recaería en una Junta directiva, que reformaría el reglamento y permitiría que la empresa la formen solo aquellos que aportan de manera permanente con su trabajo; y, las prácticas “comunales” en el manejo de la vicuña reproducen las mismas falencias del manejo de la alpaca en Cambría, es decir, la migración, la falta de compromiso y sanción, la falta de rendición de cuentas y cumplimiento de plazos, etc.

La idea de cambiar la condición jurídica de la multicomunal es un intento de depurarla ante las falencias que tiene, sobre todo porque en el último pedido que tuvieron, de la empresa italiana Chibolinne, no pudieron cumplirse los plazos. La empresa les solicitó en un primer momento muestras de tipos de fibra de alpacas, a la vez que negoció los términos de compra de fibra de vicuña. Una vez acordado el plazo, la multicomunal tuvo que pedirle una prórroga a la empresa porque la tramitación de documentos de autorización de venta de fibra de vicuña se demoró por asuntos administrativos: las comunidades no se movilizaban y entre ellas se responsabilizaban por lo ocurrido.

Ante esta circunstancia, los comuneros le solicitaron a las autoridades locales averiguar la posibilidad de que a cada comunero se le reconozcan

acciones dentro de la multicomunal, a fin de “darle de baja” a algunos que no cumplen o no asisten en las fechas requeridas. Según nos comenta el secretario de la multicomunal,

si se hicieran acciones, más o menos está al borde del 15, 18 o 20 mil soles por socio de la multicomunal. Yo también estoy en esa delegación, como dirigente. Esto es patrimonio de trabajo, algunos socios se irán y no se sabe. Mejor saber de una vez con quienes nos vamos a quedar a trabajar.

Sin embargo, también existen quienes —y son la mayoría— consideran que permanecer como parte de la multicomunal es una gran ventaja y que su condición de comuneros podría asegurarles ingresos fijos más adelante. Esta es una evaluación a largo plazo que considera qué tan posible es obtener fuentes de ingreso alternativas mientras mayor sea la edad del comunero. Así, al consultarles a algunas autoridades por qué se prefiere mantener y pertenecer a la categoría de “comunidad” y “multicomunal”, la respuesta fue que nominalmente es útil, en tanto sirve para captar y justificar donaciones o petición de apoyo, en cambio, “si eres comunidad, dicen pobrecitos necesitan ayuda, pero si eres empresa dicen que ya tienes plata y para qué, pues”:

A mí me ha motivado ser situación organizacional, porque hay discusiones, anticuerpos, etc. Mire, yo tengo trabajo en la mina, pero si piensas de aquí a 15 años nadie sabe, y la idiosincrasia es fregada para formar empresa y yo no voy a trabajar siempre con la fuerza de un muchacho. Entonces, si estamos entrando al mercado exterior y la vicuña va a ser valorada, podríamos asegurar el futuro, la vejez. Yo analizo: si estas oportunidades hay, ¿por qué las voy a dejar? En el futuro va a ser, ahora solo chorrea anualmente el dinero, no permite capitalizar. Además, yo voy analizando que la vicuña no necesita cuidados, mientras que la alpaca sí. Esto es lo que me ha motivado a mí.

Finalmente, los beneficios de pertenecer a una comunidad son intrínsecos en tanto que el Estado otorga una serie de reconocimientos a las comunidades campesinas; sin embargo, si se abordara cada caso en particular,

se vería que las diferencias entre los intereses generan dificultades en el cumplimiento de acuerdos.

De hecho, a lo largo de nuestros hallazgos hemos visto diferentes manifestaciones de capital social y cómo estas se presentan con ribetes que podrían aparentar un debilitamiento de la asociatividad. Sin embargo, Cambría se mantiene funcional como comunidad y ha logrado establecer relaciones con otras instituciones que le han permitido ampliar su capital social fuera de sí misma, es decir, relacionarse interinstitucionalmente y entrar a una red ampliada de contactos y oportunidades tanto para la asistencia técnica pecuaria como para la comercialización de sus recursos.

Las manifestaciones planteadas han permitido analizar un tipo de capital social relacional entre comuneros y dar cuenta de su existencia y los matices que toma. Esto nos lleva a una breve segunda parte en la que se analizará el capital social de puente a partir de dos casos en concreto: la experiencia de asistencia técnica con la ONG Agrónomos y veterinarios sin fronteras, y la asistencia comercial de Sierra exportadora.

## **2. El Capital Social en Uso: Cambría y su relación con instituciones del Estado**

### **2.1. La experiencia de asistencia técnica con la ONG Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras AVSF**

Agrónomos y Veterinarios sin fronteras (VSF-CICDA) es una asociación francesa con más de 30 años de existencia cuya misión se desarrolla en el ámbito rural bajo la consigna de apoyar a las comunidades campesinas en el

desarrollo de su actividad agropecuaria, focalizando su atención en las regiones más vulnerables. Desde enero del 2010 hasta enero del 2015, su atención se ha centrado en Bolivia y en Perú, ejecutando el “Proyecto Binacional Alpaca” que comprende un conjunto de proyectos de articulación de pequeños productores organizados en las cadenas agrícolas y pecuarias, de gestión de recursos naturales y de gestión territorial, así como de fortalecimiento de la soberanía alimentaria.

En el 2012 empezó su relación con Cambría. Francisco Lopez, presidente del comité de acopio, conoció a Sixto Flores cuando este último era un funcionario de la Sociedad Peruana de Alpacas y Llamas (SPAR), y fue este quien le facilitó un viaje a Bolivia para que asista a una reunión del Proyecto Binacional Alpaca, ya que Cambría había sido reconocida, junto con otras dos comunidades de la provincia de San Antonio de Putina, como ejemplo de organización alpaquera. En esa reunión, Francisco conoció a Telmo Ribalino y a Omar Callisaya, quien resultó ser el representante de este proyecto en Puno. Acordaron que el proyecto binacional podía ampliarse a Cambría y tecnificar la dinámica de la producción de fibra con la finalidad de pasar de una lógica de subsistencia a una que le permita capitalizar ingresos e invertir en tecnificación.

Cuando llegó Cambría, Callisaya nos señaló que su primera observación fue que la mayoría de residentes en Cambría son personas mayores o muy jóvenes, ya que “La PEA prefiere ir a la minería o migra a Juliaca para poder acceder a estudios superiores”. Además, encontró tres factores en contra de la comunidad: 1) falta de herramientas de esquila que faciliten el trabajo; 2) ausencia de empresas proveedoras que estén siempre disponibles para la

transformación de la fibra en hilos; 3) participación de Cambría solo en un eslabón de producción y magramente en el de acopio, sin aprovechar otro tipo de actividades relacionadas a la confección de artesanías y sin conocer qué conviene producir.

Uno de los primeros proyectos que se impulsó en la comunidad en 2012 fue la siembra de forraje (avena), para lo que se destinó un monto base de \$10,000. Los resultados fueron desalentadores ya que el clima y la altura no permitieron que esta crezca. Sin embargo, Callisaya rescata que la respuesta y disposición de la población fue muy buena. Ante la impresión positiva que tuvo, decidió gestionar presupuesto del proyecto para Cambría en función de atender los problemas que él había identificado. Entonces, Cambría firmó un convenio con el Proyecto Binacional para la compra de sacos de yute para el traslado de la fibra, de 4 esquiladoras eléctricas y de un generador eléctrico. La comunidad debía cubrir el 20% del total de los gastos y el proyecto cubría el resto. Dicho convenio también contemplaba el cobro de 2 soles por esquila —por el empleo de las máquinas—, dinero destinado a la caja chica de la comunidad para cubrir combustible, lubricante y mantenimiento de las máquinas que, según convenio, deben renovarse en periodos no mayores a 5 años de vida útil. A esto se suman dos motos para el traslado de los comuneros.

La intención de este cofinanciamiento perseguía dos cosas: poner al alcance de la comunidad herramientas básicas de esquila que les permita ahorrar tiempo y fuerza de trabajo, y reducir el riesgo de maltratar los vellones

de fibra al cortarlos<sup>47</sup>; e institucionalizar un sistema de capitalización de ingresos por uso y cuidado del material entregado para lograr sostenibilidad y no asistencialismo. Estuvimos presentes en la reunión y constatamos la firma de acuerdos con la presencia de casi todos los miembros de la Junta directiva; sin embargo, nos llamó la atención que el manejo de estos recursos se delegó al comité de acopio, e incluso la recaudación y rendición de cuentas fueron asumidas por la tesorería por ser recursos “extraordinarios”. Como se recordará, este comité recae solamente en la administración del comunero Francisco López.

La segunda actividad que promovió el Proyecto Binacional fue un estudio para instalar 5 plantas transformadoras en Puno que beneficiarían a 30 comunidades campesinas, entre las que se encontraba Cambría. Esto fue presentado al gobierno regional, pero este prefirió invertir en un proyecto de mejora genética PROALCAPA que permitiría manejar mayor presupuesto con una cobertura que beneficiaba a 12 provincias de Puno. Callisaya considera que si bien el proyecto PROALPACA apunta a un objetivo claro, antes de eso debe fortalecerse la asociatividad de las comunidades y conectarlas con los otros eslabones de la cadena productiva, como la transformación y comercialización, ya que la mejora genética se da en la etapa de crianza y reproducción y no asegura mercados ni un impacto grande en el precio porque la presentación de la fibra para venta sigue siendo en bruto. Entonces, si bien los estudios fueron presentados, esta actividad no generó algún beneficio a Cambría.

---

<sup>47</sup> Si se esquila con máquinas esto demora 2 minutos, pero con tijeras suelen ser 5 horas.

Finalmente, para atender el tercer problema identificado por AVSF, se capacitó a un grupo de mujeres para que mejoren sus prácticas en producción y confección de prendas resultante de manufacturar con la fibra y piel de alpaca y oveja, y, en ese sentido, diversificar los usos que se da a los animales. En 2010, siete mujeres se asociaron y surgió la Asociación de Tejedoras de Cambría Nueva Esperanza. Ellas son esposas de los alpaqueros, y se asociaron, entre otras razones, para brindarle valor agregado a la fibra y así poder contribuir en cubrir los gastos mínimos de sus familias. Al asociarse, consideraron que cubrirían con pedidos más grandes y obtendrían mayores ganancias —vistas como una “ayuda” para el hogar, una forma de “apoyar” a sus esposos—. En 2012, la asociación se amplió a 14 integrantes.

Las tejedoras cuentan con un local en la ciudad de Putina que adquirieron, ya que debían acompañar y cuidar a sus hijos, quienes van a escuelas ubicadas en esta ciudad, pues en Cambría las clases no son regulares (frecuencia promedio de 2 o 3 días a la semana de clases por la ausencia del único profesor que asiste). Ellas suelen “subir” a Cambría cada quince días, pero su estadía allí es corta, ya que deben regresar a Putina para que sus hijos puedan asistir a clases. En vacaciones escolares, que coinciden con la esquila que se realiza entre enero y marzo, estas mujeres permanecen más tiempo en la comunidad para apoyar con las labores relacionadas a la esquila.

Si bien las tejedoras han elaborado prendas hechas a mano —chompas, chullos, guantes, carteritas—, a partir del año 2013 empezaron a recibir capacitación en peletería —trabajos en base a pieles de alpaca y oveja— para

poder elaborar más productos. También recibieron capacitaciones sobre diseños y asesoría en cuanto a posibles mercados para la venta gracias al convenio gestionado por el Proyecto Binacional que se tuvo con CITE camélidos<sup>48</sup>. Ellas señalan no tener un mercado o clientes fijos para la venta de sus productos, ya que estos son ofertados solo cuando se organizan ferias artesanales en la ciudad de Putina, y rara vez en Juliaca. Las tejedoras que ocupan un cargo en la Junta Directiva de la Asociación son quienes venden estos productos en las ferias, y luego se reparte la ganancia de acuerdo a los productos vendidos; como cada prenda tiene el nombre de la tejedora que la elaboró, saben qué porcentaje de la ganancia le corresponde a cada una.

Los precios varían según el producto: los chullos oscilan entre 20 y 25 soles, los peluches entre 25 y 60, los guantes entre 15 y 20, dependiendo de la calidad del hilo utilizado. Las tejedoras suelen dedicarle 2 horas diarias, aproximadamente, a la elaboración de estos productos, ya que deben realizar, principalmente, tareas de cuidado y trabajo doméstico no remunerado; por ejemplo, cocinar y cuidar a los niños. Cuando deben ir a Cambría a ayudar con el pastoreo y con el cuidado del ganado —sobre todo, deben cuidarlo del zorro—, dejan de tejer por falta de tiempo, ya que también deben cumplir con tareas de cuidado y de trabajo doméstico no remunerado, tareas realizadas exclusivamente por ellas sin apoyo de sus esposos. Ellos se dedican a pastear y cuidar el ganado, así como a la elaboración de otros productos —por ejemplo, hondas-huaracas—.

---

<sup>48</sup> CITE es el Centro de Innovación Tecnológica de los Camélidos Sudamericanos que viene a ser una asociación del rubro que se desempeña en el sector económico de asesoramiento empresarial-consultoría. Fue creada el 1 de febrero del 2003.

En ese sentido, si bien las capacitaciones dadas en el marco del Proyecto Binacional sí mejoraron prácticas en manufactura, diseño y apoyo para formalizar la asociación —es decir, en cuanto a un estatuto y registro para obtener la condición jurídica de asociación—, no se delegó la dirección de la asociación a las mujeres fundadoras, como estaba previsto para generar sostenibilidad, sino que se prefirió transferir la autoridad de dirección a Francisco López y su ayudante Hugo Quispe. Por un lado, se argumentó que era preciso que la persona tenga tanto disponibilidad para desplazarse como, en consideración de los gestores del proyecto, habilidades de diálogo y negociación adquiridas en situaciones de interacción con diversas instituciones. Las mujeres de la asociación no fueron consideradas argumentando principalmente que sus actividades domésticas, pecuarias y artesanales no permitían un libre desplazamiento o flexibilización de horarios.

Las relaciones que logró Cambría con AVSF se fundaron, en primera instancia, en conversaciones informales producto de un viaje realizado por un comunero, que luego tomaron forma en una invitación protocolar al representante de AVSF para que conociera Cambría y apueste por ella; en los acuerdos verbales, se tuvo una figura institucional (Sixto Flores, de la SPAR) como “garante” de la palabra de Francisco. Cuando se abordaron las manifestaciones del capital social, se observó que la figura de la “delegación institucionalizada” implicaba la concentración de capital cultural en algunos miembros específicos de un grupo, así como las labores de representación ante organizaciones externas para la búsqueda de beneficios.

En este caso, el presidente de acopio, Francisco, y algún otro comunero que lo asiste son las figuras centrales sobre las que la comunidad deposita expectativas y otorga poder para la búsqueda de alianzas; sin embargo, esto también resulta paradójico: por un lado, la relación contractual sobre la cual se sostiene este capital social de puente coloca a AVSF como un actor subsidiario y no meramente asistencial, con la intención de darle sostenibilidad a su intervención; por otro, los criterios que sigue para elegir alguien en quien delegar el proyecto generan un doble impacto que beneficia a la comunidad y que también centraliza el conocimiento en pocas personas, empoderando aún más, a la larga, a determinados actores. En ese sentido, el capital social de puente puede lograr su cometido si se analiza a los actores como grupos, ya que vincula una institución con otra cuando todos los miembros de un grupo comparten variables en común que los hacen elegibles para gozar de un beneficio —en este caso, ser considerados “comuneros”—. Sin embargo, las diferencias marcadas entre los roles que ocupan los comuneros dentro de su vida cotidiana generan que los mismos lazos que los unen, también sirvan para excluir cuando se apela a la división del trabajo e información de acuerdo al rol comunalmente aceptado.

## **2.2. La experiencia de asistencia comercial con Sierra exportadora**

Sierra Exportadora es un Organismo Público Ejecutor que desde el 2015 depende directamente del Ministerio de Agricultura y Riego. Desde su creación en el 2006, su línea de acción se ha centrado en la promoción y desarrollo de la actividad agropecuaria con valor agregado para generar estándares de

competitividad a las iniciativas de productores y productoras, con la orientación de buscar mercados más amplios y rentables.

Una de las principales zonas de impacto de Sierra exportadora (en adelante, SE) es la región altiplánica sureña, y dentro de las cadenas productivas que aborda se encuentra, primordialmente, la de los camélidos sudamericanos. En Puno, se presentó en las principales regiones alpaqueras, entre las que se ubicaba, en cuarto lugar, San Antonio de Putina —después de Lampa, Melgar y Carabaya—. El primer contacto con Cambría fue a través de la oficina regional de SE, cuyo representante era el Ing. Omar Príncipe, con quien pudimos mantener contacto y quien nos proporcionó gran parte de la información.

Un criterio que se tuvo para trabajar solamente con determinadas comunidades de San Antonio de Putina fue abordar aquellas que, según Príncipe, demostraron aprovechar la fibra de alpaca de manera gregaria —en todas las etapas, desde crianza hasta ventas—. De acuerdo a Príncipe, son importantes las relaciones de parentesco en las comunidades para formar una organización eficiente en la producción de fibra de alpaca, pero esto no ocurre en la mayoría de casos. Por ejemplo, Itoquilca es la única comunidad en la que el tema de las relaciones familiares ha jugado un rol fundamental en el fortalecimiento de la organización; sin embargo, en otras comunidades, la existencia de un líder es la que dirige: sin ella, desaparecerían como organización destinada a la comercialización de fibra y se moverían individualmente. Este, por ejemplo, es el caso de Cambría.

En ese sentido, SE se reunió con la Junta Directiva de Cambría para exponer su intención de apoyarlos en la articulación comercial bajo dos modalidades, previa acreditación de la solvencia organizacional y crediticia de Cambría. En cuanto a la parte organizacional, se solicitó documentación legal, como el estatuto, documentos reconocidos sobre el predio y las divisiones de tierras, registros actualizados de su patrimonio pecuario, entre otros antecedentes que demostraran ser funcionales comunalmente ante un eventual socio comercial. En el aspecto crediticio, SE decidió asesorar a Cambría para que acceda a mayores préstamos por parte de una institución financiera; en este caso, Agrobanco.

La primera modalidad de soporte comercial apuntaba a engarzarse a cadenas extranjeras con ciertas limitaciones, de las que la principal era quedarse como proveedores de insumos parcialmente procesados. La fibra de alpaca que es extraída, procesada y tejida de manera artesanal sólo se puede encontrar en blanco y colores naturales —negro, marrón beige, en diversas tonalidades—. Solo estas fibras pasan por el proceso de categorización y clasificación. Si se desea exportar, por ejemplo prendas, estas deben pasar por un control de calidad bastante estricto, ya que, según Príncipe, de 100 chompas “baby alpaca”<sup>49</sup> elaboradas en las comunidades, ni 10 pasan este control debido a los acabados y detalles como las terminaciones de las mangas, uniones de puntos, y demás. Por ello, las comunidades prefieren

---

<sup>49</sup> En alusión a la calidad de la fibra medida por el micraje. Mientras más fina sea la fibra, mejor el precio. De acuerdo a las medidas, la fibra se clasifica de la siguiente manera: Royal Alpaca (la más fina), con una fibra de menos de 19 micrones de diámetro; Baby Alpaca, de 19.1 a 23,0 micrones; Alpaca Fleece, de 23.1 a 26,5 micrones; Alpaca Medium Fleece, de 26.6 a 29.0 micrones; Alpaca Huarizo, de 29.1 a 31.5 micrones; y Alpaca Gruesa por encima de los 31.5 micrones.

exportar fibra de alpaca y no prendas. Estos controles se realizan mediante una máquina especializada valorizada en 120 mil dólares que mide la hebra en micras.

Por esta razón, una vez que la fibra pasa por los procesos de acopio, categorización, clasificación, lavado, peinado y transformación en tops recién se envía a Italia, donde se fabrica el hilo y se emplea en la elaboración de prendas finas —la fibra de alpaca se mezcla junto al casimir y “mohamir”, ya que hacer una prenda de alpaca pura es muy cara—. El envío se coordinó con la empresa italiana Piacenza Fratteli y SE realizó las coordinaciones, así como un intercambio previo de información e invitación para que representantes tanto de Cambría como de Piacenza realizaran viajes y se conocieran en sus países natales<sup>50</sup>. Cambría firmó un contrato de proveedor de fibra de alpaca cuya presentación debía ser en tops, lo que implicaba que Cambría se comprometía a hacer pasar la fibra por un proceso previo de cardado —uniformización de los mechones— e hilado, ambos procesos realizados con maquinarias especializadas. Con el préstamo obtenido del Agrobanco, Cambría tuvo las opciones de elegir transformar la fibra en tops ya sea en Arequipa o Lima, sin embargo, eligieron la primera porque, según Francisco, “van a fracasar si es Lima porque es un poco hostil y cara en tanto que el transporte nos cuesta mucho y hay peligro latente”.

---

<sup>50</sup> Los gastos operativos —pasajes, estadías y otros— fueron solventados por Cambría y por CECOALP, Central de cooperativas alpaqueras. Esta organización coasumió gastos de tres comuneros que viajaron a Italia. También tuvieron un aporte significativo junto con SE para el envío de peluches y chompas mediante Serpost y bajo la modalidad de “exporta fácil” por un monto de S/. 3500.

Esta gestión hecha de la mano con SE les abrió la posibilidad de comerciar sostenidamente con una empresa extranjera; sin embargo, colocaba a Cambría una vez más como proveedor. La falta de recursos genera un techo límite de involucramiento al que puede aspirar una comunidad, ya que nunca participa ni obtiene información completa de la transformación industrial ni del comercio de prendas acabadas. Es por este motivo que cuando se quiso arriesgar por una planta propia, primero se tramitó con el alcalde de Putina un proyecto para la colocación de una planta de cardado cuyo perfil se valorizó en 1 millón. La propuesta técnica fue asesorada por uno de los consultores de SE, mientras que la comunidad se encargaba de justificar la viabilidad en infraestructura, agua, energía, y mano de obra. El expediente fue rechazado por la municipalidad, así como las siguientes cuatro propuestas, que debían justar aún más el monto requerido.

Así, el monto final se asentó en 190 mil soles por el costo de las máquinas, pero, de acuerdo a la resolución, Cambría debía conseguir el monto restante. Sin embargo, Francisco presume que el acuerdo en realidad velaba otros intereses a favor de la comunidad, pues considera que el dinero se usó de mala fe sin transparentar la información con ellos: “Las autoridades, como son corruptos, se comprometieron, pero no hicieron nada. Dicen que se ha gastado 70 mil soles en algo que es inútil. Nos llevaron a 12 personas a pasantías en Arequipa, yo estuve presente, les he conseguido buenos almuerzos (en alusión a un precio módico), hemos ido en micro. No nos han cobrado nada, pero ha sido para no explicar cómo se hace para 12 personas. Y

eso dicen que han gastado 70 mil”. Con más de la mitad del presupuesto liquidado en viajes, el convenio fracasó.

Sumado a esto, en 2015 hubo la oferta desde China para incorporar a los productores de las comunidades de San Antonio de Putina y otras comunidades como socios para la provisión de fibra de alpaca por grandes cantidades. No obstante, Cambría no entró a este consorcio debido a que Francisco, argumentando que no quería poner en riesgo este trato por desacuerdos con la Junta Directiva, quiso lanzarse como particular con la empresa que él está formando, lo que no fue bien visto por los asesores del consorcio ni por los representantes de las comunidades, ya que de aceptar a Francisco se estaría dejando de lado o terciarizando a la comunidad. Así, la figura de Francisco como representante y miembro de la comunidad para la producción de fibra se desvirtuó al querer desmembrarse de esta, y se sentó el mensaje implícito de que contratar con particulares que tengan conocimiento del proceso sería mejor que articularse con una comunidad en la cual las decisiones son compartidas. Finalmente, Cambría no fue incluida en el convenio.

Por otro lado, la segunda modalidad de articulación puesta en marcha por SE fue poner en contacto a empresas que demandaban mano de obra tecnificada en confección y tejidos de prendas con algunas comunidades, entre ellas, Cambría. Existen algunas empresas que se dedican a la fabricación de hilos artesanales. Compran la fibra de alpaca, producen su hilo y luego elaboran prendas con ellos. Hay una empresa que compra la fibra y produce sus propios hilos: “en Puno hay un grupito de 9 empresas, en Juliaca hay otro

grupo de 20 y tantas”. Entre ellas, resalta una empresa llamada CMA, constituida por 600 socias aymaras que trabajan con una diseñadora europea que les brinda los diseños de acuerdo a las tendencias de la moda y las visita una vez al año. Cada una de las tejedoras trabaja la fibra en su casa, y las prendas deben pasar controles de calidad para que sean exportadas.

A diferencia de AVSF, que apoyó a la Asociación de artesanas Nueva Esperanza para que ellas produjeran artesanalmente prendas con la fibra clasificada manualmente, en esta oportunidad, más bien, una empresa llamada Sumaq les proporcionaría los diseños, el tipo de cavado requerido y la fibra ya procesada en tops. Esta empresa contrata a un grupo de mujeres quienes reciben los insumos necesarios y los diseños para elaborar las prendas, y las trabajan en el taller de la empresa o en sus casas. Luego, sus prendas también pasan por un control de calidad. Además, si han recibido, por ejemplo, 2 kilos de fibra de alpaca, ellas deben entregar 2 kilos en prendas. Estas tejedoras ganan por cada prenda óptima para la exportación que hayan elaborado. Estos vínculos se han desarrollado directamente con las tejedoras, mas no con sus esposos o con Francisco.

Sin embargo, casos de relativo éxito como el de Sumaq no son el resultado esperado si quisiéramos hablar de una mejora cabal del mercado de fibra de alpaca desde el inicio de su cadena de producción, es decir, desde los pastores, pues las empresas como Sumaq se ubican solo en una parte del eslabón productivo —el transformativo y comercial—, pero no guardan relación alguna con la producción ni el acopio, que son la génesis de todo el proceso y donde ocurren las relaciones más desiguales de toda la cadena. Además,

Sumaq termina siendo una de las tantas empresas que trabajan para las dos más grandes compañías que han logrado monopolizar el mercado de venta de prendas en fibra de alpaca: Mitchel e Inka Tops, receptoras del 80% de fibra de alpaca no clasificada que se vende en el Perú. Una vez que reciben la fibra clasificada, la distribuyen a diferentes empresas que se encargan de confeccionar y tejer productos que luego son vendidos al mercado a muy elevados precios, en comparación con lo que costó la materia prima inicial —el vellón de alpaca—. En síntesis, las empresas como Sumaq tienen relación con el producto, mas no con el productor, y esto hace que la cadena se sostenga por la transmisión de la materia prima o el insumo, sin importar la condición ni el provecho desigual de quienes obtienen inicialmente el recurso. La cadena es interdependiente, pero no articulada<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Sobre interdependencia y articulación, consultar Michael Porter.

## CONCLUSIONES

- Existen manifestaciones que nos permiten hablar sobre la existencia de capital social en la comunidad de Cambría, pero estas no aparecen de manera pareja entre todos sus miembros, ya que se presentan variables que generan disparidades basadas en las motivaciones, recursos y niveles de participación de los comuneros. Las manifestaciones del capital social se desprenden de las lógicas comunales heredadas históricamente, así como parte del ordenamiento productivo, territorial y tecnológico. Así mismo, estas son: La interiorización de normas y sanciones, la confianza entre los miembros de la comunidad y las autoridades, acceso y canales de información, las relaciones de reciprocidad y la percepción de beneficios y perjuicios. Estas manifestaciones interactúan con otros tipos de capital que generar posiciones de poder en base al tipo de capital que se tenga; y en el caso del capital social, los beneficios y perjuicios de pertenecer a una comunidad terminan siendo negociados en las interacciones cotidianas.
- En relación a las normas y sanciones, los estatutos de las comunidades, al margen de las consideraciones legales, son instrumentos que regulan la interacción y trazan límites y códigos en la organización. En Cambría, el estatuto responde a una norma con mayor jerarquía, pero también contiene particularidades influidas, principalmente, por su actividad productiva. El cumplimiento de las normas facilita el logro de los objetivos que Cambría marca en torno a su actividad pecuaria; sin embargo, existen vacíos en la norma que no especifican conductas, plazos o incluso excepciones. La carencia de facultades punitivas o correctivas de la Junta directiva ha generado que se institucionalicen

prácticas marginales al estatuto, pero que consuetudinariamente son validadas, ya sea por la frecuencia con la que la mayoría las realiza, o porque su trasgresión resulta justificada en términos económicos, familiares, educativos, etc. Esta situación genera un sistema normativo imperfecto, pero que cumple lo mínimo necesario para lograr, sorteando obstáculos y en ocasiones poniendo en riesgo, los compromisos asumidos con instituciones externas para el aprovechamiento y comercio de la fibra de alpaca.

- La confianza es considerada un pilar para la cooperación y fortalece los lazos entre los miembros de una red. En Cambría, los comuneros delegan a sus autoridades el rol de representación de manera casi absoluta bajo el reconocimiento de que esas autoridades congregan una serie de requisitos vistos por la comunidad como importantes para poder relacionarse con otras instituciones. Sin embargo, en ocasiones, la confianza se ve mellada porque la información no es clara o no es oportuna, lo que genera suspicacia y puede llegar a estigmatizar a las autoridades como personas cuyos actos siempre despertarán suspicacia, incluso si logran acuerdos beneficiosos para la comunidad. Además, el volumen y calidad de información que adquieren las autoridades comunales en sus labores les permite aumentar el nivel de prestigio del que gozan para que la confianza sea renovada en ellos, no obstante, esta renovación de los votos también responde a una actitud racional de la comunidad.
- Respecto a los canales y accesos a la información, el principal espacio que congrega a la mayoría de comuneros para la transmisión de información en Cambría son las sesiones comunales convocadas por la Junta directiva. Estas sesiones son una plataforma para el flujo de información, tanto emisora como receptoramente, aunque en la práctica no todos los miembros de la comunidad tienen la posibilidad de consumir la información del mismo modo. El factor etario influye en el nivel de comprensión; la multiactividad genera ausencias que afecta que no todos los comuneros consuman oportuna, directa y completamente la

información que se vierte; y, finalmente, la variable género es la que marca una gran distinción cualitativa en el acceso a información. En Cambría, la división del trabajo doméstico y productivo genera que hombres y mujeres tengan roles socialmente asignados y los discursos que se gestan en torno a los roles terminan por naturalizar habilidades y conocimientos que colocan a las mujeres de la comunidad como “inapropiadas” para acceder y responder a la información de manera similar a los hombres. Aunque estas variables generen un nivel de acceso distinto, el sistema de información de la comunidad como un todo resulta funcional en tanto que cumple sus objetivos, mas desequilibrado si se analiza entre cada miembro.

- La reciprocidad se manifiesta en Cambría a través de la cooperación, ya sea entre particulares o comunalmente. En ambos casos, la cooperación se sostiene en prácticas y códigos que se institucionalizaron históricamente, tales como el ayni, el trueque o la minka. La cooperación en temas productivos también puede provenir de comunidades aledañas, dado que los vínculos no son únicamente endógenos de cada comunidad, sino que se basan también en relaciones de parentesco, compadrazgo, pertenencia histórica a una misma hacienda u otra organización, etc. Si bien Cambría mantiene estas prácticas, el desplazamiento de algunos comuneros por periodos estacionales resulta para algunos en un quebrantamiento de los compromisos hacia la comunidad, mientras que otros lo ven como un efecto natural de nuevas dinámicas territoriales.
- Los beneficios que encuentran los comuneros al pertenecer a Cambría y mantener vínculos con sus pares se sostienen en diversas razones. Las comunidades son reconocidas por el Estado y cuentan con una serie de derechos y prerrogativas que les permiten aprovechar recursos naturales que de manera individualizada no podrían. Asimismo, su condición de persona jurídica les permite postular y hacerse acreedores a préstamos o subvenciones que les demandan un patrimonio comunal que sería difícil de obtener de manera particular, y también son sujetos

de programas o acciones focalizadas por parte del Estado y organismos no gubernamentales. Para los comuneros, pertenecer a Cambría no compromete su desempeño en otras actividades fuera de la comunidad, y en ese sentido el costo de mantenerse como comunero es bajo y prefieren mantener sus beneficios reales o potenciales.

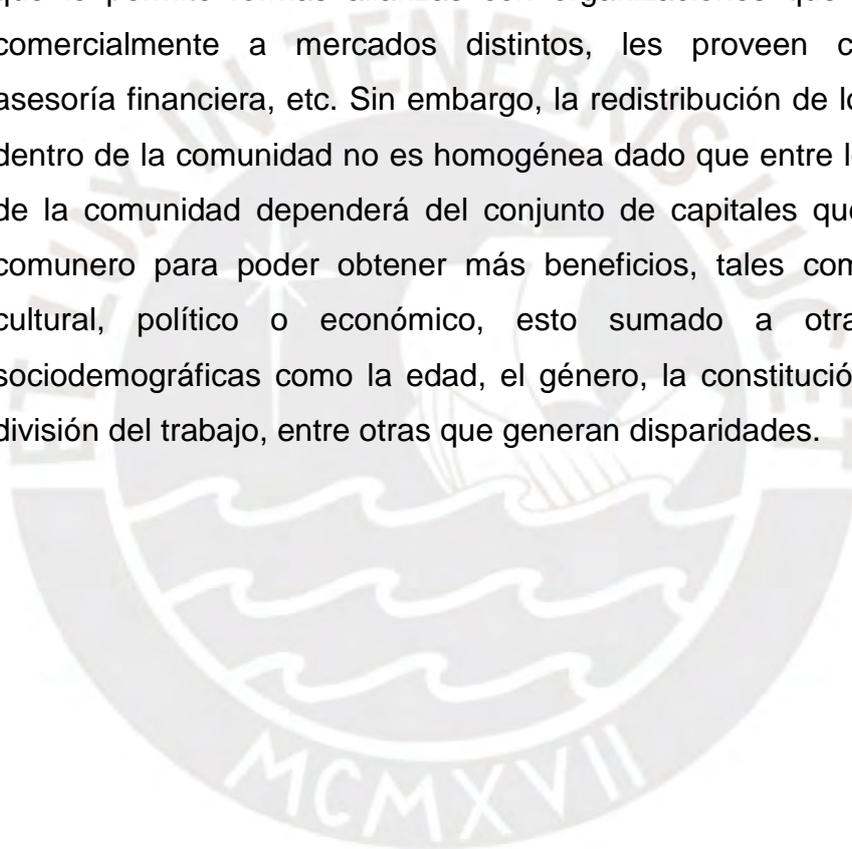
- La intervención de Sierra Exportadora y de AVSF generó en Cambría la aparición de un sistema de información con el que no contaban antes. Específicamente, durante los 6 años de gestión de Francisco López en el comité de acopio de Cambría se consignó información relacionada a la producción y venta con la finalidad de poder tener un control de la redistribución de los ingresos teniendo en cuenta el aporte específico de cada familia de la comunidad. Con la llegada de AVSF en el 2012, este registro se mejoró consignando así otros tipos de gastos desagregados en la crianza, transporte, acopio e insumos para la producción de fibra. Esto permitió conocer mejor los costos de producción y así poder negociar un precio justo, utilizando argumentos concretos sin necesidad de apelar a argumentos más técnicos como el micraje de la fibra, su calidad, etc. Además, esta información se emplea cuando la comunidad desea postular/acceder o justificar su participación en proyectos estatales, fondos concursables, subvenciones, etc.
- Esta sujeción de los productores primarios a los acopiadores externos o a las empresas que cuentan con la maquinaria para procesar la fibra no solo se debe a que estos productores carecen de la industria necesaria para insertarse al mercado en calidad de competidores comerciales, sino también a que tienen serias insuficiencias de tipo endógeno y exógeno<sup>52</sup>. Dentro de las primeras se encuentra el control genético de sus camélidos, su capacidad organizativa, la obtención de formalidades

---

<sup>52</sup> Con endógeno se hace referencia a aquellas que se realizan principalmente dentro de la comunidad, tanto espacial como organizacionalmente, y cuyas ejecuciones están más ligadas a la voluntad o capacidad organizativa de los propios comuneros. En cambio, las causas de tipo exógeno hacen referencia a variables no dependientes directamente de los productores, y son más bien prerrogativas de instituciones creadas.

legales para su reconocimiento como empresa o comunidad, el logro educativo y el manejo del idioma.

- Finalmente, el capital social es un concepto maleable que precisa de ser adaptado a la realidad social en la que se analiza. En el caso de la comunidad campesina de Cambría, vemos cómo en espacios rurales y en relaciones interinstitucionales, es una herramienta que posibilita el ascenso social, económico o político para la captación de activos, dado que le permite formar alianzas con organizaciones que los articulan comercialmente a mercados distintos, les proveen conocimiento, asesoría financiera, etc. Sin embargo, la redistribución de los beneficios dentro de la comunidad no es homogénea dado que entre los miembros de la comunidad dependerá del conjunto de capitales que tiene cada comunero para poder obtener más beneficios, tales como el capital cultural, político o económico, esto sumado a otras variables sociodemográficas como la edad, el género, la constitución familiar, la división del trabajo, entre otras que generan disparidades.



## BIBLIOGRAFÍA

ADLER, Paul y Seok-Woo KWON

2000

“A Paradigm for Social Capital”. *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. Boston: Butterworth-Heinemann, pp. 89-111.

ALDANA, Úrsula y Ricardo FORT

2001.

*Efectos de la titulación y registro de tierras sobre el grado de capitalización en la agricultura peruana: Una estimación basada en el III Censo Agropecuario*. Lima: GRADE.

ARRIAGADA, Irma y Francisca MIRANDA

2003

*Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza*. Serie Seminarios y Conferencias N° 31. Santiago de Chile: CEPAL.

BEATTIE, John

1966 *Other Cultures: Aims, Methods and Achievements in Social Anthropology*. Londres: Routledge.

BOURDIEU, Pierre y Loic WACQUANT

(2005) [1992] *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI.

BOURDIEU, Pierre

(1993) [1980] *El sentido práctico*. Madrid: Taurus.

(1990) [1984] "Espacio social y génesis de las clases". *Sociología y cultura*. México: Grijalbo.

(2000) [1985] "Las formas del capital. Capital económico, capital cultural y capital social". *Poder, derecho y clases sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

BRACK EGG, Antonio

2004 *Enciclopedia Temática del Perú. Ecología*. Lima: El Comercio.

BRETÓN, Víctor

2005

*Capital Social y etnodesarrollo en Los Andes. La experiencia PRODEPINE.* Quito: Centro Andino de Acción Popular.

BURT, Stuart

2005

*Brokerage and Closure.* Oxford: Oxford University Press.

CABALLERO, Víctor

1992

“Urbanización de la sociedad rural puneña, crecimiento y cambios en las comunidades campesinas”. *Debate Agrario. Análisis y Alternativa.* Lima, número 14, pp. 107-120.

COLEMAN, James

1988

“Social Capital in the Creation of Human Capital”. *American Journal of Sociology.* Chicago, vol. 94 (suplemento), pp. 95-120.

(2000) [1990]

*Foundations of Social Theory.* Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

## COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- 2003 *Capital Social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.* Santiago de Chile: CEPAL.

## CONSEJO NACIONAL DE CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS (CONACS)

- 2004 *Memorias anuales del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos.* Lima: CONACS.

## DE GRAMMONT, H. C. de, y L. MARTÍNEZ.

- 2009 *La pluriactividad en el campo latinoamericano.* Quito: Flacso.

## DEL POZO - VERGNES, Ethel

- 2004 *De la Hacienda a la Mundialización: sociedad, pastores y cambios en el altiplano peruano.* Lima: Institut français d'études andines / Instituto de Estudios Peruanos

## DIEZ, Alejandro

- 2014 "Cambios en la ruralidad y en las estrategias de vida en el mundo rural. Una relectura de antiguas y nuevas definiciones". En DIEZ, Alejandro, Ernesto

RAEZ y Ricardo FORT (editores). *Sepia XV. Perú: el problema agrario en debate*. Lima: SEPIA.

DURSTON, John

2001 “Capital social: parte del problema, parte de la solución”. Ponencia presentada en *Toward a New Paradigm: Social Capital and Poverty Reduction in Latin America and the Caribbean*. CEPAL, Santiago de Chile, 24 al 26 de septiembre de 2001.

EGUREN, Fernando

1992 “Sociedad rural. El nuevo escenario”. *Debate Agrario*. Lima, número 13, CEPES.

FARR, James

2004 “Social Capital: A Conceptual History”. *Political Theory*. EE. UU., vol. 32, número 1, pp. 6-34.

FLORA, Jan y Flora BUTLER

2003 “Desarrollo comunitario en las zonas rurales de los Andes”. *Capital Social y Reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. Hacia un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: CEPAL

FOX, Jonathan

1996 "How does civil society thicken? The political construction of social capital in rural Mexico". *World Development*. Volumen 24, número 6, pp. 1089-1103.

GUBER, Rosana

2011 *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

HERNANDEZ, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ y María del Pilar BAPTISTA

2010 *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill.

HERREROS, Francisco y Andrés DE FRANCISCO

2001 "Introducción: el capital social como programa de investigación". *Zona Abierta*. Madrid, número 94-95, pp. 201-231.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2013 *IV Censo Nacional Agropecuario. Resultados Definitivos*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

KLIKSBERG, Bernardo

1999 “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”. *Revista CEPAL*. CEPAL, número 69, pp. 85-102.

MAYER, Enrique

2009 *Cuentos feos de la reforma agraria*. Lima: IEP.

MARTÍNEZ, Luciano

2003 “Capital social y desarrollo rural”. *Íconos, Revista de Ciencias Sociales*. Quito, número 16, pp. 73-85.

MEDINA, Claudia

2015 “*Acá no valemus nada, mujer eres, no vales nada*”: una aproximación a la violencia moral. Estudio de caso en ocho mujeres de las comunidades campesinas de Cambría y Picotani. Tesis de maestría en estudios de Género. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

MILLÁN, René y Sara GORDON

2004 “Capital social: Una lectura de tres perspectivas clásicas”. *Revista Mexicana de Sociología*. México, D.F., año 66, número 4, pp: 711-747.

MONTOYA, Rodrigo

1974 *La SAIS Cahuide y sus contradicciones*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

MOSSBRUCKER, Harold

1990 *La economía campesina y el concepto "Comunidad": Un enfoque crítico*. Lima: IEP

NARAYAN, Deepa

1999 *Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty*, Washington, D.C: Banco Mundial.

PLASCENCIA, Jorge

2005 "Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam". *Acta Republicana Política y Sociedad*. México, año 4, número 4, pp. 21-36.

PORTES, Alejandro

1998 "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology". *Annual Review of Sociology*. Volumen 24, pp. 1-24.

2000 "The Two Meanings of Social Capital". *Sociological Forum*. EE. UU., volumen 14, número 1, pp. 1-12.

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

2008 *El tiempo de los colores o la increíble historia del regreso de la alpaca suri a las alturas.* Puno: Programado de pequeñas donaciones.

PUTNAM, Robert, Robert LEONARDI y Raffaella NANETTI

1993 *Making Democracy work. Civic Traditions in Modern Italy.* Nueva Jersey: Princenton.

PUTNAM, Robert y Kristin GOSS

2003 *El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario.* Barcelona: Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.

RUIZ-BRAVO, Patricia

2004 “Andinas y Criollas: identidades femeninas en el medio rural peruano”. *Jerarquías en Jaque: estudios de género en el área andina.* Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú / CLACSO.

2003 *Identidades femeninas y propuestas de desarrollo en el medio rural peruano.* Tesis presentada de

doctorado doctorado en desarrollo: Louvain La  
neuve.

SAIZ, Jorge Enrique y Sander RANGEL

2008 "Capital Social: Una revisión del concepto". *Revista CIFE*, Colombia, número 13, pp: 250-263.

SENDON, Pablo

2008 "Organización social de las poblaciones pastoriles de los Andes del Sur peruano: Hacia un balance comparativo de un aspecto omitido". *SEPIA XII*. Lima: Seminario Permanente de Investigación Agraria

SILES, Marcelo

2003 "El paradigma del capital social". *Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza*. Santiago de Chile: CEPAL, Serie Seminarios y Conferencias.

SKATE, Robert E.

1999 *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

SOLÍS, Fany y Myrna LIMAS

2013 “Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis”. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Ciudad Juárez, volumen 1, número 1, pp. 186-214.

TAMAYO, José

1982 *Historia Social e Indigenismo en el Altiplano*. Lima: Ediciones Treintaitrés.

VALLES, Miguel

1997 *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

VERONA, Osmar y Claudia MEDINA

2015 “Una mirada general a la situación de los criadores de alpacas y ovejas del Altiplano en Puno y el estudio de caso de la comunidad campesina de Cambría”. *IV Censo Nacional Agropecuario: Resúmenes de investigaciones, experiencias y lecciones aprendidas*. Lima: SEPIA.

WARREN, Mark R., J. Phillip THOMPSON y Susan SAEGERT

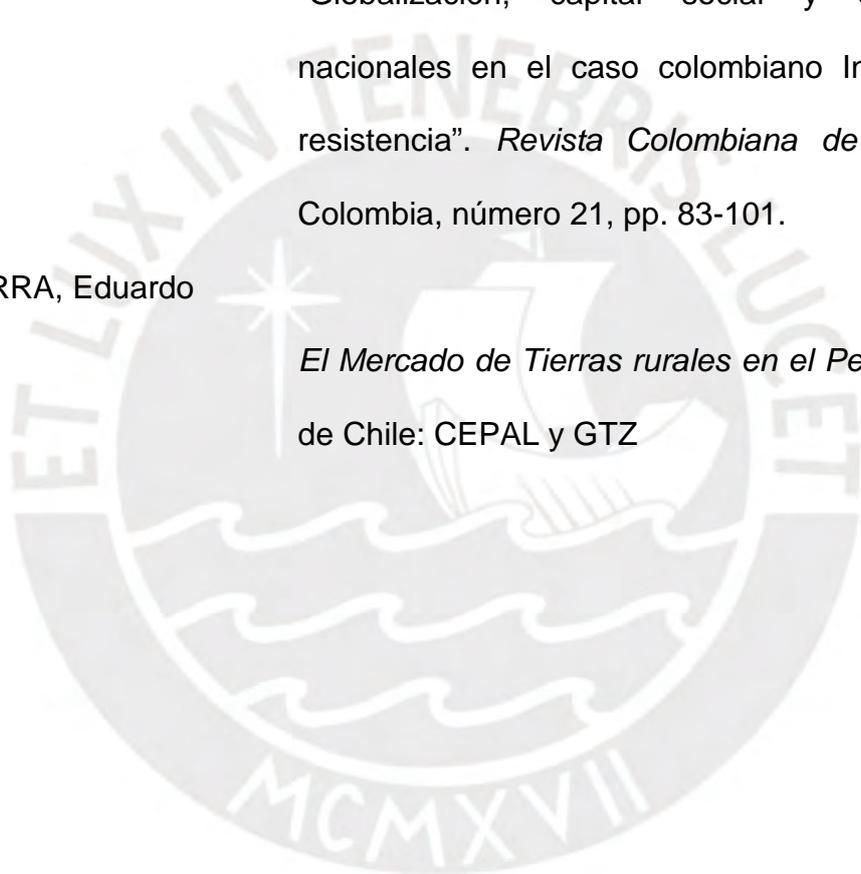
1999 "The role of social Capital in combating poverty".  
*Social Capital and Poor Communities: a Framework  
for Analysis*. Nueva York: Rusel Sage Foundation.

ZAMBRANO, Marco

2003 "Globalización, capital social y capacidades  
nacionales en el caso colombiano Integración o  
resistencia". *Revista Colombiana de Sociología*,  
Colombia, número 21, pp. 83-101.

ZEGARRA, Eduardo

1999 *El Mercado de Tierras rurales en el Perú*. Santiago  
de Chile: CEPAL y GTZ



## ANEXOS

Anexo 1. Tabla de operacionalización

Anexo 2. Esquema de la cadena productiva de la fibra de alpaca en  
Cambría

Anexo 3. Guía de Entrevista

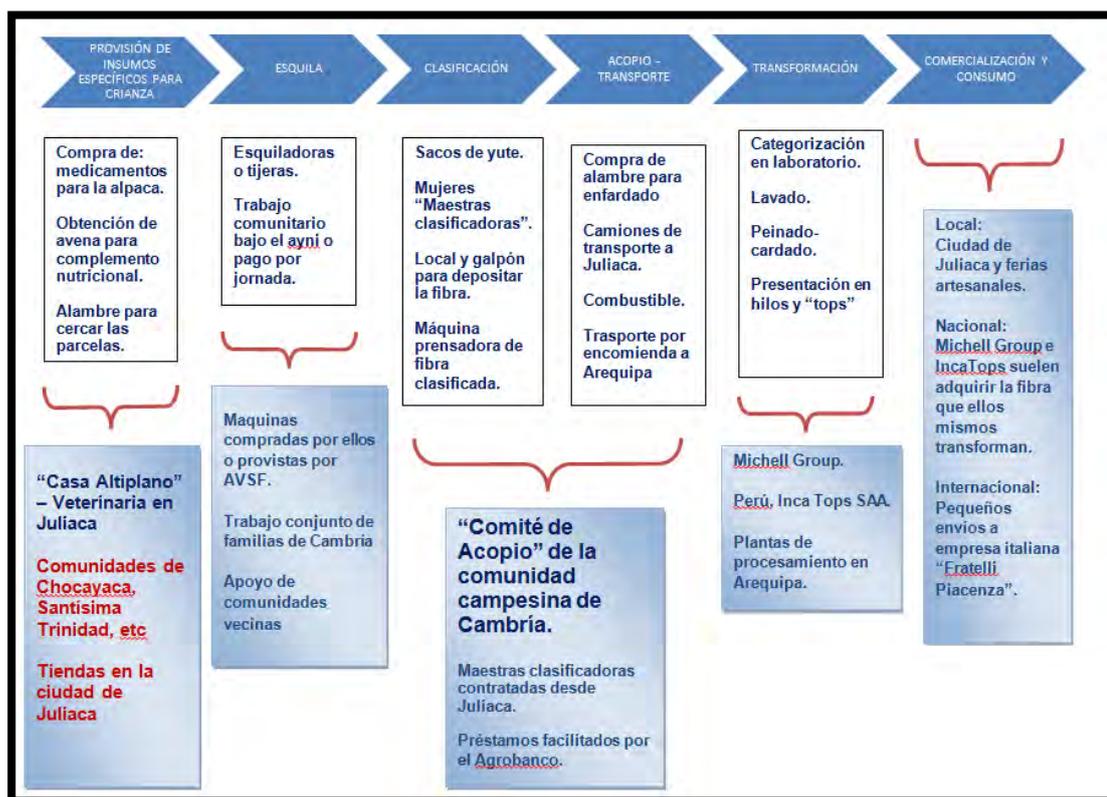
### Anexo 1: Tabla de operacionalización

| Anexo 1: Tabla de operacionalización   |   |   |  |  |                    |   |
|--|---|---|--|--|--------------------|---|
| Tema: ¡SOMOS MÁS QUE PROVEEDORES! EL ROL DEL CAPITAL SOCIAL EN TORNO A LA APROVECHAMIENTO DE LA FIBRA DE ALPACA EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CAMBRÍA EN PUNO   |   |   |  |  |                    |   |
| Problema   | Objetivo principal  | Objetivos específicos   | Preguntas  | Hipótesis  | Categorías         | Variables   |
| En la actualidad, los cambios atravesados por las sociedades campesinas han generado nuevas dinámicas territoriales y organizacionales, tales como la migración, la doble residencia, la hibridación cultural y nuevos procesos de | OG: La investigación propone, bajo el enfoque del Capital Social, dar cuenta del cómo este tipo de capital se manifiesta y juega un rol importante dentro de las comunidades alpaqueras del altiplano | OE1: Develar y analizar cuáles son las manifestaciones que nos permitirían hablar sobre la existencia del capital social que se genera de la interacción entre los miembros de la comunidad de Cambría. | P1: ¿Bajo qué formas se manifiesta el capital social entre los miembros de la comunidad campesina de Cambría, y de qué manera se desarrollan estas formas? | H1: Existen manifestaciones que nos permitirían hablar de la presencia del capital social relacional/horizontal entre los miembros de la comunidad de Cambría, pero estas no se presentan de manera pareja en todos los miembros, ya que | Normas y sanciones | I.- Marco normativo<br>II.- Conocimiento y cumplimiento de la norma<br>III.- Conocimiento y efectividad de la sanción<br>IV.- Junta Directiva y capacidad sancionatoria<br>V.- Concordancia entre la norma y la dinámica territorial/productiva |

|  |  |  |  |   |                                |   |
|--|--|--|--|---|--------------------------------|---|
| <p>asociatividad, siendo esta última una estrategia de las comunidades que guarda una doble valencia (Diez 2014) ya que busca, por un lado, maximizar los beneficios y reducir los riesgos que afecten su subsistencia y, por otro lado, apunta a la captación de activos con otras instituciones que les permitan lograr objetivos comunales de inserción al mercado a mediano y largo plazo. Así, es importante analizar cuáles y de qué manera las distintas manifestaciones en torno a la dinámica productiva y social de una comunidad juegan un rol en la captación de alianzas y socios estratégicos, sobre todo en aquellas comunidades que cuentan con recursos potenciales para superar su situación de vulnerabilidad, como resulta ser el caso de las comunidades altiplánicas que</p> | <p>peruano como estrategia de desarrollo en el manejo de la fibra de alpaca para su aprovechamiento que viene surgiendo de la relación entre estas comunidades y diversas entidades públicas o privadas. Para este propósito abordaremos el caso de la comunidad campesina de Cambria ubicada a 4850 m.s.n.m en la provincia de San Antonio de Putina, en el departamento de Puno, compuesta por 60 familias dedicadas principalmente a la actividad pastoril y un patrimonio total de 20 mil alpacas que resultan ser una de sus principales medidas de subsistencia.</p> |  |  | <p>las motivaciones, recursos y niveles de participación de cada miembro en la comunidad no son homogéneos.</p> | <p>Relaciones de confianza</p> | <p>I.- Rendición de cuentas en la construcción de confianza<br/> II.- Representación institucional en el fortalecimiento de confianza<br/> III.- Reputación y credibilidad en las autoridades<br/> IV.- Importancia del conocimiento en la gestión productiva/comercial</p>   |
|  |  |  |  |   | <p>Manejo de información</p>   | <p>I.- Espacios para la transmisión de información<br/> II.- Canales disponibles para la transmisión de información<br/> III.- Dinámica territorial y capacidad en el consumo de información oportuna y completa<br/> IV.- La edad como diferenciador en el acceso a información<br/> V.- El género como diferenciador en el acceso a información</p> |
|  |  |  |  |   | <p>Reciprocidad</p>            | <p>I.- Relaciones contractuales y vínculos de cooperación<br/> II.- Tipo de residencia en la comunidad<br/> III.- Soporte histórico y cultural de la reciprocidad comunal<br/> IV.- Expectativa y tiempo de retorno de la acción recíproca</p>  |

|   |  |   |  |                           |   |  |
|---|--|---|--|---------------------------|---|--|
| subsisten en gran parte del pastoreo El marco analítico del capital social constituye una herramienta útil para abordar este tipo de investigación. |  |   |  |                           | Beneficios  | <ul style="list-style-type: none"> <li>I.- Reconocimiento y condición jurídica de la comunidad campesina</li> <li>II.- Provecho y manejo de los recursos naturales</li> <li>III.- Pertenencia a una multicomunal</li> <li>IV.- Proyección en el manejo comercial pecuario</li> </ul> |
|   | OE2: Identificar y analizar cómo influye el capital social en torno al aprovechamiento de la fibra de alpaca dentro y fuera de la comunidad. | P2: ¿De qué manera opera el capital social de Cambria en torno al aprovechamiento de fibra de alpaca? | H2: El capital social de Cambria resulta funcional para establecer alianzas interinstitucionales que les permite acceder a beneficios de tipo técnico, comercial y financiero; sin embargo este capital social vertical/de puente que logran desarrollar no es suficiente para trascender el rol meramente proveedor de materias primas. | Capital social RELACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> <li>I.- Homogeneidad entre pares</li> <li>II.- Lazos culturales, históricos y territoriales entre sus miembros</li> <li>III.- Intercambio recíproco simétrico</li> </ul>   |  |
|   |  |   |  | Capital social VINCULANTE | <ul style="list-style-type: none"> <li>I.- Heterogeneidad interinstitucional</li> <li>II.- Relaciones de jerarquía y sinergia</li> <li>III.- Búsqueda en la ampliación de beneficios y compromisos</li> <li>IV.- Necesaria función de representación y acumulación de experiencia</li> <li>V.- Posibilidad de cambio</li> </ul> |  |

## Anexo 2: Cadena productiva de Cambría en interacción con distintos actores



### **Anexo 3: Guía de entrevista**

#### **Preguntas de Caracterización**

Nombre:

Edad:

Logro educativo:

Lugar de nacimiento y de residencia:

Cargo que ocupa dentro de comunidad: (comunero o autoridad)

Periodo que ocupa el cargo:

Experiencia como dirigente:

Actividad(es) a la que se dedica:

Su condición en la comunidad es: (socio o comunero)

#### **Ejes de análisis del Capital Social como miembro de la comunidad**

##### **Percepción de Beneficios / Perjuicios:**

1. ¿Qué beneficios le trae pertenecer a la comunidad de Cambría? ¿Por qué y a qué se deben?
2. ¿Qué problemas/desventajas le trae pertenecer a la comunidad de Cambría? ¿Por qué y a qué se deben?
3. En su opinión, ¿los beneficios que se obtienen como comunidad son iguales para todos los miembros? ¿Qué produce o favorece esta igualdad/desigualdad?
4. En su opinión, ¿las razones que generan estas desigualdades/igualdades son consideradas como justificadas? ¿Por qué?
5. ¿En qué casos son consideradas justas estas igualdades/desigualdades en los beneficios que reciben los comuneros?

### **Motivación y Compromiso:**

6. ¿Con qué frecuencia asiste la población en las reuniones convocadas por la Junta directiva de la comunidad?
7. En promedio, ¿Cuánta gente asiste a las reuniones de la comunidad?
8. ¿Qué motiva una alta asistencia o una baja asistencia a las reuniones comunales? (razones personales, geográficas, climáticas, empáticas)
9. ¿En su experiencia, la población que no pudo asistir llega a tener acceso a la información proporcionada en la reunión convocada? Si la tiene, ¿de qué manera la obtuvo?
10. ¿El nivel de asistencia afecta de alguna manera el cumplimiento de los acuerdos? De ser así, ¿podría contarme una experiencia?

### **Acceso / Canales de información:**

11. ¿Qué mecanismos se emplean en la Junta directiva de la comunidad para transmitir la información? (reuniones, afiches, boca a boca, reuniones de junta directiva, etc.)
12. ¿Todos tienen accesos a estos canales? (radial, citación, etc.)
13. ¿Qué función cumplen las asambleas que convoca la junta directiva de la comunidad? (como espacio de información, de quejas, de concertación, etc.)
14. En su opinión, ¿la manera en la que se informa a los asistentes en las reuniones comunales logra que todos comprendan por igual lo que se dice? ¿A qué se debe esto?
15. ¿Todas las personas que asisten a las reuniones convocadas por la junta directiva de la comunidad participan por igual?
16. De ser desigual la participación, ¿a qué cree que se debe? (razones de idioma, de género, de conocimiento del tema, etc.)

### **Interiorización de normas y sanciones**

17. ¿La comunidad de Cambría cuenta con algún reglamento o estatuto?
18. ¿Cree que todos los miembros de la comunidad están enterados de la existencia o contenido del estatuto? ¿Por qué?

19. ¿En su experiencia, usted diría que los reglamentos del estatuto son cumplidos? De no cumplirse, ¿por qué cree que ocurre esto?
20. ¿En este reglamento de la comunidad se establece algún tipo de sanción por incumplimiento de acuerdos?
21. De existir, ¿Estas se llegan a cumplir? Me puede dar un ejemplo
22. ¿Quiénes hacen/deberían hacer cumplir dichas sanciones? ¿En qué consisten?

**Confianza en las autoridades y mecanismos de representación:**

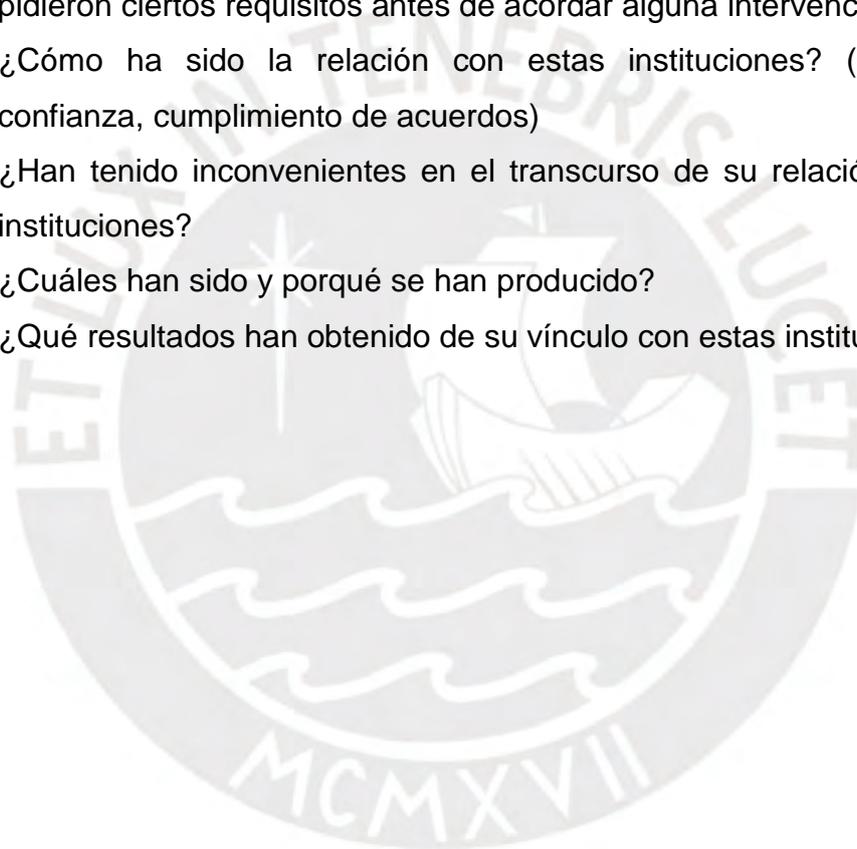
23. ¿Cuál es el proceso de elección de las autoridades de la comunidad?  
¿Cuáles son los criterios que se siguen para escoger a las autoridades de la comunidad?
24. ¿Qué aspectos de la autoridad generan mayor confianza al momento de elegirla? (antecedentes, estudios, experiencia, buen vecino, etc.)
25. Una vez en el cargo, ¿qué tiene que hacer la autoridad para generar confianza en la comunidad? (rendición de cuentas, puntualidad, captación de apoyos externos, etc.)
26. ¿Es posible volver a darle el voto de confianza a una autoridad sobre la que alguna vez se ha sospechado malas prácticas o problemas en su gerencia? ¿En qué casos sí y cuáles no?
27. ¿Quiénes representan a la comunidad frente a instituciones externas?  
¿Qué actitudes o características deberían tener las autoridades que ejercen funciones de representación de la comunidad? ¿Por qué?

**Reciprocidad:**

28. En su experiencia, ¿los comuneros de Cambría se ayudan mutuamente ante alguna necesidad o problema? ¿En qué casos sí lo son y en qué casos no?
29. ¿Qué motiva/desmotiva que un comunero sea recíproco con otro?
30. En labores agropecuarias, ¿de qué manera se ayudan/apoyan las familias de la comunidad? (en qué actividad y bajo qué forma: contratación, compensación con el uso de sus tierras, trueque)

### Relación con instituciones verticales de la comunidad de Cambría

31. La comunidad de Cambría, los últimos cinco años, se ha relacionado o recibido el apoyo de alguna institución? (ONG, Empresa privada, El Estado como Sierra exportadora, Agrobanco, la Municipalidad)
32. ¿Cómo así se pusieron en contacto? (con cada una que mencione)
33. ¿Con qué objetivo se pusieron en contacto? ¿Qué requisitos permitieron que se lleven a cabo acciones conjuntas? (es decir, las instituciones pidieron ciertos requisitos antes de acordar alguna intervención).
34. ¿Cómo ha sido la relación con estas instituciones? (compromiso, confianza, cumplimiento de acuerdos)
35. ¿Han tenido inconvenientes en el transcurso de su relación con estas instituciones?
36. ¿Cuáles han sido y porqué se han producido?
- ~~37.~~ ¿Qué resultados han obtenido de su vínculo con estas instituciones?



|

