

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ**

**“ACCIÓN COLECTIVA Y CONFLICTO DE INTERESES.  
EL CASO DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAC  
(RECUAY – ANCASH)”**

**Tesis para optar el título de Doctor en Antropología presentado por:**

**Serafín Osorio Bautista**

**Asesor: Dr. Alejandro Diez Hurtado**

**Miembros del Jurado:**

**Dr. Jean Ansión Mallet (Presidente)**

**Dr. Alejandro Diez Hurtado (Segundo miembro)**

**Dr. Marcel Valcárcel Carnero (Tercer miembro)**

**Dr. Oscar Espinosa de Rivero (Cuarto miembro)**

**Dra. Cármen Salzar Castro (Quinto miembro)**

**Lima, 24 setiembre 2013**

## ÍNDICE

|                      |   |
|----------------------|---|
| AGRADECIMIENTOS..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN.....    | 4 |

### PRIMERA PARTE: COMUNIDAD CAMPESINA, ACCIÓN COLECTIVA Y GRUPOS DE INTERÉS

#### Capítulo 1 LA COMUNIDAD CAMPESINA: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

|  |    |
|--|----|
| 1. Evolución del concepto de comunidad campesina en las Ciencias Sociales<br>..... | 10 |
| 2. La definición de la comunidad campesina que orienta la tesis.....               | 17 |

#### Capítulo 2 HACIA UNA COMPRESIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

|   |    |
|---|----|
| 1. La acción colectiva.....   | 19 |
| 1.1. La acción colectiva: a partir de entidades supraindividuales.....  | 20 |
| 1.2. Acción colectiva explicada a partir del individuo racional.....  | 21 |
| 1.3. Acción colectiva en el campo institucional del manejo de recursos de uso común.....                      | 24 |
| 1.3.1. Acción colectiva en las instituciones locales.....   | 24 |
| 1.3.2. La acción colectiva y la teoría del <i>enraizamiento</i> .....   | 27 |
| 1.3.3. La acción colectiva en las comunidades andinas.....  | 28 |
| 1.4. La acción colectiva como movilización política.....  | 30 |
| 2. Grupos de interés, relaciones de poder y facciones.....  | 34 |
| 3. Procedimiento en el uso de conceptos de acción colectiva,<br>grupos de interés y relaciones de poder ..... | 39 |

### Capítulo 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1. Metodología de estudio..... | 42 |
| 2. Estructura de la tesis..... | 45 |

### SEGUNDA PARTE: COMUNIDAD DE CATAC, CONTEXTOS Y DEMANDAS

#### Capítulo 4 ECOLOGÍA Y CONTEXTOS

|   |    |
|---|----|
| 1. Las características ecológicas del territorio comunal.....             | 49 |
| 2. Procesos articuladores en la región.....                               | 52 |
| 3. Procesos sociales, económicos y políticos en el distrito de Catac..... | 57 |
| 3.1. El distrito y las gestiones municipales.....                         | 57 |
| 3.2. Remodelación y la nueva estructura urbana.....                       | 61 |
| 3.3. La evolución de la población en el distrito.....                     | 62 |
| 3.4. Evolución de las actividades económicas en el distrito.....          | 63 |
| 4. El Estado y las políticas rurales.....                                 | 65 |
| 5. Conclusiones.....  | 67 |

#### Capítulo 5 COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAC: COMPOSICIÓN, DEMANDAS Y HETEROGENEIZACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 1. La comunidad de Catac: Familias “arrendatarias de pastos”.....         | 70 |
| 2. Los años sesenta: Los grupos al interior de la comunidad de Catac..... | 71 |
| 3. Los años ochenta: Una comunidad vinculada a la vida urbana.....        | 72 |
| 4. Comunidad contemporánea de Catac: Una comunidad heterogénea.....       | 74 |
| 5. Conclusiones .....   | 83 |

## TERCERA PARTE: ACCIÓN COLECTIVA Y AFIRMACIÓN DEL TERRITORIO

### Capítulo 6 ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO TERRITORIAL Y SOCIAL

|  |     |
|--|-----|
| 1. Organización del espacio territorial de la población indígena (S.XVI).....            | 89  |
| 2. La organización del espacio territorial en fundos y haciendas (S.XVIII-XIX).....      | 93  |
| 2.1. Presión sobre pastos de la población indígena de Recuay (S.XVIII).....              | 93  |
| 2.2. Formación de fundos y apropiación de tierras de la población indígena (S.XIX) ..... | 95  |
| 2.3. Concentración de tierras en la zona sur de Recuay (S.XX).....                       | 97  |
| 3. Conclusiones.....   | 107 |

### Capítulo 7 ACCIÓN COLECTIVA Y DEFENSA DEL TERRITORIO (1940-2011)

|  |                    |
|--|--------------------|
| 1. Reconocimiento legal de la Comunidad Indígena de Catac (1940-1957).....                   | 110                |
| 1.1. Configuración de oportunidades políticas.....   | 111                |
| 1.2. Acciones de demanda del reconocimiento de la comunidad indígena.....                    | 112                |
| 1.3. El reconocimiento legal y acciones de reivindicación de tierras.....                    | 114                |
| 2. La movilización por la “recuperación de tierras” (1957-1975).....                         | 119                |
| 2.1. Movilización por la “recuperación de tierras” en la zona sur de Catac .....             | 120<br>(1957-1963) |
| 2.1.1. Ampliación del campo de disputa por el territorio.....                                | 120                |
| 2.1.2. La “recuperación de tierras”: 11 de octubre de 1963.....                              | 126                |
| 2.2. Movilización por la “recuperación de tierras” en la zona norte de Catac.....            | 132<br>(1974-1975) |
| 2.2.1. Reorganización del espacio territorial: Escenario de oportunidades políticas.....     | 133                |
| 2.2.2. “Recuperación de tierras” en la zona norte de Catac.....                              | 138                |
| 3. Reconocimiento del “derecho de propiedad sobre el territorio recuperado” (1980-2000)..... | 146                |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. Configuración de una estructura de oportunidades políticas.....                     | 147 |
| 3.2. Reconocimiento del “derecho de propiedad” sobre el “territorio recuperado”<br>..... | 148 |
| 4. Defensa contemporánea del territorio (2000-2011).....                                 | 155 |
| 5. Conclusiones.....   | 161 |

## CUARTA PARTE: ACCIÓN COLECTIVA EN EL CAMPO INSTITUCIONAL

### Capítulo 8 ACCIÓN COLECTIVA EN EL MANEJO DE LA ECONOMÍA EN LA EMPRESA COMUNAL (1964-2011)

|   |     |
|---|-----|
| 1. La Cooperativa San Simón de Pachacoto (1963-1976).....                                 | 169 |
| 1.1. Configuración de oportunidades económicas: Orígenes.....                             | 170 |
| 1.2. Modo de funcionamiento de la Cooperativa San Simón de Pachacoto ....                 | 171 |
| 1.2.1. Delimitación de la zona de producción pecuaria asociativa.....                     | 171 |
| 1.2.2. Dinámica de ingresos e inversiones.....  | 174 |
| 1.3. Conclusiones .....   | 178 |
| 2. La acción colectiva durante la constitución de la empresa comunal (1974-1980)<br>..... | 179 |
| 2.1. La empresa comunal en la comunidad de Catac: Inicios.....                            | 179 |
| 2.2. Organización de la empresa comunal .....   | 182 |
| 2.3. Funcionamiento de la empresa comunal.....  | 185 |
| 2.4. Conclusiones.....  | 189 |
| 3. Acción colectiva en la consolidación de la empresa comunal (1980-1990).....            | 190 |
| 3.1. La organización de la empresa comunal.....   | 191 |
| 3.2. Funcionamiento de la empresa comunal.....  | 193 |
| 3.2.1. El acceso a créditos públicos y a fondos de cooperación.....                       | 193 |
| 3.2.2. Dinámica de las inversiones.....   | 195 |
| 3.2.3. Organización del mercado y oportunidades económicas.....                           | 200 |
| 3.2.3.1. relaciones comerciales en Unidad de Producción Agropecuaria.....                 | 201 |
| 3.2.3.2. Las relaciones comerciales en la Unidad de Servicios.....                        | 208 |
| 3.3. La administración de la empresa como campo de disputa por los recursos<br>.....      | 213 |
| 3.4. Conclusiones.....  | 216 |

|   |     |
|---|-----|
| 4. Acción colectiva en la transformación de una empresa productiva en una empresa de prestación de servicios (1990-2000)..... | 218 |
| 4.1. El funcionamiento de la empresa comunal en los años noventa.....   | 218 |
| 4.1.1. Fuentes de inversión y dinámica de inversiones en la empresa comunal .....   | 219 |
| 4.1.2. Organización del mercado y restricción de oportunidades económicas... ..   | 224 |
| 4.2. Administración de la empresa y la disputa por los recursos de uso comunal .....  | 228 |
| 4.2.1. Uso de recursos comunales en beneficio particular.....   | 229 |
| 4.2.2. Esfuerzos por restablecer la confianza en las directivas comunales.....  | 231 |
| 4.3. Conclusiones.....  | 232 |
| 5. Acción colectiva en una empresa comunal de prestación de servicios (2001-2011).....  | 234 |
| 5.1. Contexto de oportunidades económicas: El turismo y la minería.....   | 235 |
| 5.2. El funcionamiento de la empresa comunal.....   | 238 |
| 5.2.1. Empresa comunal: Dinámica de las fuentes de ingreso.....   | 239 |
| 5.2.2. Dinámica de inversiones en la empresa comunal.....   | 244 |
| 5.2.2.1. Unidades económicas que concitan mayor inversión.....  | 245 |
| 5.2.2.2. Unidades en las que disminuyen las inversiones.....  | 251 |
| 5.2.2.3. Unidades económicas que carecen de inversiones.....  | 254 |
| 5.2.3. Organización del mercado en la empresa comunal.....  | 257 |
| 5.2.3.1. Relaciones comerciales en la prestación de servicios.....  | 258 |
| 5.2.3.2. Relaciones comerciales en la unidad de producción agropecuaria.....  | 266 |
| 5.3. Administración como campo de disputa por el control de la empresa comunal .....  | 273 |
| 5.3.1. Disputa por la independización de la empresa comunal.....  | 273 |
| 5.3.2. El ejercicio de la administración como campo de disputa por los recursos .....   | 274 |
| 5.3.3. Jefes de unidades económicas en la empresa comunal.....  | 277 |
| 5.3.4. Control interno de la administración de la empresa comunal.....  | 278 |
| 5.3.5. Fallas en la administración y debilitamiento de directivas comunales.....  | 279 |
| 6. Conclusiones.....  | 280 |

## Capítulo 9

### FORMAS DE CONTROL DEL TERRITORIO Y LAS CONDICIONES DE DESARROLLO COMUNAL (1963-2011)

|   |     |
|---|-----|
| 1. Control familiar del territorio.....   | 286 |
| 1.1. El control familiar de tierras tras la “recuperación” en la zona sur (1963)... | 286 |
| 1.2. Control familiar de tierras tras la “recuperación” en la zona norte (1975).... | 289 |
| 2. Control del territorio por la empresa comunal .....                              | 291 |
| 3. La comunidad y la regulación de los recursos.....                                | 293 |
| 4. Nuevas formas de uso del territorio comunal (1980-2011).....                     | 294 |
| 4.1. Concesión de tierras a las empresas privadas .....                             | 295 |
| 4.2. “Concesión en uso del territorio” a las entidades públicas.....                | 297 |
| 5. Proyectos de desarrollo en la comunidad de Catac.....                            | 301 |
| 5.1. Proyectos productivos pecuarios en la empresa comunal.....                     | 301 |
| 5.2. “Cambios en uso de tierras” promovidos por las familias comuneras.....         | 305 |
| 5.2.1. Cambios en el uso de pastizales de puna.....                                 | 305 |
| 5.2.2. Transformación de áreas agrícolas en pastizales.....                         | 308 |
| 5.2.3. La disputa por el control del agua .....                                     | 313 |
| 5. Conclusiones.....  | 315 |

## Capítulo 10

### ACCIÓN COLECTIVA Y AFIRMACIÓN DE “LO COMUNAL”

|  |     |
|--|-----|
| 1. El trabajo comunal o faena.....   | 320 |
| 2. El trabajo asalariado .....   | 324 |
| 2.1. El trabajo asalariado en la constitución de la empresa comunal (1964-1975)<br>..... | 325 |
| 2.1.1. La organización del trabajo en la CSSP.....                                       | 325 |
| 2.1.2. La organización del trabajo en la naciente empresa comunal.....                   | 328 |
| 2.2. El trabajo durante el fortalecimiento de la empresa comunal (1980-1990)<br>.....    | 331 |
| 2.2.1. Grupos de demanda laboral y la regulación del acceso al trabajo.....              | 331 |
| 2.2.2. La organización del trabajo.....  | 333 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.2.1. Organización del trabajo en la unidad de producción pecuaria.....  | 333 |
| 2.2.2.2. Organización del trabajo en la unidad de servicios.....  | 337 |
| 2.3. El trabajo durante el debilitamiento de la empresa como generadora de oportunidades laborales (1990-2000)..... | 340 |
| 2.3.1. Grupos de demanda del trabajo asalariado.....  | 340 |
| 2.3.2. Fallas en el desempeño laboral de la empresa.....  | 342 |
| 2.3.3. Debilitamiento de los mecanismos de control interno.....   | 343 |
| 2.4. El trabajo en el proceso de fortalecimiento de la unidad de servicios (2001-2011).....                         | 344 |
| 2.4.1. Demanda de trabajo asalariado en la comunidad de Catac .....   | 345 |
| 2.4.2. El desempeño del trabajo en la empresa comunal.....  | 353 |
| 2.4.3. Reglas de control de fallas en la empresa comunal .....  | 360 |
| 3. Derechos comunales .....   | 364 |
| 3.1. Los “derechos laborales” .....   | 364 |
| 3.2. El “derecho de funerales”.....   | 365 |
| 3.3. El Derecho de “devolución de aportes”.....   | 367 |
| 3.4. El “derecho de Provisión Social” .....   | 367 |
| 3.5. Derecho de compensación por exoneración.....   | 369 |
| 3.6. El derecho al “reparto de excedentes”.....   | 369 |
| 3.7. Los derechos comunales: formas de afirmación de “lo comunal” .....   | 370 |
| 4. Conclusiones.....  | 371 |

## **Capítulo 11**

### **ACCIÓN COLECTIVA Y LAS RELACIONES DE PODER**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Relaciones de poder en el fortalecimiento de la comunidad de Catac como institución (1963-1976).....    | 376 |
| 1.1. Relaciones de poder en la Cooperativa San Simón de Pachacoto.....                                     | 377 |
| 1.2. La reestructuración de la comunidad de Catac (1970-1980).....   | 381 |
| 2. Relaciones de poder durante la consolidación de la comunidad de Catac como institución (1980-2000)..... | 385 |
| 2.1. Reestructuración de los órganos de gobierno .....   | 385 |
| 2.2. Órganos de gobierno: Campos de relaciones de poder .....  | 387 |



|   |     |
|---|-----|
| 3. Relaciones de poder en la comunidad contemporánea de Catac (2000-2011)     | 395 |
| 3.1. Relaciones de poder en los órganos de gobierno comunal.....              | 396 |
| 3.1.1. Liderazgos en las directivas comunales .....                           | 396 |
| 3.1.2. Relaciones de poder en los Comités Especializados.....                 | 399 |
| 3.1.3. Relaciones de poder en las Comisiones de Trabajo .....                 | 405 |
| 3.1.4. Las Asambleas Comunales como campos de relaciones de poder.....        | 405 |
| 3.2. Relaciones de poder en sucesos contemporáneos.....                       | 409 |
| 3.2.1. Integración de hijos y nietos de comuneros en la comunidad .....       | 410 |
| 3.2.2. Renovación del convenio con la UNASAM (2012).....                      | 412 |
| 4. Relación de poder entre la Municipalidad Distrital y la comunidad de Catac | 413 |
| 5. Dispositivos simbólicos de poder.....                                      | 415 |
| 6. Conclusiones.....  | 419 |

## Capítulo 12 CONCLUSIONES

|  |     |
|--|-----|
| 1. Acción colectiva y conflicto de intereses en la comunidad de Catac .....  | 422 |
| 1.1. Población comunera: Crecimiento demográfico, composición heterogénea y acción colectiva como construcción deliberada..... | 422 |
| 1.2. Defensa histórica y defensa contemporánea del territorio: Acción colectiva como “movilización”.....                       | 425 |
| 1.3. Acción colectiva y manejo de la empresa comunal en la comunidad de Catac.....   | 431 |
| 1.4. Acción colectiva, formas de control del territorio y las condiciones para el desarrollo.....                              | 438 |
| 1.5. La acción colectiva: Afirmación de “lo comunal” y las tensiones.....  | 441 |
| 1.6. Las relaciones de poder como condicionantes de la acción colectiva....  | 445 |
| 2. Acción colectiva, comunidad campesina y desarrollo .....  | 449 |
| 2.1. La acción colectiva y comunidad campesina.....  | 449 |
| 2.2. Acción colectiva, comunidad campesina y desarrollo comunal.....   | 454 |
| 2.3. La comunidad y los mecanismos de distribución de beneficios.....  | 460 |
| 2.4. Acción colectiva y las relaciones de poder .....  | 461 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 464 |

## LISTAS DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 1. Territorio comunal, zonas de vida y actividades agropecuarias.....                                    | 51  |
| Cuadro 2. Presupuesto de la municipalidad de Cat.....   | 60  |
| Cuadro 3. Población urbana y rural en el distrito de Catac.....   | 63  |
| Cuadro 4. PEA de 6 a más años, según rama de actividad económica (1993).....                                    | 64  |
| Cuadro 5. Población en anexos y centros poblados (1940-1961).....   | 71  |
| Cuadro 6. Composición de la población en el distrito de Catac (1974-1992).....                                  | 73  |
| Cuadro 7. Ingresos a la comunidad campesina de Catac (1985-1990).....   | 73  |
| Cuadro 8. Población comunera (2004-2010).....   | 76  |
| Cuadro 9. Lugar de residencia de la población comunera (2004-2010).....   | 77  |
| Cuadro 10. Complementariedad en las actividades económicas (2004).....  | 78  |
| Cuadro 11. Vinculación comunera a las unidades económicas (2004-2010).....                                      | 79  |
| Cuadro 12. Vinculación a las unidades económicas (2004-2010).....   | 80  |
| Cuadro 13. Ubicación en las nuevas actividades económicas (2004-2010).....                                      | 81  |
| Cuadro 14. Composición de los ayllus y reparto de tierras.....  | 91  |
| Cuadro 15. “Propietarios originarios” y modo de adquisición de fundos.....                                      | 97  |
| Cuadro 16. Fondos bajo el dominio de empresa SAGUL (1958).....  | 123 |
| Cuadro 17. Fondos y haciendas adjudicadas a la SAIS Atusparia en la provincia de Recuay (1971).....             | 135 |
| Cuadro 18. Territorio de la comunidad de Catac (1973).....  | 142 |
| Cuadro 19. Rescisión de contrato de compra-venta sobre predios adjudicados a la SAIS Atusparia (1984-1987)..... | 149 |
| Cuadro 20. Áreas adjudicadas en Qeshque y Catacpata a la comunidad de Catac (1991).....                         | 151 |
| Cuadro 21. Posesión familiar de parcelas en el sector Catacpata (1978).....                                     | 151 |
| Cuadro 22. Territorio titulado de la comunidad de Catac en la Zona Sur (1991).....                              | 152 |
| Cuadro 23. Titulación de tierras ocupadas en la Zona Norte de Catac (1993).....                                 | 153 |
| Cuadro 24. Balance económico (1967-1968).....   | 176 |
| Cuadro 25. Fuentes de ingresos externos en la Cooperativa San Simón de Pachacoto (1967-1972).....               | 176 |
| Cuadro 26. Capital valorizado de la Cooperativa San Simón de Pachacoto (31-12-1973).....                        | 177 |
| Cuadro 27. Créditos otorgados por ORDEZA (1972-1978).....   | 186 |
| Cuadro 28. Acceso a fondos externos (1985-1986).....  | 194 |
| Cuadro 29. Inversión productiva (1985-1986).....  | 196 |
| Cuadro 30. Inversiones en la empresa comunal de Catac (1986-1987).....  | 199 |
| Cuadro 31. Comercialización de productos agrícolas (1984-1986).....   | 201 |
| Cuadro 32. Movimiento del comercio de ganados (1983-1986).....  | 203 |
| Cuadro 33. Comercialización de la lana (1983-1986).....   | 204 |
| Cuadro 34. Agentes de licitación de la lana (1985-1989).....  | 205 |
| Cuadro 35. Comercialización de productos agropecuarios (1983-1986).....   | 206 |
| Cuadro 36. Relaciones comerciales en la unidad de producción agropecuaria (años 80).....                        | 207 |

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 37. Actividad económica de las unidades de transporte y de la maquinaria agrícola (1983-1986).....   | 209 |
| Cuadro 38. Actividad económica en el servicentro (1983-1986).....   | 211 |
| Cuadro 39. Servicios agropecuarios y obligaciones comunales (1983-1986).....                                | 212 |
| Cuadro 40. Inversiones proyectadas con fondos privados y propios (1992-1994).....                           | 222 |
| Cuadro 41. Ingresos por la comercialización de productos y servicios en la empresa comunal (1995-2000)..... | 226 |
| Cuadro 42. Comportamiento de la producción de productos agropecuarios (1991-1996).....                      | 227 |
| Cuadro 43. Fuentes de ingreso de la comunidad de Catac (2007-2011).....                                     | 243 |
| Cuadro 44. Movimiento de inversiones en la unidad de turismo (2001-2007).....                               | 246 |
| Cuadro 45. Movimiento de inversiones en el grifo comunal (2008-2011).....                                   | 246 |
| Cuadro 46. Diversificación de las unidades de carga comercial (2008-2012).....                              | 251 |
| Cuadro 47. Inversiones en la unidad pecuaria (2003-2007).....   | 253 |
| Cuadro 48. Deuda por prestación de servicios de transporte.....   | 261 |
| Cuadro 49. Tarifas de carga de cemento (2007).....  | 262 |
| Cuadro 50. Movimiento comercial del combustible (2004-2011).....  | 263 |
| Cuadro 51. Movilización comercial de ganados (2008-2011).....   | 267 |
| Cuadro 52. Productos agropecuarios y forestales (2008-2011).....  | 270 |
| Cuadro 53. Control familiar del "territorio recuperado" (1964).....   | 287 |
| Cuadro 54. Ganadería familiar en la comunidad de Catac (1966).....  | 287 |
| Cuadro 55. Control comunal de tierras (1964).....   | 292 |
| Cuadro 56. Adjudicación de terrenos comunales para obras de uso público (1980-2000).....                    | 298 |
| Cuadro 57. Ampliación de áreas de forestación (2001-2010).....  | 299 |
| Cuadro 58. Multas por faenas no realizadas (2003-2006).....   | 323 |
| Cuadro 59. Número de ganados bajo el cuidado de los pastores (1971).....                                    | 326 |
| Cuadro 60. Trabajadores de la empresa comunal (1974-1975).....  | 329 |
| Cuadro 61. Salarios en la empresa comunal y en la zona (1974).....  | 329 |
| Cuadro 62. Ganados clasificados de la empresa comunal (julio 1974).....                                     | 330 |
| Cuadro 63. Concursos para puestos de trabajo "especializado" (1985-1986).....                               | 332 |
| Cuadro 64. Inventario de ganados (1982-1987).....   | 334 |
| Cuadro 65. Hoja de evaluación de pastores de la sección pecuaria (1989).....                                | 336 |
| Cuadro 66. Solicitudes de trabajo en la comunidad de Catac (1996-2000).....                                 | 341 |
| Cuadro 67. Número de trabajadores en la empresa comunal (1996).....   | 341 |
| Cuadro 68. Demanda de empleo en la unidad de transporte (2008-2011).....                                    | 346 |
| Cuadro 69. Demanda de empleo en cuidado de bienes comunales (2009-2011).....                                | 347 |
| Cuadro 70. Demanda de empleo en la unidad pecuaria (2009-2011).....   | 347 |
| Cuadro 71. Demanda de empleo en la administración de bienes comunales (2009-2011).....                      | 348 |
| Cuadro 72. Demanda de empleo en la planta Mesa-pata (2009-2012).....  | 349 |
| Cuadro 73. Deudas por cobrar a clientes (2001-2007).....  | 361 |
| Cuadro 74. Gastos administrativos y derechos laborales (1983-1986).....                                     | 365 |
| Cuadro 75. Cuantía del derecho de funerales (1984).....   | 366 |
| Cuadro 76. Fondos de compensación por pagar (2003-2007).....  | 369 |

## LISTA DE CROQUIS

|   |     |
|---|-----|
| Croquis 1. Territorio de los ayllus “Picos” y “Allauca”.....  | 92  |
| Croquis 2. Carretera Huaraz-Catac-Pativilca (1967).....   | 104 |
| Croquis 3. Territorio reivindicado por los comuneros de Catac (1946).....   | 118 |
| Croquis 4. Fondos y haciendas afectadas por la Reforma Agraria en la Zona Sur de la provincia de Recuay (1971)..... | 133 |
| Croquis 5. Fundo Catacpata-yanayacu (1971).....   | 139 |
| Croquis 6. Ruta del comercio de la lana y el ganado (1980).....   | 208 |
| Croquis 7. Ruta del servicio de transporte de la empresa comunal Catac (2012).....                                  | 260 |
| Croquis 8. Ruta del servicio de combustible de empresa comunal Catac (2012).....                                    | 265 |
| Croquis 9. Zonas de producción de la empresa comunal (2012).....  | 293 |
| Croquis 10. Transformación de áreas agrícolas en pastizales.....  | 308 |
| Croquis 11. Canal de Qeshque y grupos de usuarios del agua (2012).....  | 314 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Zonas de vida en el territorio comunal de Catac.....                | 50  |
| Figura 2. Distrito de Catac.....  | 58  |
| Figura 3. Pueblo de Catac.....  | 62  |
| Figura 4. Área ocupada por la comunidad de Catac (11 de octubre de 1963)..... | 127 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1. Administración de la empresa comunal de Catac (1974)..... | 183 |
| Gráfico 2. Relaciones entre la cooperativa y la comunidad.....       | 380 |

## LISTA DE SINÓPSIS

|  |     |
|--|-----|
| Sinópsis 1. Fondos y haciendas en el tiempo. Recuay.....                                     | 101 |
| Sinópsis 2. Organigrama de relaciones en el funcionamiento de la empresa comunal (1980)..... | 192 |

## LISTA DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Alcaldes de la municipalidad distrital de Catac (1966-2011).....                             | 60  |
| Tabla 2. Fondos que conforman la hacienda Catac.....  | 99  |
| Tabla 3. Línea de tiempo del proceso de defensa de la tierra en la zona sur de Catac (1939-1963)..... | 131 |
| Tabla 4. Relaciones y oportunidades en la organización del mercado de servicios (años 80).....        | 213 |
| Tabla 5. Gestión en la comunidad campesina de Catac (1991-2000).....                                  | 232 |
| Tabla 6. Unidades económicas: Fuentes de ingreso comunal .....  | 242 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 7. Orientación de inversiones con los fondos propios (2008-2011).....  | 257 |
| Tabla 8. Diversificación de servicios de transporte de carga comercial (2008-2012).....  | 258 |
| Tabla 9. Servicio de transporte de carga comercial (2002-2007).....  | 259 |
| Tabla 10. Comerciantes de la lana en la comunidad de Catac (2003-2005).....  | 268 |
| Tabla 11. Organización del mercado en la comunidad de Catac (2001-2007).....   | 272 |
| Tabla 12. Grupos de interés y sus demandas (1965-1970).....  | 288 |
| Tabla 13. Proyectos de infraestructura energética en territorio comunal.....   | 295 |
| Tabla 14. Proyectos productivos de gestión externa (2001-2007).....  | 303 |
| Tabla 15. Faenas en la comunidad de Catac.....   | 323 |
| Tabla 16. Sanidad y asistencia técnica en la CSSP (1970).....  | 327 |
| Tabla 17. Infraestructuras y formas de organización del trabajo (1985-1988).....   | 335 |
| Tabla 18. Formas de organización del trabajo en la empresa comunal (1985-1990).....  | 339 |
| Tabla 19. Trabajo en la unidad Pecuaria.....   | 358 |
| Tabla 20. Fallas en el desempeño laboral y sanciones.....  | 262 |
| Tabla 21. Solicitudes de provisión social (1997) .....   | 368 |
| Tabla 22. Junta directiva del consejo de administración de la CSSP (1967-1973).....  | 378 |
| Tabla 23. Junta directiva del consejo de vigilancia (1967-1973).....   | 379 |
| Tabla 24. Dirigentes de la comunidad de Catac y de la Cooperativa San Simón de Pachacoto (1962-1976).....                        | 381 |
| Tabla 25. Consejo de administración y consejo de vigilancia de la empresa comunal (1970-1976).....                               | 383 |
| Tabla 26. Candidatos a la presidencia del consejo de administración (1983-2000).....   | 89  |
| Tabla 27. Miembros del comité consultivo (1991-2000).....  | 391 |
| Tabla 28. Miembros del comité de educación, cultura y deporte, y del comité obrero-campesino y derechos humanos (1991-2000)..... | 392 |
| Tabla 29. Candidatos a la directiva comunal y el órgano de control interno (2001-2012).....                                      | 399 |
| Tabla 30. Composición de comités especializados (2005-2012).....   | 401 |

## LISTA DE SIGLAS

|            |   |
|------------|---|
| APRA       | Alianza Popular Revolucionaria Americana  |
| AID        | Agencia Interamericana de Desarrollo  |
| BANCOOP    | Banco Cooperativo   |
| CCP        | Confederación Campesina del Perú  |
| CECALADA   | Central de Cooperativas Los Andes de Ancash   |
| CEDEP      | Centro de Estudios y Promoción  |
| CNA        | Confederación Nacional Agraria  |
| SERNANP    | Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado                       |
| CRYRZA     | La Comisión de Reconstrucción y Rehabilitación de la Zona Afectada por el Terremoto |
| CSSP       | Cooperativa San Simón de Pachacoto  |
| DGAI       | Dirección General del Asuntos Indígenas   |
| FADA       | Federación Agraria Departamental Ancash   |
| FONCAN     | Fondo de Comunidades Andinas y Nativas  |
| FONCODES   | Fondo de Cooperación y Desarrollo Social  |
| INRENA     | Instituto Nacional de Recursos Naturales  |
| INEI       | Instituto Nacional de Estadística e Informática                                     |
| INCOOP     | Instituto Nacional de Cooperativas del Perú   |
| IIP        | Instituto Indigenista Peruano   |
| MEM        | Ministerio de Energía y Minas   |
| MIRE       | Movimiento Independiente Regional   |
| NAE        | Nuevas Actividades Económicas   |
| ONG        | Organización No Gubernamental   |
| PIAR       | Proyectos Integrales de Asentamiento Rural  |
| PMSP       | Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo  |
| PNH        | Parque Nacional Huascarán   |
| PRONAMACHS | Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos       |
| PRODEI     | Proyecto de Desarrollo Integral   |
| SAIS       | Sociedad Agraria de Interés Social  |
| S.A.G.U.L  | Sociedad Agrícola Ganadera "Utcuyacu Ltda."   |
| SINAMOS    | Sistema Nacional de Movilización Social   |
| SUNARP     | Superintendencia Nacional de Registros Públicos                                     |
| UNASAM     | Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo                                     |
| ZP         | Zona de Producción  |

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis fue elaborada para la obtención del Doctorado en Antropología en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). La preparación de la propuesta de investigación, el trabajo de campo, el análisis de los datos y la redacción de los resultados exigieron tres años de trabajo personal casi continuo. Sin embargo, muchas personas e instituciones han intervenido de diversas maneras en el desarrollo de esta investigación. A ellas quiero expresar mi más profundo agradecimiento.

Las preguntas a las que responde esta tesis fueron planteadas por primera vez en el seminario de postgrado en Antropología en la PUCP durante el ciclo académico 2010-I. Este planteamiento inicial fue revisado en los seminarios sobre “Experiencias de desarrollo en las comunidades campesinas” organizados por la Asociación Servicios Educativos Rurales con representantes de las comunidades campesinas a mediados del año 2010.

Teófilo Benítez, entonces presidente de la comunidad de Catac, me puso en dirección de su comunidad en uno de los seminarios desarrollados en la ciudad de Huaraz en mayo del 2010. Así mismo debo a la Asociación Servicios Educativos Rurales por brindarme un periodo de contacto directo con los comuneros de las diferentes regiones del país. En especial, mi agradecimiento a Alejandro Laos y a Roger Agüero.

Al llegar a Catac en junio del 2010, mi primera preocupación fue conocer a los comuneros, dialogar sobre sus intereses y preocupaciones. Inicialmente, mi interés se fue centrando en los orígenes de la comunidad y de la empresa comunal. Durante este periodo, fui identificando procesos históricos y actores; cuyas acciones se fueron plasmando en la defensa de la tierra, la gestión de los recursos de uso comunal, las formas de control del territorio, las reglas de distribución de derechos y la asignación de las obligaciones comunales. Estas acciones cobran un carácter colectivo y las individualidades de sus líderes también juegan un papel importante.

Las acciones colectivas e individualidades se configuran en contextos determinados de oportunidades políticas y económicas, así mismo en un marco de relaciones de poder que se establecen al interior de la comunidad. Las oportunidades políticas y económicas son resultantes de procesos políticos y económicos cambiantes y de las relaciones con actores extracomunales. Las asambleas comunales, el control de la organización comunal y el ejercicio de la autoridad son espacios en que se organizan y recrean las relaciones de poder al interior de la comunidad.

Las fuentes escritas permiten dilucidar los contextos de oportunidades y las relaciones de poder como factores explicativos del desarrollo de la acción colectiva y de la configuración de las dinámicas de facciones al interior de la comunidad en el tiempo. De allí, mi decisión de leer los expedientes de la comunidad de Catac en la Corte Superior de Justicia y en la Dirección Regional

Agraria de Ancash con sede en la ciudad de Huaraz. Al mismo tiempo, las numerosas actas de las asambleas comunales, de las directivas comunales y de los comités electorales que se hallan en los archivos de la misma comunidad. Las limitaciones de las fuentes escritas son la forma en que se hallan redactadas, en muchos casos de modo ininteligible, y el sesgo que adquieren por haber sido redactadas por los funcionarios del Estado y los representantes de las facciones en el control de la organización comunal.

Al presentar esta tesis, quiero expresar mi agradecimiento a los comuneros y comuneras de Catac, quienes me abrieron las puertas de su comunidad y compartieron información conmigo sobre esta institución. Los comuneros mostraron gran disponibilidad para conversar conmigo y un genuino interés por los resultados de la investigación. Una muestra de ello es la apertura que me brindaron en el desarrollo de las entrevistas y en el acceso a los archivos de su comunidad.

En particular quiero agradecer a los hermanos Marcelo y Justino Tuya, Teófilo Benítez, Lino Sánchez y a los hermanos Flavio y Sebastián Vergara quienes me ayudaron a identificar a los comuneros con información relevante y, en algunos casos, me facilitaron encuentros con otros comuneros; de igual modo, a Levi Aguirre y a Pilar Tarazona que me facilitaron las coordinaciones con los dirigentes para el acceso a los archivos de la comunidad. En el acceso a las fuentes de información fue de vital importancia el diálogo y las entrevistas con los ex dirigentes, como Maglorio Tuya, Telésforo Ortiz, Teodulfo Maza, Celso Ramírez, Héctor Tuya, Humberto Gamarra, Antonio Cadillo, Pablo Ramírez, Marina Espinoza, Arnaldo Camones y Cesinio León. Igualmente, con los comuneros y comuneras jóvenes: Elvis Espíritu, Enrique Aguirre, Karina Martínez, Iván Espíritu, Florencia Mejía y Gilver Vergara. Sin el apoyo, la confianza y la mediación de ellos, esta investigación no hubiera sido posible.

Los representantes de las instituciones locales y regionales también me brindaron información a través de las entrevistas y el acceso a los documentos de sus respectivas instituciones, como José Luís Maguiña, secretario general de la Municipalidad de Catac; Crisóstomo Alvarado, bibliotecario del colegio César Vallejo de Catac; Carlos Cieza, director de Agro Rural en Recuay; Marco Rebaza y Esteban Vera, directivos de la ONG CARE en Huaraz. Igualmente, Marco Rodríguez, jefe del archivo de las comunidades campesinas de Ancash en la Dirección Regional Agraria de Huaraz; Lorenzo Chacpi, jefe del saneamiento territorial de CERNAN Ancash; José Cerdán de la ONG CEDEP y corresponsal de la Revista Agro Rural; Eladio Tuya, César Neyra y Heraclio Tuya, profesores de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. A todos ellos, mi agradecimiento.

En la PUCP, mi espacio de diálogo académico durante la elaboración de la tesis, muchos profesores y compañeros contribuyeron con sus observaciones y comentarios al desarrollo de este estudio. Mi asesor de tesis, Alejandro Diez Hurtado, me ayudó a descubrir que la acción colectiva en las comunidades campesinas se desarrolla en determinadas coyunturas definidas por amenazas de los actores externos que ejercen presión sobre el territorio y sus recursos; sin embargo, desaparecidas estas presiones, las comunidades generalmente

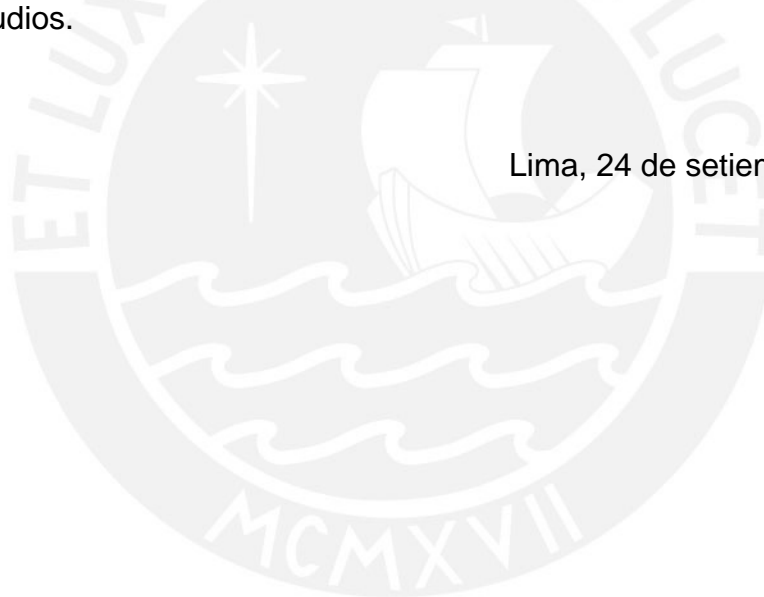


se reproducen a través de la construcción de equilibrios internos entre sus miembros organizados en grupos o aglutinados en facciones.

Durante la elaboración de la propuesta y la construcción del marco teórico recibí observaciones muy importantes del profesor Guillermo Rochabrún, quien me advirtió poner bastante atención en las diferencias al interior de los conglomerados, procesos y dinámicas aparentemente homogéneas. De igual modo, los comentarios de los miembros de mi jurado: Oscar Espinosa, Juan Ansión, Carmen Salazar y Marcel Valcárcel proporcionaron valiosos comentarios. Es importante también destacar las observaciones del grupo de compañeros del programa de doctorado en Antropología de la PUCP con quienes compartí los avances de mi investigación durante los talleres de los años 2011 y 2012.

El desarrollo de esta tesis fue posible gracias al financiamiento de la beca doctoral que generosamente me brindara el Programa Huiracocha de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Agradezco a esta institución en nombre de los profesores Efraín Gonzáles de Olarte y Pepi Patrón quienes promueven las investigaciones de los doctorandos y otros programas en esta casa de estudios.

Lima, 24 de setiembre de 2013.



## INTRODUCCIÓN

Esta tesis se ocupa de la acción colectiva y el conflicto de intereses en la comunidad campesina de Catac. La tesis centra su atención en el desarrollo de la acción colectiva en la afirmación del territorio, en el manejo de la economía, en la asignación de diferentes usos al territorio, los mecanismos de distribución de beneficios y en las relaciones de poder.

La comunidad campesina de Catac está situada en el distrito del mismo nombre, provincia de Recuay, departamento de Ancash; posee un vasto territorio que se extiende desde los afluentes iniciales del río Santa hasta los contrafuertes de la Cordillera Blanca. La mayor parte de este territorio está cubierto por pastos naturales que constituye la base de una de las actividades económicas más importantes como es la crianza de ovinos. La población comunera ha establecido su residencia en cinco caseríos<sup>1</sup>, un Centro Poblado<sup>2</sup> y en el pueblo de Catac, capital del distrito. La mayor parte de las familias comuneras se han dedicado principalmente a la crianza de ovinos.

En los años cuarenta, las familias arrendatarias de pastos<sup>3</sup> y las familias parceleras<sup>4</sup> conforman una Junta Directiva para gestionar el reconocimiento legal de la Comunidad Indígena de Catac, en un contexto de reconocimiento de las comunidades indígenas en Ancash. Logrado el reconocimiento legal, desarrollan la “reivindicación de tierras”. Estas se desarrollan bajo forma de gestiones, litigios judiciales y “recuperación de tierras”; sin embargo, el momento de mayor significación política fue la toma de tierras de la hacienda Catac y el fundo Pachacoto (1963). Un acontecimiento fundacional de la comunidad en tanto que cristaliza la unión entre la asociación de las familias y el territorio.

Como estrategia de defensa de las tierras ocupadas, las familias comuneras organizan una cooperativa de producción ganadera (1964)<sup>5</sup>; sin embargo, el acceso a la tierra fue desigual porque muchos tomaron en posesión los pastizales que habían ocupado antes del desalojo de 1951-1952. Otros sólo accedieron a las parcelas agrícolas. Un grupo significativo no accedió a la tierra.

Durante la Reforma Agraria (1971)<sup>6</sup>, los comuneros de Catac deciden fusionar las dos cooperativas de producción en una empresa comunal<sup>7</sup>, ampliando la

<sup>1</sup> Los caseríos de San Miguel, Parco, Chahuapampa, Utcuyacu y Conococha.

<sup>2</sup> El Centro Poblado de Shiqui.

<sup>3</sup> Estas familias toman en arriendo los pastos en las haciendas a cambio del pago en dinero o especie (seis ovinos por cada cien al año).

<sup>4</sup> La mayor parte de los primeros dirigentes de la comunidad de Catac vivía en el pueblo de Catac, capital del distrito; algunos de ellos poseían parcelas privadas.

<sup>5</sup> 94 familias formaron la Cooperativa San Simón de Pachacoto. Una cooperativa ganadera.

<sup>6</sup> En el año 1971 empieza la aplicación de la Reforma Agraria en Ancash.

participación de todas las familias comuneras y bajo administración de las sucesivas juntas directivas. Esta empresa se crea en un marco de disputa con la SAIS ATUSPARIA, un proyecto estatal de producción ganadera a gran escala. Liderazgos fuertes construyen acuerdos y compromisos a favor de la fusión de las cooperativas y la formación de una empresa comunal que funciona hasta la actualidad.

Si bien la comunidad rechaza el proyecto estatal SAIS Atusparia; sin embargo, recibe un gran apoyo crediticio estatal para la apertura de la Empresa Comunal<sup>8</sup>. Con la formación de esta unidad, los comuneros modifican las reglas de juego relativas a la gestión de recursos y reorganiza la comunidad. Esta nueva entidad de gestión de recursos comunales fue también fruto de la acción colectiva.

La Empresa Comunal permite diversificar las unidades económicas. En los años setenta, los comuneros abren nuevas unidades como la crianza de “ganados mejorados” (ovinos, vacunos y alpacas) y otros sin vinculación directa con la tierra como un grifo comunal. En los años ochenta, amplían estas unidades con la obtención de nuevos créditos públicos. En periodos más recientes, la empresa accede a nuevas fuentes de ingreso con la administración del Complejo Turístico Pasto-ruri (2001-2007) y la suscripción de convenios con la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM) por el “uso del territorio comunal” por una planta procesadora de minerales (2006-2012).

La empresa comunal de Catac se diversifica respondiendo a las diferentes oportunidades económicas que se configuran en el contexto con los programas gubernamentales que promueven las empresas comunales como agente de desarrollo rural y la generación de una mayor movilidad en la zona con la rehabilitación de las vías regionales.

La comunidad fue asignando también diversos usos al territorio comunal. La mayor parte de este territorio pasa al control de las familias comuneras y en un sector de este territorio se organiza la producción pecuaria de la empresa comunal. Desde los años ochenta, las empresas privadas y las entidades públicas ejercen presión sobre tierras comunales. De este modo, la comunidad asigna diversos usos al territorio y éstos se convierten en formas de control de dicho territorio.

Desde los años ochenta, el pueblo de Catac experimenta cambios importantes con el crecimiento demográfico, la concentración de la población y de los servicios públicos, y una mayor interacción con la ciudad de Huaraz. Por otro lado, se va incrementando las Nuevas Actividades Económicas (NAE en adelante) especialmente por su ubicación entre las dos vías de alta movilidad (Lima-Huaraz y Lima-Huari) y su cercanía a la ciudad-eje comercial de la región (Huaraz). Este proceso influye en la composición heterogénea de la comunidad

---

<sup>7</sup> A inicios del año 1974 se forma la Empresa Comunal como resultado de la fusión de las dos cooperativas y la comunidad campesina.

<sup>8</sup> La comunidad recibe préstamos del Programa de Desarrollo Rural de ORDEZA y de la Agencia Internacional de Desarrollo.

de Catac y la conformación de nuevos grupos al interior de la comunidad, modificando en cierto modo la dinámica de las relaciones comunales y de las condiciones para el desarrollo de la acción colectiva.

Un sector importante de nuevos comuneros se insertan a las NAE, otros complementan las economías tradicionales (ganadería y agricultura) con las NAE. Muchos comuneros de la tercera y cuarta generación se han hecho profesionales y se han socializado en un estilo de vida más urbano. Estos sectores se constituyen en nuevos grupos de interés e influyen en el fortalecimiento de una empresa comunal de servicios. Estos grupos acceden al gobierno de la comunidad o influyen en el control de la organización comunal. Muchos de ellos trabajan en las entidades públicas (escuelas, colegios) y ejercen la autoridad local (juzgado de paz, gobernación, municipalidad).

Con las políticas que promueven el libre mercado y una mayor presencia de la economía de mercado en las zonas rurales, la empresa comunal de Catac adquiere un carácter de prestación de servicios vinculada a las nuevas actividades económicas con mayor presencia en la región. Este proceso influye en la dinámica de las fuentes de inversión, la orientación de las inversiones, las relaciones comerciales y la organización del trabajo.

En los sectores del territorio bajo riego, un número cada vez más creciente de comuneros transforman las tierras agrícolas en pastizales para la crianza de “vacunos mejorados”, no sujetos a la rotación de puna. Este sector se organiza en asociaciones de productores y en un Comité de Usuarios del Agua; organizaciones independientes de la organización comunal.

La comunidad de Catac integra a nuevos comuneros cada cinco años. Muchos de ellos motivados se integran a la comunidad motivados por asumir las tierras usufructuadas por sus padres y otros por el acceso a los beneficios que distribuye la empresa comunal. Este grupo está conformado principalmente por mujeres y jóvenes, con expectativas y demandas diferenciadas.

De este modo, al interior de la comunidad de Catac se forman grupos de interés y facciones que disputan recursos y establecen relaciones de poder. Los cataquinos de la primera y segunda generación se dedican más a la ganadería y agricultura; es decir, aquellos que lucharon por la tierra, conformaron las cooperativas y crearon la empresa comunal. Muchos de la tercera y cuarta generación se han hecho profesionales. La mayor parte de ellos ha migrado hacia las ciudades de Huaraz. Los comuneros que impulsan la transformación de las tierras bajo riego en pastizales forman un bloque con poder y capacidad de presión. Muchos de ellos son “comuneros exonerados” y se van organizando en asociaciones.

Los procesos invitan a estudiar la Comunidad de Catac a partir de la *acción colectiva* y *los grupos de interés* en el proceso de afirmación del territorio, en el manejo de la empresa comunal, la asignación de usos al territorio, la distribución de los beneficios y las relaciones de poder.

Los procesos descritos en la comunidad de Catac invitan a formular las siguientes preguntas que guían el desarrollo de esta tesis: ¿Qué papel juega la acción colectiva en la comunidad campesina? ¿Cómo se desarrolla la acción colectiva en un marco institucional como es una comunidad campesina? ¿Qué condiciones contribuyen con el desarrollo de la acción colectiva y qué condiciones restringen su desarrollo? En la presente tesis pretendo responder a estas preguntas a partir del estudio de la comunidad campesina de Catac.

## Hipótesis de trabajo

La siguiente hipótesis orienta el desarrollo de la presente tesis:

“La comunidad campesina de Catac ha garantizado en el tiempo con relativo éxito el acceso de sus miembros a los recursos de uso comunal gestionado por las diferentes juntas directivas debido (1) a que ha generado una dinámica de cooperación entre los comuneros (acción colectiva) con impacto efectivo en la distribución de ciertos beneficios de carácter económico y social, pero preservando los intereses de los grupos de poder mediante el control de la organización comunal; (2) por otro lado, la organización comunal (lo político) no ha absorbido la dinámica económica (lo empresarial) sino que ésta se ha innovado y diversificado mediante la apropiación de las oportunidades económicas generadas en el entorno regional, y en un contexto de relaciones de poder”.

Nuestro argumento principal es que la acción colectiva *emerge* como respuesta a las oportunidades políticas, económicas y laborales en periodos determinados de vida de la comunidad de Catac; que se *desarrolla* arraigada en las relaciones sociales que se configuran en un marco institucional (comunidad campesina) y condicionada por las relaciones de poder que establecen los diferentes grupos al interior de la comunidad.

Otro aspecto de nuestro argumento principal es que la *acción colectiva en la afirmación del territorio* se expresa como “acción” y “movilización”; específicamente, en las demandas de reconocimiento legal de la comunidad; en la defensa de la tierra; en las demandas de reconocimiento del “derecho de propiedad” del territorio, y ante la presión que ejercen las empresas privadas y el Estado en los tiempos actuales. En el manejo de la economía bajo la forma de una empresa comunal y en la distribución de los beneficios que genera esta entidad, la acción colectiva adquiere un carácter institucional, que se traducen en determinados acuerdos y mecanismos que los comuneros establecen en la comunidad.

Las relaciones de poder cumplen un papel condicionante de la acción colectiva. En periodos en que los dirigentes comunales se mueven en contextos de las relaciones definidas por la dinámica de grupos de cooperación, las relaciones de poder contribuyen al desarrollo de la acción colectiva; en cambio, en los periodos en que las relaciones de poder se definen más por una dinámica de

“grupos de interés” o “facciones”, las relaciones de poder restringen el desarrollo de “lo colectivo”.

Otro aspecto que se toma en cuenta en este estudio, es el desarrollo de la acción colectiva en el tiempo. En este sentido, el factor de cambio o transformación es un elemento fundamental de comprensión de la acción colectiva en cada uno de los campos en que se desarrolla (afirmación del territorio, manejo de la economía y relaciones de poder).

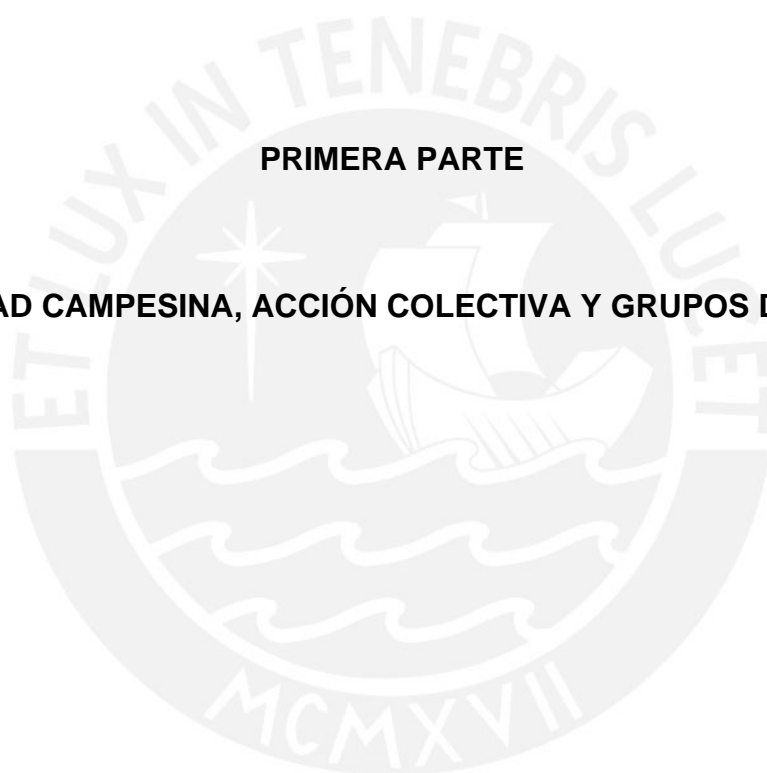
Los datos etnográficos y documentales recogidos durante el trabajo de campo en la comunidad de Catac son revisados tomando como marco de análisis tres conceptos: la *comunidad campesina*, la *acción colectiva* y los *grupos de interés*. Además, el estudio se sitúa en dos perspectivas de análisis: una diacrónica, en que se estudia la comunidad a través de los principales periodos de su historia; centrando la atención en los cambios en la afirmación del territorio, en el manejo de la economía y el control de la organización comunal. Otra sincrónica, en que se dilucida las dinámicas de la acción colectiva y el conflicto de intereses en los procesos mencionados.

La parte introductoria se divide en tres capítulos. El primer capítulo revisa la evolución del concepto de “comunidad campesina” en las ciencias sociales, identificando los principales debates en la comprensión de esta forma de organización campesina. Al mismo tiempo, se esboza un concepto de “comunidad campesina” que orienta la presente tesis.

El segundo capítulo discute las dos perspectivas teóricas que empleo en el análisis de la acción colectiva y los grupos de interés. En primer lugar se establece los alcances del concepto de acción colectiva a partir del individuo racional, la movilización de recursos y de la demanda del “derecho de propiedad”. La segunda perspectiva teórica que empleo es el de “grupos de interés” en el marco de las relaciones de poder. En el tercer capítulo expongo la metodología usada en el estudio y la estructura de la tesis.

**PRIMERA PARTE**

**COMUNIDAD CAMPESINA, ACCIÓN COLECTIVA Y GRUPOS DE INTERÉS**



## Capítulo 1

### LA COMUNIDAD CAMPESINA: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

En las ciencias sociales existen diversas formas de comprensión de la comunidad campesina debido, en parte, a que las comunidades constituyen realidades heterogéneas tanto por su composición, origen, recursos y formas de gestión; por otro lado, las comunidades son realidades que se hallan en constante redefinición debido a su inmersión en procesos sociales, económicos y políticos que acontecen en la sociedad. El problema se complejiza en las definiciones que asignan significados equivalentes a las categorías de “ayllu”, “comunidad” y “pueblo”; y, con el añadido de calificativos como “campesino”, “nativo”, “indígena”, “originario” (Diez 2006b: 112).

En esta sección, en primer lugar, reviso las formas de comprensión más importantes que se han construido sobre la comunidad campesina en las ciencias sociales. En segundo lugar, esbozo un concepto de comunidad campesina que orienta el estudio.

#### **1. Evolución del concepto de comunidad campesina en las ciencias sociales<sup>9</sup>**

A inicios del S.XX, los indigenistas<sup>10</sup> introducen en la discusión política el término “comunidad”, centrándose en sus orígenes históricos y en los elementos que la constituyen. Hildebrando Castro Pozo en su libro *Nuestra Comunidad Indígena* (1924) señala como elementos constitutivos de la comunidad: la propiedad colectiva de la tierra y los lazos de consanguinidad familiar; a su vez, las comunidades como Muquiyauyo (Junín) son vistas por Castro Pozo como la recreación de antiguos valores comunitarios del “ayllu” (Mossbrucker 1990: 68).

Basado en el planteamiento de Castro Pozo, José Carlos Mariátegui concibe la comunidad como “huella” del “ayllu”, base del Estado Inca y “embrión” de una sociedad futura; es decir, como reproducción del “socialismo indígena” y base del “socialismo moderno”, que recrea los “hábitos de cooperación y solidaridad” (Mariátegui 1987: 83).

Tanto Castro Pozo como Mariátegui consideran que la posesión común de la tierra y los lazos de parentesco entre las familias conforman los elementos

---

<sup>9</sup> El análisis de este tema se basa en gran parte en el trabajo de MOSSBRUCKER, Harold. *La economía campesina y el concepto de “comunidad”: un enfoque crítico*. Lima. Instituto de Estudios Peruanos. 1990.

<sup>10</sup> Un grupo de intelectuales con motivaciones políticas y literarias de orientación fundamentalmente socialista. Entre sus representantes más destacados en el campo sociopolítico estaban Hildebrando Castro Pozo, José Carlos Mariátegui y Luis E. Valcárcel.



constitutivos de la comunidad indígena<sup>11</sup>. Por otra parte, ambos autores conciben la *comunidad como una herencia directa del ayllu prehispánico*, que recrea las formas sociales de reciprocidad, redistribución de recursos y control vertical de pisos ecológicos (Plaza y Francke 1985: 19). Además, en la concepción indigenista, la comunidad hace posible el tránsito al socialismo moderno. En este sentido, la discusión sobre la comunidad entre los indigenistas forma parte de un proyecto político socialista.

Esta visión homogeneiza un modelo ideal de comunidad de carácter igualitario y solidario y asume como válido dicho modelo para la comprensión de todas las comunidades existentes, independiente de sus diferencias y fisuras internas. Sin embargo, esta visión homogeneizadora es un componente fundamental de una propuesta política.

En las investigaciones empíricas sobre problemáticas andinas bajo una visión cultural norteamericana, editadas en el *Handbook of South American Indians* (1946), Bernard Mishkin pone en cuestión la visión indigenista introduciendo la familia y sus intereses en la comprensión de la comunidad indígena. Mishkin define la comunidad como una entidad conformada por grupos de familias extensas. En la medida en que estos grupos convergen en sus intereses, se desarrollan acciones colectivas como por ejemplo en la defensa del territorio; en caso contrario, cada familia actúa de acuerdo a sus intereses particulares. La acción colectiva puede generar sentimientos de grupo sobre la base de las relaciones de parentesco y no en algo parecido al “espíritu comunista” subyacente a todas las comunidades. Por otro lado, los intereses familiares divergentes emergen en ciertas condiciones denominadas “modernas” como la articulación al mercado y las diferencias en el control del territorio (Mossbrucker 1990: 71).

Influenciados por la perspectiva culturalista americana, muchos continúan la corrección de la visión indigenista de la comunidad iniciada por Mishkin durante los años cincuenta y sesenta. Julio Cotler da un paso decisivo en esta dirección es su libro *Los cambios en la propiedad, la familia y la comunidad en San Lorenzo de Quinti*<sup>12</sup> (1959).

Cotler define la comunidad a partir de grupos de interés conformados sobre la base de relaciones de parentesco (endogamia) y la propiedad común de la tierra. Sin embargo, tanto la estructura de propiedad como la estructura de parentesco se resquebrajan por los progresivos flujos de interacción con el mercado de Lima, que provoca la privatización de las tierras comunales y el paso de relaciones de parentesco endogámicas a otras exogámicas. Estos cambios tuvieron impacto en el “relajamiento de estrictos vínculos familiares” debilitando la capacidad para la organización de todo tipo de “ayuda mutua” (Cotler 1959: 61).

---

<sup>11</sup> Antes de la Reforma Agraria de Velasco (1969), las comunidades campesinas reciben la denominación de “comunidades indígenas”.

<sup>12</sup> Este trabajo formaba parte del Proyecto Huarochirí-Yauyos, impulsado por el Instituto de Etnología de la Facultad de Letras de la U.N.M. de San Marcos.

Sin embargo, los comuneros fueron articulándose en “sociedades de trabajo” para mantener la ayuda mutua y los vínculos familiares. Inicialmente, estas sociedades conservan los lazos familiares; posteriormente, las comunidades de San Lorenzo de Quinti se transforman en pueblo, en que los individuos se identifican no en función de su pertenencia a una comunidad sino de sus situaciones específicas (Cotler 1959: 65). Según Cotler, este cambio de comunidad en pueblo es un *proceso de adaptación* de los campesinos a los cambios socio-económicos que se producen en la sociedad mayor.

Por otro lado, Cotler hace la distinción conceptual entre “ayllu”, “comunidad” y “pueblo” (Mossbrucker 1990: 75). El *ayllu* agrupa a las familias en base a las relaciones de parentesco y la unidad local. Por su parte, la *comunidad* es más una institución con tareas y metas precisas; y, el *pueblo*, una aglomeración de unidades domésticas en un territorio determinado (Cotler 1959: 57).

Estudios posteriores profundizan en las situaciones que generan cambios socio- económicos y en la configuración de intereses de grupos familiares en la comprensión de la comunidad. Según Metraux (1959), a medida que las comunidades se articulan al mercado, los campesinos desarrollan estrategias de aprovechamiento de oportunidades que ofrece dicha integración. Por su parte, Richard Adams<sup>13</sup> reconoce la posesión común de tierras como un elemento que define la comunidad; sin embargo, considera que el trabajo colectivo basado en las relaciones de reciprocidad no constituye un rasgo distintivo de la comunidad porque la ayuda mutua se desarrolla en relación directa con problemas particulares (intereses); desaparecidos éstos, las relaciones de cooperación desaparecen (Mossbrucker 1990: 77).

En los años setenta, la comprensión de la comunidad experimenta una evolución importante en parte como resultado de la crisis del culturalismo norteamericano y el desarrollo del marxismo, el estructuralismo y la teoría de la dependencia; por otro lado, de las transformaciones que experimenta la sociedad. En este escenario, la comunidad es entendida como una *entidad en transformación y no necesariamente desintegrada* en los grandes procesos de dependencia.

Fernando Fuenzalida, en su libro *Estructuras Tradicionales y Economía de Mercado: La Comunidad de Indígenas de Huayopampa* (1968), retoma la idea de adaptación desarrollada por Cotler pero entendida como transformación en procesos de cambio socio-económico; al mismo tiempo, introduce la *institución* como expresión de intereses particulares en la comprensión de la comunidad.

Fuenzalida muestra la transformación de las comunidades en procesos de cambios socio-económicos y políticos a través del tiempo. Durante la Colonia, los cinco ayllus de Huayopampa se articulan a través de la comunidad. El ayllu como grupo de parentesco es el que posee el territorio común; en tanto que, la comunidad como entidad superior, unifica y facilita la interacción de los ayllus. En este marco, la comunidad aparece como una institución que expresa la asociación de familias extensas. En la República, con la administración

---

<sup>13</sup> Mossbrucker cita el artículo de Adams titulado *The community in Latin América: a changing myth* (1962).

municipal, los jefes de familias nucleares cobran mayor relevancia y la comunidad se transforma en una institución que representa a una asociación de familias nucleares. Finalmente, con el desarrollo del mercado en el S.XX, que posibilita la emergencia de nuevas categorías sociales sin vinculación a las actividades agropecuarias, la comunidad se transforma en una institución que representa a individuos responsables ante la Ley.

En efecto, la comunidad en tanto institución se transforma inmersa en los cambios socio-económicos y políticos, a partir de intereses particulares de grupos específicos y desarrollan actividades de cooperación y competencia para hacer prevalecer sus intereses. La comunidad inmersa en los procesos de cambio global no se desintegran, sino que se transforman.

A partir de las investigaciones sobre comunidades existentes en San Lorenzo de Quinti (Huarochirí), Muquiyauyo (Junín) y Huayopampa (Chancay) se hacen correctivos de la concepción homogeneizadora y estática de la comunidad, incluyendo nuevos marcos de comprensión a partir de los intereses de grupos familiares y su transformación en los procesos de cambios socio-económicos y políticos que acontecen en la sociedad. La ruptura con la visión indigenista se hace más clara en los trabajos de Arguedas (1968) y Fuenzalida (1970) a partir del estudio sobre los orígenes de las comunidades.

Arguedas sostiene que los elementos constitutivos de la comunidad andina fueron producto del orden colonial y, por ende, sus orígenes son básicamente hispanos, específicamente en los ayuntamientos españoles. Arguedas sostiene esta tesis a partir de una investigación empírica sobre las comunidades en España y en el Perú (1968). Fuenzalida profundiza en esta perspectiva en su artículo *La estructura de la comunidad de indígenas tradicional: una hipótesis de trabajo* (1970).

Según Fuenzalida, la comunidad andina surge durante las Reducciones de Toledo en el S.XVI para alcanzar una serie de metas impuestas por la administración española en lo económico (mano de obra y tributos), político (lealtad a la corona), ideológico (valores difundidos por el catolicismo) y social. En este sentido, la comunidad andina es un “producto de la conquista” (Fuenzalida 1970: 66). En cuanto a su estructura interna, la comunidad es “la reunión administrativa de varios ayllus en un pueblo indígena y en consecuencia una construcción artificial” (Mossbrucker 1990: 79). En este sentido, el *ayllu* es el grupo endogámico localizado territorialmente, propietario de tierras y la comunidad una construcción artificial. En esta condición de artificialidad radicaría la fragilidad de la comunidad dado que esta construcción no siempre logra una unificación de los *ayllus*; más bien, éstos tienden a coexistir en forma yuxtapuesta.

La *fragilidad interna* se constituye en un elemento de comprensión de la comunidad en muchos estudios que giran en torno a las relaciones de poder, el papel de la dirigencia comunal, las asambleas comunales, entre otros. Sin embargo, estos temas son abordados de manera más clara recién desde los años 90.

En los años 70, el trabajo de Grondín representa una excepción a la regla (Mossbrucker 1990: 90). Este autor estudia la comunidad de Muquiyauyo básicamente como una institución que perpetúa en el tiempo las relaciones internas de poder y la apropiación de “excedentes” que genera el trabajo gratuito para transferirlos hacia obras de prestigio social que redundan a favor de los grupos más acomodados al interior de la comunidad (Grondín 1978: 21-29).

A inicios de los años 80, Orlando Plaza y Marfil Francke introducen un enfoque de análisis de las comunidades desde la perspectiva del mercado interno y la relación de tensión constante entre “lo comunal” y “lo familiar” (Plaza y Francke 1985: 57). Por otro lado, consideran que “lo comunal” se expresa en las dimensiones culturales, económicas y políticas; así mismo, “lo familiar” se reproduce en sus actividades productivas (económicas), la organización social y en las producciones culturales.

Según la definición de la comunidad propuesta por Plaza y Francke, las comunidades realmente existentes deben ser estudiadas en la relación de tensión entre “lo comunal” y “lo familiar”, y su concreción en el campo económico, político y cultural; así mismo, en su vinculación a la sociedad mayor (mercado, Estado y conflictos de clase).

Sin embargo, los postulados de la ecología cultural trazados por John Murra (1975) terminan imponiéndose como marco analítico de las comunidades en los años ochenta en las ciencias sociales. Golte, Mayer, Fonseca y De la Cadena buscan explicar el rol de la comunidad a través de las condiciones ecológicas de producción en los andes centrales.

Golte define la comunidad como la organización social más adecuada para la producción agrícola en un contexto de fragilidad del medio ambiente andino (tierras en pendiente, escasez de agua, escasa fertilidad del suelo), mediante la modalidad multicíclica de producción basada en el uso intensivo de la fuerza de trabajo cooperativo (Mossbrucker 1990: 93).

Esta “racionalidad andina” funciona plenamente solo en las sociedades que producen “valores de uso” (autoconsumo). Sin embargo, la presencia del mercado moderno en el ámbito de producción multicíclica crea progresivamente “valores de cambio” que entran en contradicción con la práctica de maximización del uso de la fuerza de trabajo. Ante esta situación, los campesinos responden creando nuevas formas de organización, especialmente a través de la privatización de tierras irrigadas y la introducción del trabajo asalariado (Mossbrucker 1990: 94). Como el mercado no puede imponerse de modo uniforme y generalizado en el campo, los campesinos generalmente combinan ambas dinámicas o continúan dependiendo de las relaciones de cooperación.

De la Cadena sostiene que en estas condiciones, la comunidad es la institución que organiza la cooperación que se requiere para satisfacer las exigencias técnicas de la producción que la familia campesina individualmente sería incapaz de cumplirla. De este modo, la comunidad genera reglas y autoridades

para la regulación y resolución de conflictos en torno al acceso, uso y distribución de recursos en las “zonas de producción” con limitaciones ecológicas (Mayer 1989).

Estos hallazgos coinciden con la disminución de los estudios antropológicos sobre comunidades campesinas. Existe una opinión compartida entre los autores que han hecho el balance sobre estudios de las comunidades<sup>14</sup>, que desde mediados de los años 80 se “aprecia una sensible disminución de los estudios sobre comunidades” (Diez 2007: 107); es más, no hay un debate importante sobre la comunidad. Esto se debería a que la comunidad campesina ha dejado de ser un tema central en la preocupación antropológica (Urrutia 1992: 13). Sin embargo, surgen preocupaciones en torno a las comunidades desde disciplinas como la economía. Gonzáles de Olarte (1984) sostiene que la comunidad se explica por el “efecto comunidad”; es decir, por los beneficios mayores que genera para las familias campesinas que individualmente no pueden alcanzarlos. Por su parte, Kervyn (1987) confiere coherencia a la dinámica de cooperación comunal en el marco de la economía institucional.

En un balance de estudios antropológicos sobre comunidades campesinas recientemente elaborado por Alejandro Diez (2007), el foco de atención se traslada hacia la organización comunal especialmente en sus tres componentes: dirigencia comunal, mecanismos institucionalizados de gobierno y vínculos con los actores extracomunales.

La *dirigencia comunal* como tema de estudio antropológico se abre paso lentamente desde los años 70. Los estudios con enfoque de antropología política analizan la comunidad como un colectivo inserto en los mecanismos de una “estructura arborescente” (Fuenzalida 1970), en que los campesinos se integran en una múltiple red ascendente de intermediarios desde dirigentes locales hasta las autoridades políticas regionales. Por otro lado, los campesinos son vistos como moviéndose en una estructura de “triángulo sin base” (Cotler 1969), carentes de cualquier articulación entre ellos (iguales), dominados por una articulación hacia arriba.

Desde los años 90, varios estudios hacen referencia a la directiva comunal. En estos trabajos, la directiva comunal es analizada como una instancia sujeta a la voluntad de la asamblea comunal. Sin embargo, algunos estudios muestran sus dimensiones complejas como la formación y las fracturas internas que enfrenta la comunidad de Catacaos (Revez 1992), dirigentes y sus intereses diferenciados en Huanquite (Seligman 1992 y 1995), roles y trayectorias de los dirigentes en Frías (Apel 1996), procesos históricos de formación de los dirigentes en la sierra de Piura (Diez 2007: 116-117).

En cuanto a los *mecanismos institucionalizados de gobierno*, los estudios giran en torno a las asambleas comunales, faenas o trabajos comunales; con escasas referencias a su desarrollo y dinámicas. Existen otros trabajos aunque de menor relevancia referidos a la vinculación de la organización comunal con los actores extracomunales; con escaso análisis sobre el carácter de estos

---

<sup>14</sup> Mossbrucker (1990), Urrutia (1992) y Diez (2007).

vínculos y las posiciones que construyen frente a los actores extracomunales (Diez 2007: 119).

Este conjunto de trabajos muestran dos elementos centrales a considerar en la definición de la comunidad: por un lado, la dirigencia comunal; por otro lado, las funciones de la comunidad como institución.

En relación al papel que juega la *dirigencia comunal* en la definición de la comunidad campesina, De la Cadena (1986) considera que la capacidad de solución de conflictos que tiene la dirigencia es una de las razones de su existencia. Tomando como referencia esta consideración, Diez destaca la dirigencia comunal como un componente que define la comunidad; así como no hay comunidad sin propiedad comunal y sin reconocimiento estatal, tampoco existe sin dirigencia dado que ésta desempeña un papel importante en la naturaleza del ejercicio del gobierno comunal (Diez 2007: 115).

La dirigencia comunal construye la comunidad como un espacio complejo de relaciones de poder, enraizada en un conjunto de relaciones de parentesco y de facciones; cuyos campos de acción son las elecciones, en las que reproducen los órganos de gobierno; las asambleas, en las que expresan y confrontan sus intereses; y, algunos acontecimientos en los que afirman sus posiciones. Al mismo tiempo, la dirigencia comunal participa en la construcción de la política local en relación con los actores locales. En este sentido, como sostiene Diez (2007), la directiva comunal es el “locus de la construcción de equilibrios” internos y externos de la política comunal; es decir, la función principal de la directiva comunal es la construcción de equilibrios en las relaciones de poder, condición sin la cual la comunidad viviría en una constante relación de conflictos.

En cuanto a las funciones de la comunidad. Diez plantea como hipótesis que las comunidades campesinas son cada vez más instituciones políticas que económicas, argumentando que las principales funciones que cumplen las configuran como instancias de organización, regulación y solución de conflictos entre sus miembros; de interrelación con los actores externos y la defensa de la integridad territorial frente a terceros. En este sentido, sólo en contadas oportunidades cumpliría un papel central en la regulación y control de los recursos de propiedad colectiva (Diez 2007: 119).

Las ciencias sociales han dado bastante importancia a la ruptura con la interpretación indigenista que concibe la comunidad como la reproducción directa del ayllu prehispánico, introduciendo nuevos elementos en la comprensión de la comunidad como a) la determinación de su origen durante las Reducciones del S.XVI; b) su carácter artificial, producto de la articulación de los grupos familiares; c) su articulación a la sociedad mayor especialmente a través del mercado y su transformación en relación a los procesos generados por dicha articulación; d) la organización que responde mejor a las condiciones de fragilidad del medio ambiente a través del trabajo intensivo y la producción agrícola muticíclica; e) la organización que coordina la cooperación para responder a las exigencias técnicas de la producción. Otra ruta seguida por las ciencias sociales ha centrado su atención en la comprensión de la comunidad a

partir de la dirigencia comunal, los mecanismos institucionalizados de gobierno y las funciones que cumple.

*Sin embargo, estos trabajos abordan escasamente el papel de la acción colectiva en la comunidad campesina específicamente en la constitución, acceso y gestión de los recursos de uso comunal, la dinámica del conflicto de intereses o facciones en la construcción de la comunidad como un espacio de relaciones de poder, y las relaciones con actores extracomunales en el marco de gestión de los recursos de uso comunal.*

Este estudio pretende profundizar en el papel que desempeña la acción colectiva y el conflicto de intereses específicamente en la afirmación del territorio, en el manejo de la economía bajo la forma empresarial, en la asignación de usos y control del territorio, la afirmación de “lo comunal” y en las relaciones de poder al interior de la comunidad.

## **2. La definición de la comunidad campesina que orienta la tesis**

Siendo la comunidad campesina una realidad heterogénea y cambiante, como resultado de su inmersión en los procesos sociales, económicos y políticos que acontecen en la sociedad, es difícil que un concepto pueda dar cuenta de la diversidad de elementos que constituyen a las comunidades realmente existentes. Sin embargo, es preciso establecer una definición operativa. A partir de los trabajos que hemos revisado en la primera parte, establecemos algunas características que definen a la comunidad campesina y esta definición orienta nuestro trabajo en la presente tesis:

a. Un territorio delimitado. El territorio es delimitado históricamente como resultado de un largo proceso de defensa del mismo y geográficamente a través de la determinación de los ámbitos territoriales. Sin embargo, muchos miembros de las comunidades no residen en el territorio pero retienen derechos sobre el territorio y las fuentes de sustento de muchos comuneros no dependen sólo de los recursos en el territorio. En este sentido, el territorio está delimitado también socialmente y marca fronteras sociales ante los no comuneros.

b. Los lazos de parentesco vinculan a las familias o al grupo de familias que son miembros de la comunidad. Sin embargo, muchas comunidades no son solo un grupo de familias emparentadas entre sí, sino que conforman conjuntos heterogéneos vinculados a través de otros lazos como la residencia, la pertenencia a los “grupos de interés”, a “grupos mayores” (asociaciones) y a determinadas facciones.

c. Los recursos y la propiedad comunal. La mayor parte de los recursos de uso comunal están delimitados territorialmente y todos los miembros de la comunidad se consideran propietarios de dichos recursos, con iguales derechos sobre ellos. Algunos de estos recursos tiene base territorial (pastos, parcelas, agua) y otros son resultado de algún tipo de inversión (empresa comunal).

El usufructo de estos recursos es de carácter familiar y existe una desigualdad de oportunidades en el acceso a los mismos. Sin embargo, esto no supone la existencia de un régimen de propiedad privada. Por ello, el control de recursos en un territorio delimitado es un elemento constitutivo de la comunidad.

d. La comunidad establece los derechos de acceso a los recursos y las obligaciones de provisión de los recursos de acervo comunal. Por ello, la comunidad está ligada a la gestión comunal de los recursos (Mayer 1989: 29; Mossbrucker 1990: 97) y regula los recursos de acervo comunal. Lo que define a la comunidad como institución es el control sobre los recursos de uso comunal.

La propiedad comunal ha sido interpretada también como uno de los rasgos distintivos de la comunidad campesina; sin embargo, las comunidades pueden existir aún si no hay propiedad común como la comunidad de Catac desde el año 1946 (reconocimiento legal) hasta el año 1963 (toma de tierras).

e. La existencia de los grupos de interés y facciones es un aspecto fundamental en la comprensión de la comunidad como la construcción de acuerdos y equilibrios, es decir, fruto de la acción colectiva. En este marco, el rol de la dirigencia comunal es un aspecto sustantivo de comprensión de la comunidad como agente generador de acuerdos entre diferentes grupos de interés o facciones al interior de la comunidad. Por ello, algunos autores insisten en que el mal o el buen funcionamiento de la comunidad dependen en gran medida del liderazgo que ejercen sus dirigentes (Diez 2007: 121). Por otro lado, la directiva comunal representa a la comunidad ante las entidades externas.

f. Otro elemento constitutivo de la comunidad es su vinculación con la sociedad mayor a través de las relaciones que establecen con los actores locales, regionales y nacionales, y de la influencia que ejercen los procesos sociales, económicos y políticos en los que la comunidad se halla inmersa. Es importante tomar en cuenta este elemento en el estudio de las comunidades campesinas y su transformación en el tiempo.



## Capítulo 2

### HACIA UNA COMPRESIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una de las preocupaciones de fondo de este trabajo es la comprensión del esfuerzo de un grupo humano que trata de lograr un beneficio común mediante la puesta en funcionamiento de la *acción colectiva* en el entramado de relaciones sociales; por otro lado, las *condicionantes* que experimenta dicha acción con el desarrollo de los *grupos de interés* y las *relaciones de poder* que establecen al interior de una comunidad campesina y con los actores externos.

En este capítulo se discuten dos conceptos que se emplean en el análisis de la acción colectiva y las relaciones de conflicto de intereses. En primer lugar, se revisa el concepto de *acción colectiva* a partir de la perspectiva de individualismo metodológico, de la situación de los recursos de uso común, la movilización de recursos, la demanda del “derecho de propiedad” y en el marco de las “comunidades andinas”. En segundo lugar, se discute los conceptos de *grupos de interés*, *relaciones de poder* y *facciones*.

#### **1. La acción colectiva**

Los postulados teóricos, en algunos casos, otorgan un papel relevante a las entidades supraindividuales al momento de explicar la *acción colectiva*; en otros casos, la *acción colectiva* es concebida como la expresión de elecciones de individuos racionales que buscan sus propios intereses. Sin embargo, enfoques teóricos desarrollados por Ostrom, McCay y Jentoft, y Mayer explican la acción colectiva tomando como referencia elementos que van más allá de los individuos racionales y sus elecciones.

En esta sección, primero, expongo los principales postulados sobre la acción colectiva a partir de las entidades supraindividuales. En segundo lugar, desarrollo los enfoques que explican la acción colectiva tomando como referencia al individuo racional y sus elecciones. En tercer lugar, presento el planteamiento de Ostrom sobre la acción colectiva a partir de las instituciones que construyen reglas de derechos y obligaciones en el acceso, provisión y fiscalización de recursos de uso común. En cuarto lugar, expongo la tesis desarrollada por McCay y Jentoft sobre la acción colectiva a partir de las normas sociales de la comunidad. Finalmente, presento la explicación de la acción colectiva que hace Mayer a partir de la comunidad andina como instancia de regulación de una zona de producción.

El elemento común en los planteamientos de Ostrom, MacCay y Jentoft, y Mayer es la consideración de la acción colectiva en la gestión de los recursos de uso común en el *campo económico*.

### 1.1. La acción colectiva: a partir de entidades supraindividuales

Algunas tradiciones teóricas importantes en las ciencias sociales asumen que las entidades supraindividuales son más relevantes que el individuo al momento de explicar la acción colectiva. Estas entidades son la estructura social en Emilio Durkheim, las clases sociales en el marxismo y el habitus en Pierre Bourdieu.

Durkheim sostiene que la acción de un grupo humano es posible porque los individuos comparten categorías de pensamiento –“categorías colectivas”- con las que perciben el mundo, ordenan sus vidas y se entienden unos a otros; al mismo tiempo, comparten las formas de sentir y actuar –“conciencia colectiva”- (Rochabrún 1993: 8).

Tanto la “categoría colectiva” como la “conciencia colectiva” determinan la acción de un grupo humano debido a que residen en la misma sociedad que las produce y establecen una relación de coacción sobre los individuos y sus acciones; modelando, de una manera determinada las formas de pensar, sentir y actuar (Rochabrún 1993: 3).

En el postulado de Durkheim, el individuo coaccionado por la sociedad tiene escaso margen para el desarrollo de una acción colectiva con capacidad para reconfigurar las relaciones sociales.

En el planteamiento de Marx, la “conciencia de clase” es un factor explicativo de la acción colectiva. Marx plantea que la “conciencia de clase” se desarrolla en el proceso de las relaciones de producción que opera en la estructura económica cuando los sujetos establecen relaciones de clase, en que unos se sitúan como trabajadores (dueños simplemente de la fuerza de trabajo como mercancía) y otros como capitalistas –en el circuito de la valorización del capital- (Rochabrún 1993: 59).

Sin embargo, no todos los trabajadores participan en la acción colectiva. Esta ausencia de participación en la acción colectiva es explicada mediante el concepto de “falsa conciencia”; una conciencia que no es acorde con la posición de clase que los trabajadores ocupan en el proceso de valorización del capital.

Al igual que en Durkheim, la acción colectiva en Marx aparece constreñida por la estructura –en este caso, por la estructura económica-; aunque, a diferencia de Durkheim, la acción colectiva tiene una capacidad transformadora de la sociedad. Los sujetos portadores de “conciencia de clase” se convierten en actores históricos.

En tiempos más contemporáneos, Pierre Bourdieu aborda la acción colectiva a partir de los agentes socialmente constituidos, con capacidad para actuar en el

campo social debido a que están dotados de *habitus*. Bourdieu define el *habitus* como un sistema de disposiciones que funciona como principio generador y organizador de percepciones, pensamientos y valoraciones (Bourdieu 1991: 92), que los agentes adquieren mediante la interiorización de las posiciones sociales que ocupan en el campo social (relaciones sociales objetivas de dominación).

Sin embargo, el *habitus* en la vida cotidiana normalmente reproduce las relaciones sociales de dominación del campo social; entonces, se requiere que este hábitus se transforme en un *habitus de grupo* mediante la reflexión que tiene la capacidad de generar movilización, es decir, acción colectiva.

Sin embargo, recuerda Bourdieu, que la movilización no puede tener éxito sin una concordancia entre el discurso de sus agentes movilizadores y las disposiciones de los actores; sobre todo, sin la inclinación al reagrupamiento que suscita la orquestación espontánea de las disposiciones (Bourdieu 1991:103).

En el planteamiento de Bourdieu, los agentes sociales aparecen como programados –o determinados- por los procesos de internacionalización del campo social, quedando escaso margen para las decisiones y elecciones de los sujetos. Sin embargo, en relación a los planteamientos de Durkheim y Marx, amplía la comprensión de la acción colectiva situándola en el campo cultural, más allá de la estructura exclusivamente social y económica.

En el campo cultural, la acción colectiva se convierte en una lucha por la acumulación del honor, reputación y prestigio social. Los que acumulan capital simbólico pueden ser tanto agentes sociales como instituciones que emplean dicho capital bajo diferentes formas. Además, éstos distribuyen dicho recurso cultural estableciendo relaciones de clientelaje o construyendo lealtades (Bourdieu 1997: 111).

En los marcos conceptuales expuestos, la acción colectiva aparece determinada por la sociedad (Durkheim), la estructura económica (Marx) y la internalización del *habitus* (Bourdieu). Aunque, en el pensamiento marxista, la “conciencia de clase” tiene la capacidad de generar una acción colectiva restringida al ámbito de las relaciones de clase. Del mismo modo, Bourdieu deja lugar para la acción colectiva en el campo socio cultural, impulsado por agentes que comparten las formas de percepción y valoración acorde con sus posiciones en las relaciones sociales, así como en la disputa por la acumulación del capital simbólico (honor, prestigio, reputación) y su distribución formando lealtades, redes y clientelajes. Sin embargo, en estos planteamientos, la acción colectiva aparece constreñida por las entidades supraindividuales.

## 1.2. Acción colectiva explicada a partir del individuo racional

Hay un segundo grupo de postulados teóricos para la comprensión de la acción colectiva, que toman como unidad básica de análisis a los individuos y sus elecciones; y, a partir de allí, construyen agregados que pueden llegar a

desarrollar lógicas supraindividuales. A este enfoque de estudio de los fenómenos sociales se ha venido a llamar “Individualismo Metodológico”.

La tesis básica de este cuerpo teórico relativo a la acción colectiva es la siguiente: los individuos racionales están motivados (racionalmente) a buscar siempre sus propios intereses porque buscan maximizar sus beneficios individuales. Una variante importante del Individualismo Metodológico es la *Teoría Económica de los Recursos*. En el marco de esta teoría, se plantean tres modelos para resolver el problema de la acción colectiva: la Tragedia de los Comunes, el Dilema del Prisionero y la Lógica de la Acción Colectiva.

### La “tragedia de los comunes”

En los años sesenta, Garret Hardin actualiza un viejo debate en el mundo anglosajón sobre los límites y consecuencias de la libertad individual en un contexto de los bienes comunes. En su ensayo titulado “*La tragedia de los bienes comunes*” (1968), Hardin plantea el problema de la acción colectiva a través de la siguiente metáfora: “Imaginemos un pastizal al alcance de todos. Es de esperar que cada pastor se siente impulsado a introducir más y más animales porque recibe el beneficio directo de sus propios animales y carga únicamente con los costos resultantes del sobrepastoreo”. Hardin Concluye: “Ahí está la tragedia. Cada hombre se encuentra atrapado en un sistema que lo compele a aumentar su ganado sin ningún límite, en un mundo que es limitado” (cita tomada por Ostrom 2000: 27).

Según esta metáfora, en una sociedad que cree en la libertad de acceso a los bienes comunes, los individuos racionales buscan siempre su propio beneficio y el resultado es la ruina de todos; es decir, lo que Hardin denomina “la tragedia de los bienes comunes”. Esta teoría se basa en dos supuestos: por un lado, los que explotan los recursos son individuos; por otro lado, los bienes de propiedad colectiva son recursos de “uso abierto”.

Según Hardin, esta “tragedia” puede hallar solución a través de dos vías: la estatización de recursos de propiedad colectiva a través de la gestión del Estado o la privatización de los recursos; es decir, la transformación de los bienes comunes en propiedad privada.

Esta explicación se convirtió en la más aceptada sobre la sobreexplotación de los recursos de uso común e inspiró muchas políticas públicas en los años setenta. Hardin desarrolla esta tesis para mostrar el problema de la sobrepoblación y los recursos finitos; sin embargo, esta tesis fue empleada también para explicar los problemas relacionados con la hambruna en el Subsahara, los incendios forestales en América Latina, las relaciones entre el sector público y privado en las economías modernas.

### El dilema del prisionero

La tesis de Hardin es desarrollada por la Teoría de Juegos como el “*Dilema del Prisionero*”. Según este juego, dos jugadores con manejo de información completa -conocen la estructura completa del juego y los beneficios de cada

resultado- pero comunicados -sea porque les está prohibido o porque juzgan irrelevante la comunicación- ponen en funcionamiento su mejor estrategia, sin embargo, alcanzan un resultado no buscado pero que es el mejor para ambos: un equilibrio no óptimo (Ostrom 2000: 29).

Según este juego, dos individuos racionales interactúan en un juego no comunicativo pero con información completa en la cual cada uno de ellos pone en funcionamiento sus mejores estrategias para el logro de sus objetivos; sin embargo, obtienen resultados irracionales: un beneficio común.

### **Lógica de la Acción Colectiva**

Mancur Olson en su libro *Lógica de la Acción Colectiva* (1992) desarrolla un punto de vista afín a los modelos expuestos sobre la dificultad de lograr que los individuos persigan un bienestar común, en contraste con el bienestar individual. Olson pone en cuestión la tesis de que los intereses comunes sean suficientes para generar una acción colectiva. El argumento de Olson descansa en el supuesto de que una vez producido el bien colectivo, hay pocos incentivos para contribuir de manera voluntaria al suministro de dicho bien. De este modo, se abre un espacio para el desarrollo de un “comportamiento oportunista” (beneficiarse con el trabajo ajeno).

Sin embargo, Olson considera que las medidas ante el problema del comportamiento oportunista pueden provenir de los “grupos pequeños” o de los mecanismos de coerción y de los incentivos selectivos.

Los tres modelos expuestos (Tragedia de los Comunes, el Dilema del Prisionero y la Lógica de la Acción Colectiva) plantean tres cuestiones con que los individuos se enfrentan cuando intentan hacerse de los beneficios colectivos: (1) por un lado, el problema del oportunismo; un comportamiento que busca beneficiarse del trabajo ajeno sin contribuir con la acción colectiva; (2) por otro lado, estos modelos buscan explicar cómo en ciertas circunstancias, los individuos racionales pueden producir “resultados irracionales”: beneficio común. (3) Finalmente, los tres modelos han servido de fundamento de las políticas públicas que buscan la solución al problema de la escasa preservación de los recursos de uso común mediante la acción colectiva: por un lado, la intervención del Estado y, en otros casos, la imposición de los derechos de propiedad privada (mercado) sobre los recursos de propiedad común (Ostrom 2000: 37).

Tanto la solución estatista como la privatista se basan en tres supuestos: por un lado, la solución del problema de la acción colectiva debe provenir de un actor externo con capacidad coercitiva para imponer y hacer cumplir arreglos institucionales; por otro lado, los individuos involucrados son incapaces de solucionar el problema de la acción colectiva. Finalmente, ambas soluciones son excluyentes, es decir, “mercado” o “Estado”. Como sostiene Ostrom raras veces las instituciones son privadas o públicas a secas. La mayor parte de las instituciones de recursos de uso común son una mezcla de instituciones de “tipo privado” y de “tipo público” (Ostrom 2000: 43).

Los tres modelos de tratamiento de la gestión de recursos de uso común no son de mucha utilidad para nuestro trabajo debido a que no toman en cuenta a las instituciones locales en la solución del problema de la acción colectiva. Es necesario buscar otros marcos teóricos que expliquen la solución del problema de la acción colectiva a partir de las instituciones locales y los arreglos institucionales.

### **1.3. Acción colectiva en el campo institucional del manejo de recursos de uso común**

En esta sección, presento el planteamiento de la acción colectiva a partir de las instituciones locales desarrollada por Ostrom; luego, expongo la tesis de la acción colectiva de McCay y Jentoft. Finalmente, reviso el papel que juega la organización comunal andina en la organización de la acción colectiva y en el acceso a los beneficios comunes que genera la comunidad como institución.

#### **1.3.1. Acción colectiva en las instituciones locales**

Cirancy-Wantrup y Bishop (1975) refutan la tesis de Hardin haciendo la distinción entre “propiedad común” y “recursos de libre acceso”. La “propiedad común” está sujeta a las reglas que definen los derechos de acceso y uso que son exclusivos de un grupo definido; en tanto que, los “recursos de libre acceso” se caracterizan por la ausencia de las reglas que limitan el acceso a dichos recursos. Este planteamiento lleva a algunos críticos de Hardin a distinguir entre los “recursos de propiedad colectiva” y los “recursos de acceso abierto” (Smith 2002: 18).

Un grupo de teóricos de la propiedad común plantea que la respuesta al problema de la acción colectiva debe llevarse a cabo a través del análisis de las instituciones partiendo de la distinción entre la “propiedad de un recurso” y “el propio sistema de recursos”, dado que la propiedad común es un determinado arreglo hecho por los humanos y no una característica del recurso. En base a esta distinción, Ostrom propone el uso del término *recurso de acervo común o el recurso de uso común* (Smith 2002: 19)

#### **El recurso de uso común**

El recurso de uso común (RUC en adelante) alude a los recursos naturales o recursos hechos por el hombre de cuyos beneficios es difícil excluir a otros y cuya explotación por un usuario reduce su disponibilidad para otros (Ostrom 2000: 66). A su vez, Ostrom distingue entre “sistema de recursos” y “unidades de recursos”. El primero constituye el marco general en que se identifica los recursos como los sectores (de pastos), cuencas (de ríos), flotas (de vehículos), manadas (de ovejas), etc. Mientras que, las “unidades de recurso” son aquellas que los individuos se apropian del sistema de recursos (hectáreas de pastos, horas de alquiler de un tractor agrícola, número de ganados en una manada, ríos en una cuenca, etc.).

Los agentes que acceden a los RUC pueden ser individuos o grupos. Los que acceden a los RUC son identificados como “apropiadores” o “usuarios”. En

muchos casos, los apropiadores usan directamente las unidades de recurso que sustraen (autoconsumo); en otros casos, las utilizan como medios de ingreso a los procesos productivos o para transferir a otros mediante el alquiler, venta o al partir. Por otro lado, en esta relación, intervienen también los “proveedores”. Estos llevan a cabo acciones que aseguran el sostenimiento del sistema de los RUC a largo plazo o se ocupan de su abastecimiento y mantenimiento en el corto plazo (Ostrom 2000: 67).

La apropiación de las “unidades de recurso” puede realizarse de manera consecutiva, pero no de modo simultáneo; en tanto que, el “sistema de recursos”, sí es susceptible de uso simultáneo. Por otro lado, una vez que los apropiadores dependen de un sistema de recursos, las mejoras en dicho sistema benefician a todos de manera simultánea, independiente de la contribución particular. Este carácter compartido de beneficios de los RUC abre el espacio para el uso de beneficios sin contribución con su provisión.

En este marco, los usuarios de RUC se enfrentan a dos problemas: el sobreuso y el oportunismo. Los usuarios resuelven ambos problemas mediante determinadas reglas que determinan derechos, obligaciones y modos de control. Ostrom especifica las condiciones que facilitan la autoorganización de los usuarios para afrontar ambos problemas.

En este sentido, Ostrom plantea la solución del problema de la acción colectiva a partir de las instituciones locales que pueden “establecer un contrato vinculante para comprometerse con una estrategia de cooperación que ellos forjarán” (Ostrom 2000: 43), desarrollar acuerdos y garantizar su cumplimiento a través de diversos mecanismos internos (Ostrom 2000: 47). De este modo, los arreglos institucionales hacen posible la autogestión de los RUC mediante el uso de reglas creadas, aplicadas y supervisadas por los mismos miembros de los grupos autoorganizados.

### **Condiciones de autoorganización**

La autoorganización de los usuarios y el mantenimiento de los RUC en el tiempo dependen de los atributos de los recursos, los atributos de los usuarios y de los “principios de diseño” que sostienen los sistemas de RUC a través del tiempo.

Los grupos se autoorganizan cuando las unidades de recursos son relativamente escasas y sus condiciones de uso son confiables. Por otro lado, la mayor parte de ingresos de los “usuarios” proviene de los RUC, los “usuarios” comparten conocimientos sobre el funcionamiento del sistema, existe confianza entre sí para el cumplimiento de los acuerdos y la experiencia previa en otras formas de organización local (Ostrom 2002: 55).

Algunos sistemas de RUC han sobrevivido en un periodo largo de tiempo, empleando las mismas reglas básicas y adaptándolas a las nuevas situaciones. Ostrom denomina “sistemas robustos” a los que se mantienen en el tiempo y “principios de diseño” a los arreglos que sirven de base a dichos sistemas. Entre ellos, Ostrom considera los siguientes:

a. Las reglas que definen los *derechos de acceso* a los RUC y las *obligaciones de provisión*. Según Ostrom, éste es el primer arreglo para una adecuada organización de la acción colectiva en la gestión de los RUC en una institución local.

La falta de especificación de los derechos de apropiación y de las obligaciones de provisión (creación y mantenimiento) crea incertidumbre entre los usuarios. Por otro lado, la indefinición de límites de los RUC y la falta de cierre a los “de fuera” crea situaciones de riesgo sobre los beneficios.

b. Las reglas que establecen una relación proporcional entre la asignación de beneficios y los costos; es decir, exige una relación de intercambio recíproco equivalente entre los derechos de acceso y las obligaciones de provisión de los RUC. El cumplimiento de este arreglo es fundamental para que las relaciones de intercambio sean consideradas justas e incentiven la participación de los “usuarios” del RUC en la acción colectiva.

c. Los apropiadores afectados por las reglas operativas participan en su modificación. Según Ostrom, los usuarios que interactúan de manera directa entre sí y con el entorno pueden modificar las reglas a fin de adaptarlas mejor a las características específicas del lugar.

d. En las instituciones locales, la supervisión y aplicación de las sanciones están a cargo de los mismos participantes que se constituyen en autoridades internas. Lo más importante en la sanción de un usuario es que su acción sea descubierta y se le asigne una pena, sin convertir las infracciones en eventos criminales mayores. A su vez, las sanciones son graduales. Ellos crean su propio control interno para disuadir a los potenciales “oportunistas” y asegurar el cumplimiento cuasi-voluntario de los voluntarios (Ostrom 2002: 154).

e. Cuando los derechos de un grupo a construir sus propias instituciones son reconocidas por los gobiernos, la legitimidad de las reglas diseñadas por los usuarios será cuestionada con menos frecuencia en los escenarios legales, administrativos y legislativos. A su vez, la relación con los actores externos que movilizan mayores recursos permite resolver diversos problemas.

Estos arreglos institucionales son “reglas de uso” que tienen tres características básicas: primero, prescriben -prohibiendo o permitiendo acciones-; segundo, exigen resultados; tercero, se aplican en “situaciones de los RUC”, en que se desarrollan dinámicas de apropiación, provisión y supervisión. En muchas situaciones de los RUC, estas reglas difieren del ordenamiento legislativo, administrativo o judicial; en otras, pueden ser semejantes. Ambos marcos normativos son de naturaleza distinta.

Ostrom considera que los arreglos institucionales deben ser analizados en tres niveles: el operativo, la elección colectiva y el cambio de las reglas. El primer nivel comprende las reglas operativas relativas al *cuándo*, *dónde* y *cómo* los usuarios se apropian, cooperan en la provisión y supervisan. El segundo nivel de análisis versa sobre las “reglas de elección colectiva” referidas a procesos de diseño de las *medidas de gestión* de los RUC que hacen los usuarios y sus



autoridades. Finalmente, se toma en cuenta los *procesos de modificación* de dichos arreglos institucionales.

Las elecciones de las reglas en cada uno de estos niveles tienen lugar en determinadas “arenas” que son situaciones concretas –sean formales e informales- en las que ocurren algún tipo particular de acciones (Ostrom 2000: 98).

En efecto, el planteamiento de Ostrom permite el análisis de la acción colectiva en el marco de una institución local que establece arreglos (acuerdos y compromisos) y el cumplimiento de los mismos a través de diversos mecanismos internos. Estos arreglos institucionales hacen posible la autogestión de RUC mediante el uso de determinadas reglas creadas, aplicadas y supervisadas por los mismos miembros de grupos autoorganizados. Por otro lado, este planteamiento permite el análisis de los atributos que reúnen los recursos y los usuarios, y de las reglas que generan dinámicas de apropiación, provisión y supervisión de los “recursos de uso común”.

### **1.3.2. La acción colectiva y la teoría del enraizamiento**

La *teoría del enraizamiento* es desarrollada por McCay y Jentoft en un contexto de debate con las teorías de la acción racional y el individualismo metodológico. Esta teoría enfatiza en la especificidad de cada sistema de uso de recursos, en contextos particulares y procesos históricos cambiantes, y en el papel que juega la comunidad en la acción colectiva.

Partiendo de la concepción de sociedad de Durkheim como orden moral integrado, McCay y Jentoft definen la *comunidad como un sistema de relaciones sociales* que bajo ciertas circunstancias un grupo organiza la acción colectiva y puede moderar el uso de recursos de uso común guiados por las obligaciones y responsabilidades sociales. De este modo, la comunidad de usuarios de los recursos no es simplemente resultado de agregados de estrategias individuales, sino que ésta es producto de una acción colectiva deliberada. Los usuarios adquieren identidad y propósitos compartidos mediante interacciones pautadas a través del tiempo (McCay y Jentoft 2002: 79). En este sentido, la acción colectiva se enraíza en los lazos sociales.

Por otra parte, la comunidad está enraizada también en un marco de significados, símbolos y valores –sistemas culturales-. En la medida que las comunidades son construcciones culturales confieren significados a los sacrificios individuales que impone la acción colectiva, generando lealtades entre los usuarios. La comunidad como fuente de identidad común permite a los usuarios percibirse como miembros de un orden moral integrado, construido sobre lazos y nexos sociales.

La teoría del enraizamiento permite ver el sobreuso de recursos de uso comunal y el comportamiento oportunista como resultados de las “fallas de la comunidad”. En esta perspectiva, el problema de la acción colectiva resulta de las situaciones en que los usuarios carecen de lazos sociales que los conecten

entre sí y con sus comunidades, y en que las responsabilidades están ausentes debido a procesos de “desenraizamiento” (McCay y Jentoft 2002: 88).

Estos procesos pueden deberse a impactos provocados por fuerzas extralocales como el Estado y el mercado. Estas entidades crean generalmente conflictos y relaciones de dependencia; sin embargo, las “fallas de la comunidad” pueden deberse también a las deficiencias de la misma comunidad como a) el conflicto entre grupos de interés y b) el desarrollo de comportamientos faccionalistas entre sus dirigentes.

En efecto, la teoría del enraizamiento permite la explicación del problema de la acción colectiva en términos de debilitamiento de la comunidad como resultado de los impactos provocados por las fuerzas extracomunales como el mercado y el Estado, y sobre todo por las deficiencias de la misma comunidad debido al desarrollo de las dinámicas de grupos de interés y el desarrollo de comportamientos faccionalistas al interior de la comunidad.

### 1.3.3. La acción colectiva en las “comunidades andinas”

Tanto la teoría del manejo institucional de recursos de uso común de Ostrom como la teoría del enraizamiento de McCay y Jentoft comprenden la acción colectiva a partir de las instituciones locales y de las normas sociales en la comunidad. Enrique Mayer y Gonzáles de Olarte muestran elementos complementarios en la comprensión de la acción colectiva en el marco de una comunidad andina. Ambos autores consideran que la *organización comunal andina* juega un papel importante en la solución del problema de la acción colectiva en el acceso y gestión de los recursos de uso común.

#### Zona de Producción

Mayer sostiene que en las comunidades andinas<sup>15</sup>, los recursos susceptibles de uso común están organizados en determinadas unidades a las que llama “Zona de Producción” (ZP en adelante). Esta es “un grupo específico de recursos manejados comunalmente, en el que se cultiva de una manera particular. (...) Incluye los aspectos de infraestructura, un sistema particular de racionar recursos (agua y pastos naturales) y los mecanismos que regulan el modo en que estos recursos deben ser usados. Las unidades de producción familiar tienen derecho de acceso a parte de estos recursos” (Mayer 1989: 25).

En cuanto a la organización social que caracteriza el manejo de una ZP, Mayer sostiene que existe un sistema dual de decisiones: por un lado, las unidades domésticas deciden sobre la producción y organización del trabajo en las unidades (parcelas y pastizales) que les han sido asignadas para uso familiar; por otro lado, la comunidad organiza y administra el territorio a través del control que ejerce sobre las unidades domésticas. Esta administración es asumida por autoridades, quienes toman decisiones sobre los procesos productivos, vigilan su cumplimiento e imponen sanciones. Sin embargo, las familias no acatan mecánicamente dichas decisiones y reglas, sino mediadas

---

<sup>15</sup> Cabe aclarar que Mayer estudia la organización de las zonas de producción en las *comunidades andinas*, no necesariamente en las *comunidades campesinas*.

por sus intereses. Estos grupos influyen en las condiciones de uso de la tierra a través de las asambleas y la presión política sobre las autoridades para cambiarlas (Mayer 1989: 28).

Entre las unidades domésticas y la comunidad se establecen relaciones dinámicas y conflictivas. Las primeras son unidades de producción y consumo autónomos; mientras que, la comunidad es la asociación de unidades domésticas en el territorio administrado por la primera entidad. Esta relación dinámica se manifiesta en una constante tensión entre los intereses de grupos familiares y el aspecto comunal, expresión colectiva de los intereses comunes, que imponen restricciones y controles (Mayer 1989: 28).

En efecto, en primer lugar, la ZP se diferencia de una *zona ecológica* de vida natural en tanto que la ZP es una construcción social hecha por la asociación de familias. En segundo lugar, la ZP engloba un conjunto de recursos ligados a la tierra, que constituyen la base de la actividad agropecuaria. En tercer lugar, el uso de recursos se rige por determinadas reglas de uso comunal. En cuarto lugar, en la ZP se organiza un manejo dual de la producción, en que las familias deciden sobre la producción y el consumo; mientras que, la comunidad regula el acceso al territorio. Finalmente, en la ZP se establecen relaciones dinámicas entre los grupos familiares con sus intereses y la organización comunal. En este sentido, la comunidad como institución garantiza la organización de la acción colectiva en el acceso y gestión de los recursos de uso comunal en una zona de producción.

### El “efecto comunidad”

González de Olarte (1986) plantea que la comunidad campesina en tanto asociación de familias produce un “*efecto comunidad*”, es decir, un conjunto de beneficios de carácter económico y social superiores a los que las familias en forma individual pueden generar. “Lo comunal” está constituido por dos componentes: la asociatividad de las familias y los beneficios comunes que producen sus interrelaciones.

Esto supone la existencia de una “economía comunal” distinta de la “economía campesina” convencional (González 1986: 19). En una economía comunal, la gestión de los recursos es mediada por una organización comunal; el trabajo se organiza de modo cooperativo y los asociados comparten los conocimientos productivos (técnicos, ecológicos, etc.).

En una economía comunal, la organización contribuye a la generación de beneficios comunes; sin embargo, la distribución de este “efecto comunidad” se hace en función de la cantidad y calidad de recursos que posee cada familia, que se beneficia del manejo colectivo de recursos (González 1986: 239). En este sentido, el “efecto comunidad” tiende a reproducir también las desigualdades entre las familias comuneras.

Los planteamientos de Mayer y González de Olarte permiten la comprensión de la acción colectiva en el marco de una institución andina como es una comunidad andina y una comunidad campesina. Ambos autores consideran

que la *organización comunal andina* juega un papel importante en la solución del problema de la acción colectiva en el acceso y gestión de los recursos de uso común mediante su organización en Zonas de Producción y el “efecto comunidad” que generan en una comunidad andina o en una comunidad campesina.

### **Acción colectiva en una institución local de manejo de recursos de uso común**

Los planteamientos de Ostrom, McCay y Jentoft, Mayer y Gonzáles de Olarte permiten el análisis de la acción colectiva en el campo de una institución local de manejo de los recursos de uso común; es decir, la comprensión de la acción colectiva en el campo económico regulado por una institución local.

En el planeamiento de Ostrom, la acción colectiva es posible en el marco de una institución local constituida por determinadas reglas de uso, que son cristalizaciones de ciertos acuerdos y compromisos que establecen los usuarios ubicados en “situaciones de recursos de uso común”; es decir, que la mayor parte de los usuarios dependen de los RUC y que éstos funcionan a través de la dinámica de acceso, provisión y control en base a determinados arreglos institucionales establecidos por los mismos “usuarios” de los RUC.

En los planteamientos de Mayer y Gonzáles de Olarte, la acción colectiva en el manejo de recursos se desarrolla en una institución situada en un contexto andino, que permite la organización de recursos en las Zonas de Producción y su regulación por las autoridades comunales, y la organización comunal como una instancia que genera un beneficio común para sus asociados; difícilmente logrado por las familias en forma individual.

Finalmente, McCay y Jentoft permiten explicar el problema de la acción colectiva como “fallas” que se producen en la comunidad por la presión de las fuerzas extracomunales, como el mercado y el Estado; y como resultado del desarrollo de dinámicas de los grupos de interés o facciones al interior de la misma comunidad.

### **1.4. La acción colectiva como movilización política**

La acción colectiva es explicada también a partir de factores que se configuran en el *campo político* como las oportunidades políticas y la “demanda del derecho de propiedad”. En esta sección desarrollo dos planteamientos sobre la acción colectiva entendida como movilización política y “demanda del derecho de propiedad”. Asumo estos enfoques porque explican mejor el origen y desarrollo de la acción colectiva de carácter político que se desarrolla en la defensa del territorio y en las demandas del derecho de propiedad comunal de la tierra.

### **Acción colectiva y las oportunidades políticas**

Sydney Tarrow aborda la acción colectiva en el marco de la teoría de la *movilización de recursos*. El planteamiento de Tarrow es el siguiente: “La gente

se suma a una acción colectiva como respuesta a las oportunidades políticas” (Tarrow 1997: 49). Las oportunidades políticas son definidas como “las dimensiones consistentes -aunque no necesariamente formales, permanentes o nacionales- del entorno político, que fomentan o desincentivan la acción colectiva entre la gente” (Tarrow 1997: 49).

Las oportunidades políticas se hacen inteligibles en el marco de las relaciones de poder que se desarrollan en coyunturas y estructuras determinadas como a) la apertura o cerrazón de los sistemas políticos, b) la estabilidad o inestabilidad de los alineamientos políticos existentes, c) presencia o ausencia de aliados influyentes o grupos de apoyo, d) la conformación de alianzas y coaliciones, e) la unidad o vulnerabilidad de las élites, f) la capacidad del gobierno para imponer sus políticas, entre otras.

Cada una de las oportunidades señaladas son recursos externos a los individuos, que se constituyen en condiciones favorables para la toma de decisiones a favor de la acción colectiva. Como sostiene Melucci, el concepto de oportunidad política da cuenta del *cuando* surge la acción colectiva (Melucci 1999: 37) y de la importancia que adquieren los componentes externos al individuo (contexto) en el origen de este tipo de acción.

La acción colectiva que *surge* en el marco de las oportunidades políticas posee ciertas capacidades y se expresa bajo ciertas formas. El aspecto básico de la acción colectiva es su capacidad de desafiar a sus oponentes; un desafío que se hace visible en los espacios públicos (Tarrow 1997: 181). Por otro lado, la acción colectiva crea incertidumbre entre los adversarios y genera solidaridad entre los que se hallan implicados en su desarrollo.

La acción colectiva se *expresa* a través de rutinas y modos habituales de interacción denominados “repertorios concretos” (Tarrow 1997: 51); sin embargo, los repertorios se sostienen también en medios impresos y redes sociales a los que llama “repertorios modulares”. Estos, a diferencia de los primeros, son empleados en territorios cada vez más extensos, por una pluralidad de grupos, con una diversidad de intereses y objetivos (Tarrow 1997: 52).

Tres son los repertorios modulares a través de los cuales se expresa la acción colectiva: violencia, convención y disrupción. Según Tarrow, *la violencia* es la forma más visible del desafío y la más fácil de propiciar porque exige menores costes transaccionales; sin embargo, da pie a la represión y el alejamiento de simpatizantes no violentos (Tarrow 1997: 184). Por su parte, la *acción colectiva convencional* exige mayores costes transaccionales debido a las exigencias de la organización, coordinación e intercambio de información; sin embargo, tiene una gran ventaja dado que es la forma más conocida por la gente. Finalmente, la *acción colectiva disruptiva*, más propiamente confrontativa y transgresora, tiende a obstruir actividades rutinarias de los oponentes y autoridades, y amplía el campo del conflicto; expresando desafíos, creando incertidumbre y fomentando la solidaridad (Tarrow 1997: 192).

Estas acciones expresan descontento, formulan demandas y buscan conseguir adhesiones de otros actores y de la opinión pública; ante todo, buscan legitimidad social. A pesar de la diversidad de demandas, los involucrados en las acciones buscan la presencia de algún tipo de autoridad oficial en la búsqueda de soluciones (Tarrow 2001:5).

Si bien la acción colectiva nace bajo el amparo de las oportunidades políticas, las redes sociales “proveen de estímulo” para su desarrollo debido a que posibilitan vínculos sociales (Tarrow 1997: 55). En este sentido, la acción colectiva se desarrolla en una trama de redes sociales que vinculan individuos, grupos y organizaciones.

Un aspecto importante señalado por Tarrow es la tendencia al cambio rápido que experimenta la acción colectiva. Para mantenerse en el tiempo, la acción colectiva requiere de una reestructuración de los marcos conceptuales, la conformación de nuevas organizaciones y la ampliación de las oportunidades políticas. Estos componentes se desarrollan en procesos denominados “ciclo de protestas”.

La ampliación de la acción colectiva crea nuevas oportunidades tanto para los grupos opositores como para las élites, formándose nuevas alianzas o recomponiéndose las existentes. En este proceso, los grupos de oposición se insertan en complejas redes políticas y se constituyen en interlocutores del Estado, anuncian sus demandas a través de repertorios conocidos y organizando movilizaciones.

Tarrow considera tres elementos fundamentales en la organización de la movilización de la acción colectiva: (1) la “organización formal”, (2) la “organización de la acción colectiva” y (3) las “estructuras conectivas de movilización”. Estos componentes conforman la “estructura de movilización”.

La “organización formal” identifica sus objetivos e intenta materializar dichos objetivos. Esta organización suele estar presente en el desarrollo de la acción colectiva; pero, en ciertas ocasiones, compite con otras similares o actores no organizados, intentando convertirse en puntos focales de confrontación (Tarrow 1997: 236).

La “organización de la acción colectiva” puede estar a cargo de la organización formal o puede desarrollarse en forma autónoma. Sin embargo, según Tarrow, la organización óptima de la acción colectiva se apoya en las redes sociales en las que normalmente está vinculada la gente. Estas hacen visible la acción y mantienen una identidad colectiva fundada en hábitos, valores y orientaciones comunes.

La “estructura conectiva” es la que vincula a los líderes con la organización de la acción colectiva a través de canales que se establecen entre los individuos y las organizaciones, permitiendo las coordinaciones y el acceso a los recursos de diverso tipo (humanos, económicos, materiales, simbólicos, de información).

Se configuran cinco grandes vínculos: vínculos institucionales, referidos a las relaciones y a los contactos formales e informales con otras organizaciones; vínculos técnicos, que vinculan a las organizaciones con agencias sean nacionales o internacionales, e instituciones que proveen soporte económico y autoridad; vínculos gremiales; nexos entre dirigentes y sus bases; vínculos políticos, más fluidos e inestables marcados por la oportunidad y los vínculos globales, que generan redes y contactos.

Tarrow aporta elementos de comprensión del origen de la acción colectiva, sus formas básicas de expresión y su desarrollo en un entramado de relaciones sociales. En este planteamiento, la acción colectiva abre espacios para la interlocución con el Estado, su organización en diferentes espacios y su ampliación en los “ciclos de protestas”. El marco conceptual desarrollado por Tarrow permite el análisis de la acción colectiva como “movilización” en la defensa del territorio, que se expresa a través de repertorios conocidos o aprendidos por la gente, y su desarrollo arraigado en una trama de relaciones sociales y organizaciones.

### **Acción colectiva y el “derecho de propiedad”**

Meizen-Dick y Pradhan (2010) introducen el concepto de “derecho de propiedad” sobre los recursos naturales en el marco del Pluralismo Legal. Este enfoque de comprensión del *derecho de propiedad* parte de las *experiencias de uso y control* que las personas hacen de los recursos naturales y no tanto del concepto unitario de “propiedad” que establecen las leyes estatutarias.

En el marco del Pluralismo Legal, los “derechos de propiedad” son entendidos como “demandas o reclamos que realiza un individuo o grupo, reconocidos por la comunidad como legítimos y que están amparados por la ley para utilizar o controlar los recursos” (Meizen-Dick y Pradhan 2010: 6).

El “derecho de propiedad” incluye diversas formas de demanda sobre los recursos naturales. Meizen-Dick y Pradhan agrupan estas demandas en dos categorías amplias: a) los derechos de uso y b) los derechos de toma de decisiones para regular y controlar el uso de los recursos.

A este tipo de demandas pertenece el “derecho de propiedad comunal de la tierra” en una comunidad campesina. Como sostiene Alejandro Diez (2011), la propiedad comunal de la tierra se refiere “más que al ejercicio específico y efectivo de propiedad tal como la entiende el derecho romano a lo que se entiende como jurisdicción: la capacidad de ejercer control o exigir justicia sobre un espacio dado”. En este sentido, la “propiedad comunal” hace referencia tanto a la demanda de uso como a la demanda de toma de decisiones para el ejercicio de control sobre el territorio como plantean Meizen-Dick y Pradhan.

No basta expresar estas demandas sino que hace falta que sean reconocidas o aceptadas por un grupo más numeroso de aquellos que presentan para que sean considerados como legítimos. El reconocimiento de demandas sobre los recursos se basa en las normas que definen quién tiene derecho, qué tipo de

derechos tiene y los procedimientos y condiciones por las que las personas (o grupos) establecen, mantienen y pierden los derechos (Meizen-Dick y Pradhan 2010: 6).

Las normas que definen derechos se mantienen o pierden vigencia en los contextos de disputas, negociaciones y alegatos. Meizen-Dick y Pradhan sostienen que los procesos sociales y políticos para adquirir y mantener derechos son tan importantes como las normas empleadas para justificar las demandas y reclamos. Las relaciones de poder son muy importantes debido a que ellas determinan la distribución y actualización de los derechos. En este sentido, los derechos reales dependen de los contextos específicos y son productos de la historia.

El concepto de “derecho de propiedad”, entendido como demandas de uso y capacidad de decisión sobre el control de recursos, permite analizar los procesos de demanda del “derecho de propiedad comunal de la tierra”, una forma de defensa del territorio, y su reconocimiento por el Estado en contextos de conflicto con los grupos de poder.

## **2. Grupos de interés, relaciones de poder y facciones**

Las instituciones locales permiten la organización de la acción colectiva en el campo económico y las oportunidades políticas constituyen en el marco en que emergen en la defensa del territorio; sin embargo, la acción colectiva experimenta también restricciones al interior de la comunidad.

Los conceptos de *grupos de interés*, *relaciones de poder* y *facciones* permiten explicar las condicionantes de la acción colectiva al interior de la comunidad y en la relación con los actores extra comunales. Estos términos son de uso cada vez más frecuente, sin embargo, requieren de una determinación de sus contenidos para fines de desarrollo del presente estudio.

### **Grupos de interés**

En el marco de estudio de las Zonas de Producción, Mayer identifica a los “grupos de interés”. Estos grupos se conforman al alrededor de determinados intereses particulares que se expresan bajo la forma de demandas o reclamos de las familias y de las instituciones extracomunales con presencia en la comunidad (Mayer 1989: 64).

Las demandas de los grupos de interés asumen dos formas básicas: por un lado, aquellas que se derivan de los requerimientos de residencia; por otro lado, las que derivan de la filiación. El primer tipo de demandas son inherentes a la condición de ser miembro de la comunidad o de una Zona de Producción. Mientras que, el segundo tipo de demandas responde a la condición de membresía de los grupos más grandes que pueden o no trascender a la comunidad local (Mayer 1989: 64).

Los grupos de interés tienden a canalizar sus demandas en las instancias de decisión comunal mediante influencias, valiéndose de los mecanismos



formales e informales (compromisos, tratos) con el propósito de que sus demandas orienten el resultado del proceso de toma de decisiones que realizan las autoridades comunales o la asamblea comunal. Si un grupo de interés adquiere poder, sus demandas se verán reflejadas en el modo de gestión de los recursos de uso comunal o en el modo de organización de las zonas de producción.

Los grupos de interés particular pueden ejercer influencia en la comunidad de dos maneras: una directa y otra indirecta. Las influencias directas tienen que ver con el modo en que un grupo particular quiere usar y controlar los recursos. Mientras que, en las influencias indirectas, los actores extracomunales brindan apoyo a los grupos particulares no en razón del uso de recursos sino de otras demandas; de este modo, los agentes extracomunales influyen indirectamente en los grupos de interés particular (Mayer 1989: 63). En este segundo caso, la influencia de los grupos de interés particular deriva tanto de sus votos como de sus relaciones con los actores ubicados en la sociedad mayor.

La comunidad es un espacio de relaciones de poder que establecen los grupos con intereses particulares. Esta diversidad de intereses surge tanto de las situaciones internas como de las relaciones que establecen con actores situados en la sociedad mayor. Cuando los grupos de interés buscan ejercer influencias en las decisiones relacionadas con el uso de recursos surge el conflicto de intereses. La función de la organización comunal, especialmente de la directiva comunal, es crear acuerdos entre los diferentes grupos de interés que disputan recursos y determinar las reglas y condiciones de acceso a dichos recursos (Mayer 1989: 66).

El concepto de *grupo de interés* permite analizar la comunidad campesina como un espacio de interacción de diversos grupos que disputan por influir en las decisiones que determinan el uso de recursos en beneficio particular, provocando situaciones de conflicto; por otro lado, permite estudiar la función que cumple la directiva comunal en la construcción de equilibrios al interior de la comunidad entre los diversos grupos de interés.

### **Relaciones de poder**

El concepto de grupo de interés ayuda entender ciertos procesos restrictivos de la acción colectiva; sin embargo, otros tienen un carácter más político relacionados con el control de los órganos de gobierno, el ejercicio de la autoridad y la definición de los derechos y obligaciones. Por ello, es necesario hacer una distinción entre *grupos de interés* y *grupos de poder* que se conforman en la gestión de los recursos de uso comunal.

Los *grupos de poder* pueden ser explicados a partir de tres tipos de relaciones: las relaciones de parentesco, la estratificación social y las relaciones económicas. En un texto clásico de Antropología Política, Fortes y Evans-Pitchard estudian los sistemas políticos en las sociedades denominadas segmentarias como los Nuer en África. Estas sociedades se caracterizan por carecer de formas explícitas de gobierno y están organizadas en segmentos jerarquizados en base a relaciones de parentesco definidas en términos de

descendencia (linaje), en que los grupos de familias menores forman parte de grupos de familias mayores. Estos grupos de parentesco controlan territorios formando grupos territoriales.

En las sociedades segmentarias, los sistemas políticos se organizan sobre relaciones de parentesco y descendencia. Las relaciones de conflicto conducen a la formación de equilibrios (“anarquías ordenadas”) basadas en el principio de “oposición segmentaria”, en que los grupos opuestos en un nivel de segmentación menor se unen al enfrentar a un grupo segmentario en un nivel superior. Este principio de fusión permite a los Nuer construir una unidad en situaciones de conflicto entre los grupos de parentesco. En este sentido, las relaciones de poder en un espacio de relaciones de parentesco conducen a la conformación de equilibrios.

Un eje de conflicto en las relaciones de poder en sociedades con escaso desarrollo de un gobierno centralizado es el acceso y control del territorio por los grupos de parentesco. Aunque, según Pritchard, este fenómeno no es exclusivo de las sociedades sin gobierno explícito sino también de sociedades con formas de gobierno centralizado. En ambas sociedades, el sistema político tiene un soporte territorial. Sin embargo, en las sociedades sin formas explícitas de gobierno, las unidades territoriales son definidas por las comunidades locales y no por sistemas administrativos centralizados (Pritchard 1969: 4-20).

El planteamiento de Pritchard permite estudiar los *grupos de poder en base a las relaciones de parentesco*, conformado por las familias o grupos de familias con intereses particulares delimitados territorialmente; configurándose el eje del conflicto más importante en el acceso y control de los recursos en el territorio y la solución de dichos conflictos exige la formación de equilibrios la interior de la comunidad.

Otro enfoque de la Antropología Política sugiere la formación de grupos de poder en base a la *estratificación social* en las sociedades diferenciadas. Balandier (1994) sostiene que en las sociedades con diferenciación dominante o en proceso de diferenciación como resultado de los procesos de urbanización, la ampliación del sistema educativo o el desarrollo de las Nuevas Actividades Económicas (NAE en adelante) se establecen grupos de poder a partir de los criterios de status, posición y funciones que se configuran por la participación desigual en el empleo, educación, acceso a la tierra, entre otras; es decir, por criterios diferentes a los de parentesco y descendencia. A su vez, en estas sociedades, los cortes que se establecen entre grupos jerárquicos son trazados a escala de la sociedad global.

David Coombs adapta el enfoque de estratificación social para el análisis de las comunidades campesinas. Tomando como criterio el grado de diversificación ocupacional, Coombs identifica dos tipos de comunidades campesinas: aquellas diversificadas y otras homogéneas. En la medida en que se han desarrollado procesos de modernización (infraestructuras, economía de mercado), la estructura de desigualdad se vuelve cada vez más estratificada en las comunidades siguiendo las distinciones ocupacionales y se van

convirtiendo en comunidades de jornaleros rurales asalariados, artesanos y profesionales. Por otro lado, el modelo piramidal de estratificación con una base amplia de capas bajas va dando paso a un modelo con una capa intermedia más ancha (Coombs 1987: 53-61).

Las comunidades ocupacionalmente homogéneas (agrícolas y ganaderas) parecen haber desarrollado menos procesos de diferenciación social; por ello, éstas han sido vistas básicamente como igualitarias o indiferenciadas. Sin embargo, Coombs remite a los estudios desarrollados por Redfield y Goldking sobre la sociedad campesina de Chan Kom, en que muestra una creciente desigualdad entre campesinos como resultado del control desigual de la tierra. Los campesinos más ricos han concentrado más tierras, han incrementado la producción y se han relacionado más con el mercado. La condición de fundadores les ha permitido acumular más tierras, vivir más cerca de los centros políticos y económicos. Estas familias establecen también lazos políticos con partidos gobernantes y desarrollan conflictos faccionales.

El enfoque de estratificación permite analizar la formación y trayectoria de los grupos de poder a partir de la diversificación ocupacional por la posición que ocupan en las NAE, el acceso a la educación superior y el ejercicio de la profesión, el control de más tierras y la asignación de nuevos usos a éstas. Sin embargo, tanto los grupos que se forman a partir de las relaciones de parentesco como aquellos que se sostienen en la diversificación de empleos pueden coexistir y establecer relaciones de poder en un espacio común como es el caso de una comunidad campesina.

Balandier toma en cuenta también el papel que juegan los símbolos en las relaciones de poder. El poder no descansa únicamente en el uso de la fuerza o el ejercicio del dominio. El poder requiere de la producción de imágenes, la manipulación de símbolos y su ordenamiento en un cuadro ceremonial para mantenerse y reproducirse en el tiempo (Balandier 1994, 18).

Muchos símbolos de poder poseen potencialidades dramáticas y aquellos que no poseen estas potencialidades requieren del arte de la persuasión, del debate, de la capacidad para crear efectos que favorezcan la identificación del representado con el representante. Por lo demás, el poder utiliza medios espectaculares para señalar su presencia en el tiempo (conmemoraciones), exponer los valores que exalta (ideas fuerza) y afirmar su energía (mostrar sus obras). En efecto, estos mecanismos, además de generar gobierno, crean efectos como la formación de equilibrios o situaciones de orden necesarias para la convivencia social.

Marcelo Grondín aporta otra perspectiva de análisis de las relaciones de poder a partir del estudio de la comunidad de Muquiyauyo (Junín). Grondín sostiene que las relaciones de poder se establecen cuando los grupos más acomodados económicamente asumen el control de la organización comunal y establecen relaciones de explotación como resultado de la prestación del *trabajo comunal* que genera excedentes a cambio del uso de la tierra (Grondín 1978: 22).

Sin embargo, en estas relaciones, la apropiación de excedentes no es total porque los grupos de poder distribuyen ciertos beneficios destinados a la reproducción de las familias. Una relación denominada “explotación calculada”<sup>16</sup>. Por otro lado, los grupos de poder ponen en funcionamiento determinadas estrategias para la ejecución de obras de prestigio y mantener la unidad comunal (discursos de unidad, progreso); así mismo, respetan procedimientos comunales para legitimar ciertas decisiones acordes con los intereses de grupo (Grondín 1978: 23). Además, los grupos de poder utilizan la organización comunal como “instrumento de apoyo” para promover su expansión más allá de la comunidad e “instrumento de defensa” contra los grupos de poder extracomunales.

## Facciones

La teoría de la facción es empleada por los antropólogos de la política para explicar las relaciones de poder en sociedades campesinas que han intensificado sus relaciones con las llamadas sociedades modernas en las que se han puesto en cuestión las relaciones de cooperación orientadas hacia el logro de las metas comunes.

Siegel y Beals<sup>17</sup> definen las facciones como “secciones” opuestas entre sí que buscan promover sus propios intereses, generando un conflicto destructor cuyos efectos se expresan en el debilitamiento de las acciones de cooperación y la polarización de la organización. Según este enfoque, las relaciones faccionalistas generan conflictos destructivos con impacto negativo en las acciones de cooperación y en la unidad de una organización.

Dentro de la misma perspectiva de facciones como “secciones”, Nicholas Ralph<sup>18</sup> concibe las facciones como “grupos políticos”<sup>19</sup> que nacen en determinadas situaciones de conflicto, organizan el conflicto para adaptarse a los nuevos contextos y se sostienen en las relaciones directas que los seguidores establecen con “su líder”. Por otro lado, las facciones se rigen por reglas pragmáticas que persiguen intereses particulares.

El enfoque que concibe las facciones como “secciones” se basa en el siguiente supuesto: el contacto entre sociedades denominadas tradicionales y las sociedades modernas ha generado procesos de liberación de intereses individuales de la presión de las normas sociales coercitivas y las facciones articulan a los individuos para encausar el conflicto y adaptarse mejor a una sociedad de mayor competencia.

---

<sup>16</sup> La expresión “calculada” “no se refiere básicamente a la intencionalidad, aunque ésta esté presente a diferentes niveles de conciencia, sino a la estructura específica del proceso de explotación por medio de la organización comunal” (Grondín 1978: 22).

<sup>17</sup> Tomado de BAZO, José Luís. *Facciones y Política Campesina en Bajo Piura*. Lima. 1975. Tesis (Br.) Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias Sociales.

<sup>18</sup> *Ibid.* loc. cit.

<sup>19</sup> En sentido estricto no son grupos dado que no se establecen obligaciones recíprocas entre sus miembros ni se definen como una unidad.

Por su parte, Mayer Adrian<sup>20</sup> define las facciones como “cuasi-grupos”. Estos - a diferencia de las “secciones”- tienen un foco organizativo central en un determinado “ego” y los miembros se constituyen en base a su vinculación con dicho “ego” y no en la interrelación entre los miembros. Por otro lado, la acción del “cuasi-grupo” se muestra solo en la movilización de un conjunto de personas vinculadas al “ego” y en eventos de conflicto. En este sentido, el desarrollo de comportamientos faccionalistas requiere de sucesivas situaciones de conflicto. Sus miembros son reclutados para obtener propósitos determinados, que vienen a ser los propósitos del “ego”.

En efecto, el concepto de facción permite el análisis de las relaciones de poder en una comunidad campesina en la que se establecen vínculos flexibles alrededor de determinados líderes, cuyas acciones se orientan a la búsqueda de beneficios particulares en la gestión de los recursos de uso comunal y para el logro de los mismos ponen en funcionamiento diferentes medios, como el control de la organización comunal. El ejercicio faccionalista de la dirigencia comunal crea situaciones de conflicto y tensión permanente, con impacto en el debilitamiento de la acción colectiva y la polarización de la organización. En este sentido, las acciones faccionalistas restringen la construcción de acuerdos y la creación de equilibrios al interior de la comunidad.

### **3. Procedimiento en el uso de conceptos de *acción colectiva, grupos de interés y relaciones de poder***

Los conceptos de *acción colectiva, grupos de interés y relaciones de poder* se emplean en el análisis y explicación de los procesos de acción colectiva y conflicto de intereses en la comunidad de Catac. Estos conceptos serán empleados de la siguiente manera:

a. En primer lugar, los procesos de *afirmación del territorio* en la comunidad de Catac son estudiados como resultados de la acción colectiva que se desarrolla como “acción” y “movilización” a través de las prácticas y procedimientos conocidos o aprendidos por los comuneros en el tiempo.

Este cuerpo temático es analizado tomando como referencia el concepto de *acción colectiva* desarrollado por Sydney Tarrow. Un concepto que permite el análisis de la acción colectiva como “movilización política”, identificando los elementos de dicha acción: (1) las oportunidades políticas como contextos en que emerge la acción colectiva; (2) la trama de relaciones y organizaciones sociales como soportes de desarrollo de dicha acción; (3) la expresión de la acción colectiva a través de repertorios culturalmente construidos y (4) el papel que juega la organización de la acción colectiva, tomando en cuenta los liderazgos e instituciones conectivas en el desarrollo de dicha acción.

Por otro lado, asumo el concepto del “derecho de propiedad” desarrollado por Meizen-Dick y Pradhan para explicar las demandas del “derecho de propiedad” sobre el “territorio recuperado” y el reconocimiento de dicho derecho por parte del Estado.

---

<sup>20</sup> Ibid. Loc. Cit.

b. En segundo lugar, se estudia la *acción colectiva en el campo económico* y en la construcción de las condiciones para el desarrollo comunal. La acción colectiva en el campo económico es estudiada como una cristalización de los acuerdos y compromisos que los comuneros establecen en contextos institucionalizados de gestión económica como es una empresa comunal y en la comunidad campesina como institución. Estos acuerdos y compromisos se traducen en reglas de uso o arreglos institucionales, y que se asientan en determinadas relaciones como el intercambio recíproco equivalente.

En el análisis de este cuerpo temático recorro a los postulados teóricos desarrollados por Elinor Ostrom, McCay y Jentoft, y Enrique Mayer. El marco teórico desarrollado por Ostrom permite el análisis de la acción colectiva a partir de la institución local que permite el acceso, la provisión y regulación de los recursos de acervo comunal de acuerdo a determinados arreglos institucionales establecidos por los miembros de una organización autoorganizada. Por otro lado, el presupuesto teórico de Ostrom permite dilucidar los atributos de los recursos, de los “usuarios” y de los arreglos institucionales.

En esta sección empleo también el concepto de “zona de producción” de Mayer para explicar la organización de determinados recursos comunales vinculados al territorio como los pastos que sirven de base para el desarrollo de las actividad pecuaria empresarial en la comunidad de Catac.

La teoría del “enraizamiento” desarrollado por McCay y Jentoft permite el análisis del declive de la acción colectiva en la comunidad como expresión del debilitamiento de los lazos sociales y, sobre todo, del peso que adquiere la dinámica de “grupos de interés” o “facciones” al interior de la comunidad en la definición de las relaciones de poder. Por otro lado, este planteamiento permite analizar las dificultades que tienen las directivas comunales para construir acuerdos y equilibrios al interior de la comunidad como resultado del clima de desconfianza en el ejercicio dirigencial y del ciclo de tensiones.

Los postulados teóricos desarrollados por Elinor Ostrom, McCay y Jentoft, y Enrique Mayer permiten el análisis de la acción colectiva en el campo económico de una institución comunal encausada por los arreglos institucionales que cobra un carácter institucionalizado y corporativo.

c. En tercer lugar, en el presente estudio se analiza la *acción colectiva como “afirmación de lo comunal”* que se expresa fundamentalmente como el reconocimiento de determinadas demandas de grupos como “derechos comunales” y las “obligaciones comunales” que se desprenden de él en el marco de relaciones de intercambio recíproco que garantiza una institución como es una comunidad campesina.

La comprensión de la acción colectiva como “afirmación de lo comunal” permite analizar las obligaciones del “trabajo comunal” (faenas), las demandas del “trabajo asalariado” y determinadas demandas como “derechos comunales” en el marco de la comunidad como institución.

El marco teórico desarrollado por Ostrom permite el análisis de la acción colectiva como “afirmación de lo comunal” en la comunidad que define los “derechos de acceso a los recursos de uso comunal” y las “obligaciones de provisión de dichos recursos”.

d. En cuarto lugar, en este estudio se aborda la *acción colectiva en el marco de las relaciones de poder como condicionantes*. Las relaciones de poder se configuran como condicionantes de la acción colectiva. En determinados escenarios, las relaciones de poder facilitan el desarrollo de la acción colectiva; en otros casos, restringen dicho desarrollo. El carácter condicionante de las relaciones de poder está determinado por el tipo de liderazgos, el tipo de relación que los grupos de interés o facciones establecen al interior de la comunidad y con los actores extra comunales, y el papel que juegan las directivas comunales en estas relaciones.

En el análisis del cuarto cuerpo temático recorro a los conceptos de “grupos de interés” desarrollado por Mayer y las “relaciones de poder” desarrollado por Coombs y Balandier. Estos planteamientos permiten la comprensión de la comunidad campesina como un espacio de relaciones de poder en que determinados grupos asumen el control de los órganos de gobierno, administran los recursos comunales, definen las reglas y arreglos, y construyen dispositivos simbólicos de poder para legitimarse.

El concepto de “grupos de interés” permite analizar la conformación de estos grupos, las relaciones sobre las que se sostienen, el desarrollo de las demandas particulares, los mecanismos que emplean para influir en las decisiones de las autoridades comunales y el papel que juega la directiva comunal en la construcción de acuerdos y compromisos institucionales. El concepto de “facción” se emplea en el análisis de las acciones de los líderes comunales que se orientan básicamente por la búsqueda del interés particular en la administración de recursos de acervo comunal organizados en la empresa comunal.

e. Finalmente, el análisis de la *acción colectiva y el conflicto de intereses* en la comunidad de Catac se sitúa en dos perspectivas de análisis: una diacrónica, en que se estudia la comunidad a través de los principales periodos de su historia; centrando la atención en los cambios que acontecen en la afirmación del territorio (momento estructurante de la comunidad); la gestión de la empresa comunal, la asignación de usos y el control del territorio, la afirmación de “lo comunal” (campo institucional) y en las relaciones de poder (campo político). Otra sincrónica, dilucidando las dinámicas de acción colectiva y el conflicto de intereses en cada uno de los campos mencionados.

## Capítulo 3

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone la metodología de investigación y la estructura de la tesis; haciendo una presentación de las partes y los capítulos que componen el cuerpo de la tesis.

#### **1. Metodología de estudio**

Esta investigación tiene un carácter fundamentalmente cualitativo dado que se sitúa en dos perspectivas de análisis. Por un lado, busca entender los procesos de la acción colectiva y el conflicto de intereses desde una perspectiva histórica; por otro lado, su dinámica específicamente en cuatro campos: en la afirmación del territorio, en el campo económico (gestión de la empresa), en la afirmación de “lo comunal” y en las relaciones de poder.

En el recojo de la información he empleado tres técnicas: entrevistas semi estructuradas, observación participante y la información documentada. Estas tres técnicas se aplicaron en forma simultánea, de acuerdo al desarrollo de las relaciones de confianza con los informantes, y en tres momentos:

#### **Primera etapa**

Esta etapa tuvo un carácter más explorativo y centrado en la construcción de relaciones de confianza con algunos dirigentes que habían tenido mayor influencia en la vida de la comunidad.

En la exploración sobre el origen de la comunidad descubrí algunas limitaciones debido a que la mayor parte de los fundadores de esta institución ya había fallecido<sup>21</sup> y no había material en los archivos de la comunidad. La exploración sobre el origen de la empresa fue más fructífera porque pude conversar con algunos de sus fundadores<sup>22</sup>. Gracias a la apertura que hallé entre mis informantes, me fui enterando de otros sucesos que tienen relación directa con la formación de la empresa como la defensa de la tierra.

En esta etapa combiné dos técnicas de recojo de información: las conversaciones informales y las entrevistas semiestructuradas con los

---

<sup>21</sup> Identifiqué a tres comuneros de la etapa fundacional de la comunidad: el Sr. Fortunato Huerta Dueñas, quien reside en el pueblo de Catac; el Sr. Odilio Huerta, quien vivía en el caserío de Shiqui y fallece a mediados del año 2011 y el Sr. Lorenzo Tuya, quien radica en la ciudad de Huaraz.

<sup>22</sup> Los hermanos Tuya: Maglorio, Marcelo y Justino. Los hermanos Tuya fueron dirigentes de la comunidad de Catac en los años setenta y participaron directamente en la fundación de la empresa comunal.



comuneros de la primera y segunda generación que habían tomado parte en la defensa de la tierra y en la creación de la empresa comunal.

## Segunda etapa

A medida que fui profundizando en el trabajo de campo especialmente desde el mes de agosto del 2011, decidí complementar las entrevistas con la revisión de archivos en la comunidad y en la Dirección Regional Agraria de Huaraz. En esta etapa, mi trabajo se centra en el recojo de información sobre las entidades económicas asociativas como la Cooperativa San Simón de Pachacoto, el antecedente de la empresa comunal.

En esta etapa revisé también los libros de actas y expedientes sobre el origen, desarrollo y transformación de las economías asociativas. Por otro lado, entrevisté a algunos ex dirigentes de la Cooperativa San Simón de Pachacoto, de la Cooperativa Integración Parcelaria 24 de Junio y de la Empresa Comunal; es decir, a los comuneros de la segunda generación<sup>23</sup> fundadores de las unidades económicas asociativas.

## Tercera etapa

Esta etapa se desarrolla desde el mes de octubre 2011 hasta el mes de abril de 2012. En esta ocasión, mi intervención en la comunidad tuvo un carácter diferente. En primer lugar, participé en sus asambleas ordinarias; en segundo lugar, hice visitas de campo a lagunas zonas de producción; en tercer lugar, participé en algunas actividades propias de la comunidad.

La participación en los eventos comunales me permitió establecer relaciones de mayor confianza y empatía con los informantes y pude ir rompiendo progresivamente las barreras de desconfianza. Ambos factores me permitieron recoger información más amplia sobre la dinámica económica, social y política a través de las entrevistas y la participación principalmente en sus Asambleas Ordinarias<sup>24</sup>.

En esta etapa de trabajo de campo me llamó la atención la constatación de una situación un tanto contradictoria. Por un lado, la numerosa presencia de comuneros y comuneras en las asambleas<sup>25</sup> y las movilizaciones contra las empresas mineras en los años 2010<sup>26</sup> y 2011<sup>27</sup>. Ambos sucesos sugerían que

<sup>23</sup> Los cataquinos de la segunda generación oscilan entre los 60 y 80 años. La mayoría de ellos son ganaderos, pero viven en el pueblo de Catac. Algunos atienden directamente la ganadería, ya sea en forma personal o mediante el sistema de “arriendo” a terceros, generalmente conformado por las familias que migraron de la zona del Callejón de los Conchucos.

<sup>24</sup> Las asambleas son espacios cerrados para los foráneos; en ellas, solo pueden participar los comuneros y comuneras y sus hijos. La participación de los foráneos está sujeta a la aprobación de las solicitudes, sea por la Junta Directiva o por la misma asamblea si así lo considera la Junta Directiva.

<sup>25</sup> En las asambleas ordinarias participan al rededor de 400 comuneros conformados en su mayoría por mujeres.

<sup>26</sup> En el mes de diciembre de 2011, los dirigentes de la comunidad de Catac participaron activamente en la organización de la movilización frente a la Minera Centauro que se hallaba en etapa de exploración de una mina ubicada en el área de la Laguna de Conococho, cabecera del río Santa.

<sup>27</sup> En el mes de noviembre de 2012, los comuneros de Catac apoyan el paro organizado por 32 pueblos del distrito de San Marcos (Huari) contra la Empresa Minera Antamina exigiendo oportunidades de

nos hallábamos ante una comunidad muy unida y bien organizada, que reproducía la tradición de lucha de sus antepasados aunque enmarcados en contextos históricos muy diferentes. Por otro lado, la lectura de las actas, mi participación en las asambleas y la conversación con los comuneros mostraban un cierto nivel de descontento hacia la organización y la administración de la empresa.

En esta etapa de trabajo descubrí que la comunidad no era tan homogénea como pensaba; interactuaban diferentes grupos al interior de ella; con expectativas e intereses diferenciados. Fui identificando algunos procesos contemporáneos como el incremento del número de comuneros como resultado del ingreso de 150 hijos y nietos de comuneros (2009-2010); un acontecimiento que redefine la composición contemporánea de la comunidad. Otros procesos como la transformación de las áreas de cultivo en pastizales, la lucha por el control del agua, la prioridad de las inversiones en la unidad de transportes de carga comercial, entre otros.

Con la finalidad de recoger información diferenciada entrevisté a los comuneros clasificándolos de la siguiente manera:

- Los comuneros ganaderos que ejercen control sobre los pastos de puna. La mayor parte de ellos se dedican sólo a la ganadería y otros combinan la ganadería con las Nuevas Actividades Económicas (comercio, transporte, servicios).
- Los comuneros vinculados a las parcelas bajo riego. La mayor parte de ellos está transformando las tierras agrícolas en pastizales para la crianza de ganado vacuno. Este sector de comuneros también ejerce control sobre el agua.
- Los “comuneros profesionales” (profesores, ingenieros, técnicos). Este grupo está conformado por los comuneros de la tercera y cuarta generación, que accede a la educación superior y se hacen comuneros. Muchos de ellos viven en la ciudad de Huaraz, pero con presencia activa en la comunidad.
- Los comuneros que acceden a empleos eventuales en la empresa comunal, en la municipalidad y en la planta procesadora de minerales Mesa-pata.
- Los comuneros jóvenes de reciente integración a la comunidad. La mayor parte de ellos conforma la cuarta generación. Muchos de ellos son profesionales.
- Los comuneros vinculados al transporte, comercio, servicios. Este grupo ejerce gran influencia en las asambleas comunales, en la organización comunal, pero no quiere asumir cargos en las instancias formales de la comunidad.
- Finalmente, las mujeres (comuneras). Si bien no hay un grupo de mujeres comuneras propiamente dicho; sin embargo, tienen una presencia singular en la comunidad. Participan muy poco en las

---

trabajo. Un sector de comuneros de Catac participa en la organización de esta movilización con varias agendas; entre ellas, la exigencia de reconocimiento del distrito de Catac como una zona de influencia de la Empresa Minera Antamina.

asambleas, pero sus votos son decisivos en la definición de los acuerdos que se toman en las asambleas comunales.

El trabajo de campo en el año 2012 me permitió descubrir también que la comunidad de Catac ha estado siempre en interacción con los actores externos. Tomé especial atención en las instituciones públicas y privadas que mantienen relaciones de cooperación con la comunidad<sup>28</sup>. Otras fuentes de información han sido los archivos de la comunidad<sup>29</sup> y de la Dirección Regional Agraria de Huaraz<sup>30</sup>.

## 2. Estructura de la tesis

El estudio busca responder a estas tres preguntas básicas: (i) ¿Qué papel juega la acción colectiva en la comunidad campesina? (ii) ¿Cómo se desarrolla la acción colectiva en un marco institucional como es una comunidad campesina? (iii) ¿Qué condiciones favorecen y/o restringen el desarrollo de la acción colectiva en la comunidad campesina?

La tesis se divide en cuatro partes:

a. La *primera parte* está conformada de tres capítulos. El *capítulo 1* revisa la evolución del concepto de “comunidad campesina”, identificando las discusiones y aportes de los diferentes autores en la comprensión de esta forma de organización campesina. Por otro parte, esbozo un concepto de “comunidad campesina” que orienta la presente tesis.

El *capítulo 2* discute las dos perspectivas teóricas que empleo en el análisis de la acción colectiva y los grupos de interés. En primer lugar establezco los alcances del concepto de la acción colectiva a partir del individuo racional, de la situación de los recursos de uso común, de la movilización política y la demanda del “derecho de propiedad”. La segunda perspectiva teórica es el de “grupos de interés” y de las “relaciones de poder”. En el *capítulo 3* expongo la metodología empleada en el estudio y presento la estructura de la tesis.

b. En la *segunda parte* desarrollo dos capítulos. El *capítulo 4* sitúa la comunidad de Catac en un contexto configurado por cuatro factores: Primero, las características ecológicas y el contexto en que se desarrolla la comunidad de Catac. Segundo, los procesos sociales articuladores de carácter regional en que está inmersa la comunidad. Tercero, los procesos sociales, económicos y

---

<sup>28</sup> La ONG CARE ejecuta proyectos pecuarios en la comunidad. El alcalde, regidores y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Catac. La Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. La CERNANP que comparte los ingresos del Complejo Turístico Pasto-ruri con la comunidad de Catac. Gremios: FADA y la Liga Agraria de Recuay. Autoridades locales como el juez de paz y el gobernador.

<sup>29</sup> En los archivos de la comunidad revisé los siguientes documentos: Libro de Actas de las Asambleas Comunales, Libro de Actas de las Directivas Comunales, Libro de Actas de los sufragios electorales, Informes de jefes de las unidades de la empresa comunal, algunos proyectos ejecutados en la comunidad y los Balances Generales Anuales.

<sup>30</sup> En la Dirección Regional Agraria revisé los siguientes documentos: Los expedientes del Reconocimiento Legal de la comunidad de Catac, algunos procesos judiciales, documentos sobre haciendas y fundos en la provincia de Recuay y los documentos de la Reforma Agraria (afectación, expropiación y adjudicación de tierras).

políticos en el distrito de Catac que tienen influencia en los cambios en la composición de la comunidad. Finalmente, el Estado y las políticas relativas a las comunidades campesinas.

El *capítulo 5* aborda la evolución de la comunidad de Catac en su composición interna, el lugar de residencia de los comuneros, la conformación de grupos y sus demandas a través del tiempo. En este capítulo se muestra que, en los años cuarenta y cincuenta, la comunidad dependía del arriendo de pastos y de la medianería de parcelas. Con la concentración de las familias comuneras en el pueblo de Catac, capital del distrito, y el surgimiento de las nuevas actividades económicas, la composición de la comunidad se vuelve más heterogénea, con mayor diversificación de demandas y una dinámica de “grupos de interés” o “facciones”.

c. La tercera parte desarrolla la *acción colectiva en la afirmación del territorio*. En esta parte se destaca el desarrollo de la acción colectiva como “acción” y “movilización”; que emerge en un contexto de oportunidades políticas, se expresa a través de prácticas y procedimientos conocidos por los comuneros y se desarrolla arraigada en las redes sociales y en la organización comunal. Esta parte se compone de dos capítulos:

El *capítulo 6* revisa la organización del espacio territorial bajo la forma de fundos y haciendas sobre la apropiación de tierras de la población indígena en la zona sur de la provincia de Recuay durante la naciente República. La mayor parte de estas tierras estaba compuesta de pastos para la crianza de ganados. El *capítulo 7* examina el desarrollo de la acción colectiva en la defensa del territorio como “acciones” de demanda por el reconocimiento legal, como “movilizaciones” por la toma de tierras y como “acciones” de demanda por el reconocimiento del “derecho de propiedad” sobre las “tierras recuperadas”. El capítulo revisa también la defensa contemporánea del territorio ante la presión que ejercen las empresas privadas y el Estado para la ejecución de proyectos de inversión.

d. La cuarta parte revisa la *acción colectiva en el campo institucional* específicamente en tres campos institucionalizados: la empresa comunal (campo económico), la asignación de usos al territorio y la afirmación de “lo colectivo”. En esta parte se pone especial énfasis en las acciones estructuras por determinadas reglas de uso, mecanismos y normas que regulan la acción. Esta parte se compone de tres capítulos:

El *capítulo 8* aborda la *acción colectiva en el campo económico*, un campo en que los acuerdos y compromisos se cristalizan en reglas y mecanismos institucionalizados. En este capítulo se muestra el desarrollo de la acción colectiva en el manejo empresarial como acceso a las fuentes de inversión, la asignación de la orientación a las inversiones y la organización de las relaciones comerciales. Estas acciones se desarrollan en distintos momentos de vida de la empresa; siendo el momento más importante, la transformación de una empresa de carácter productivo, diseñada como base del desarrollo comunal, hacia una empresa de prestación de servicios.

El *capítulo 9* revisa la *acción colectiva en la asignación de usos al territorio y la construcción de condiciones para el desarrollo*. Estas acciones se regulan de acuerdo a las reglas comunales y se desarrollan dentro de acuerdos establecidos en las instancias institucionalizadas. En este capítulo se muestra cuatro formas de asignación de usos al territorio comunal (familiar, empresa comunal, empresa privada, entidades públicas); al mismo tiempo, la construcción de condiciones para el desarrollo a través de proyectos de innovación en la empresa comunal y de los proyectos familiares de innovación agropecuaria.

El *capítulo 10* analiza la *acción colectiva como afirmación de “lo comunal”* que se traduce en “derechos comunales” y “obligaciones comunales”. En este capítulo se revisa la faena como una obligación comunal de provisión de recursos, los cambios que ha experimentado y la importancia que tiene para las familias vinculadas al territorio. En cuanto al trabajo asalariado, se muestra los grupos de demanda, la delimitación del derecho de acceso al trabajo, las reglas que regulan y la empresa como oportunidad laboral. Por otro lado, se presenta los “derechos comunales” como reconocimiento de ciertas demandas en el marco de desarrollo de la empresa comunal.

e. La *cuarta parte* analiza las *relaciones de poder como condicionantes de la acción colectiva*. Este carácter está determinado por el tipo de relación que los grupos de interés o facciones establecen al interior de la comunidad, las relaciones con los actores extra comunales y el papel que juegan los dirigentes comunales. En este capítulo, se muestra que las relaciones de poder en los años setenta y ochenta contribuyen al desarrollo de la acción colectiva debido fundamentalmente a la capacidad de los dirigentes para generar acuerdos. Sin embargo, desde los años noventa, las relaciones de poder son definidas más por una dinámica de “grupos de interés” o “facciones” que restringen el desarrollo de la acción colectiva y configuran ciclos de tensión al interior de la comunidad.

f. Finalmente, se presenta los *principales hallazgos del estudio* sobre la acción colectiva y el conflicto en intereses en la defensa del territorio, en el manejo de la empresa comunal, la afirmación de “lo colectivo” y las relaciones de poder en la comunidad de Catac. Por otro lado, desarrollo algunas reflexiones finales sobre la acción colectiva, la comunidad campesina y el desarrollo comunal.

**SEGUNDA PARTE**

**COMUNIDAD DE CATAC, CONTEXTOS Y DEMANDAS**



## Capítulo 4

### CATERÍSTICAS ECOLÓGICAS Y CONTEXTOS

La comunidad de Catac está inmersa en un espacio geográfico que forma parte del denominado Callejón de Huaylas en la región Ancash y en los procesos histórico-sociales que acontecen en la sociedad mayor. Un conjunto de factores que constituye el contexto en que emerge, se desarrolla y transforma la comunidad campesina de Catac.

En el presente capítulo se desarrollan cuatro puntos. Primero, se describe las características ecológicas del territorio comunal que ha servido de base principalmente para el desarrollo de las actividades pecuarias. Segundo, se muestra los procesos articuladores de carácter regional en que se circunscribe la comunidad de Catac desde la construcción de las vías regionales de interconexión hasta la mayor interconexión del pueblo de Catac con la ciudad de Huaraz pasando por la remodelación del pueblo y su crecimiento urbano. Tercero, se da cuenta de los procesos políticos, sociales y económicos que ha experimentado el distrito de Catac. Finalmente, se hace una referencia al contexto nacional específicamente a las políticas de Estado relativas a la sociedad rural.

#### **1. Las características ecológicas del territorio comunal**

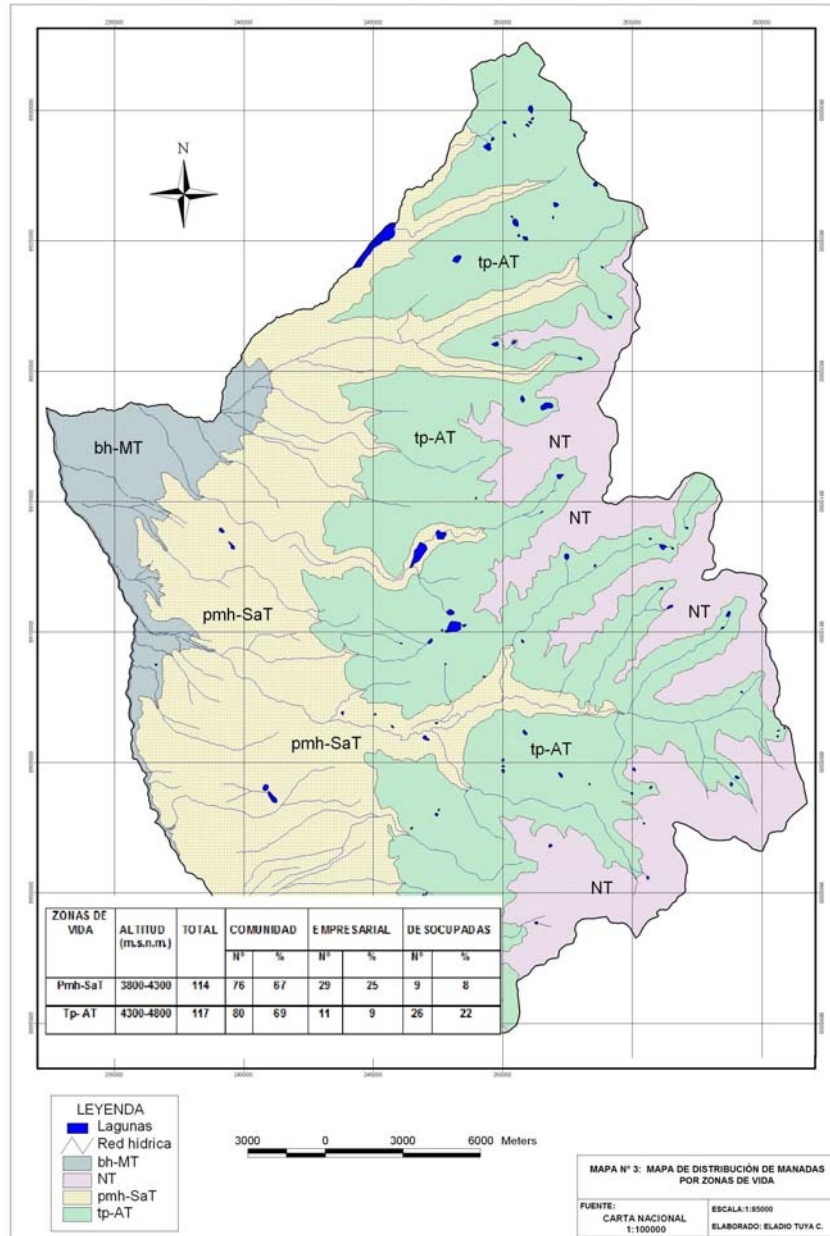
Los andes en la región Ancash se dividen en dos cadenas de montañas paralelas: la Cordillera Negra y la Cordillera Blanca. Ambas cordilleras conforman el valle interandino denominado Callejón de Huaylas. El área de estudio de esta tesis está comprendido por el territorio ubicado en la vertiente occidental de la Cordillera Blanca, en el distrito de Catac, provincia de Recuay; sobre una superficie de 54,650.28 Has. y una altitud que va desde los 3,500 hasta los 5,688 m.s.n.m.

De acuerdo al sistema de clasificación de Holdrige, el territorio comunal de Catac incluye cuatro *zonas de vida ecológicas* (Tuya 2007: 83-90). Estas constituyen espacios de recursos naturales. Cada una de ellas posee condiciones ecológicas específicas, en que los comuneros organizan las actividades agropecuarias. Estas zonas son las siguientes:

**Bosque húmedo montano tropical.** Esta zona está ubicada entre los 3,500 a 3,700 m.s.n.m y sobre una superficie de 3.946 Km<sup>2</sup>., que representa el 6.3% del territorio comunal. Esta superficie está conformada de pampas, laderas y quebradas; cuyos suelos son pedregosos y de escasa fertilidad, con excepción de las zonas bajo riego.

En esta zona, el 80% de tierras son destinadas al cultivo de productos de consumo familiar (papa, trigo, cebada, olluco); aunque, últimamente, las parcelas bajo riego están siendo transformadas en pastizales. Desde los años sesenta, varios sectores de este territorio se han convertido en zonas de forestación como Rucopata, Cuchus, Shiqui y Catac-pata.

**FIGURA N°1**  
**ZONAS DE VIDA EN EL TERRITORIO COMUNAL DE CATAC**



**Fuente:** Fuente: Eladio Tuya: *Zonas de Vida de la comunidad campesina de Catac*. Huaraz. Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. 2007.

**Páramo muy húmedo subandino tropical.** Una zona ubicada entre los 3,700 a 4,300 m.s.n.m., con una extensión de 224.5 km<sup>2</sup> que representa el 35.9% del territorio comunal. Esta área está compuesta de mesetas cuyos suelos tienen escasa profundidad, y han experimentado una fuerte erosión; sin embargo, constituyen las áreas con mayor extensión de pastos naturales.



Los pastos asignados a la empresa comunal en los sectores de Yanahuanca, Pachacoto y Churana se hallan en mejores condiciones; mientras que, las áreas bajo manejo familiar son de baja calidad y experimentan una fuerte presión de sobrepastoreo. El 32% de los comuneros se dedica a la crianza de ganado lanar. La mayor parte de esta actividad familiar se halla organizada bajo el sistema de arriendo a terceros. En esta zona se han organizado 114 manadas; de las cuales, el 67% son familiares y el 25% de la empresa comunal. Sólo el 8% de manadas se hallan desocupadas.

**Tundra Pluvial Andino Tropical.** Una zona ubicada entre los 4,300 a 4,800 m.s.n.m., en una extensión de 259.6 km<sup>2</sup>, que representa el 41.5% del territorio comunal. Esta superficie está conformada por laderas con pendientes empinadas y suelos más pobres. En los sectores bajos se organiza un pastoreo con excesiva carga de ovinos. La presión sobre los pastos influye en el empobrecimiento de este recurso.

En esta zona, el 32% de comuneros se dedica a la crianza de ovinos en forma permanente; de los cuales, el 68% está sujeto al sistema de arriendo. En esta zona existen 117 manadas. EL 69% de ellas están ocupadas por las familias comuneras, el 9% por la empresa comunal y un 22% están desocupadas.

**Nival Tropical.** Esta zona comprende la Cordillera Blanca, ubicada entre los 4,800 a 5,688 m.s.n.m.; con una extensión de 102.22 Km<sup>2</sup>, que representa el 16,3% del territorio comunal. Esta superficie está conformada por nevados.

Los nevados<sup>31</sup> alimentan de agua a las lagunas y a los principales ríos que discurren por el territorio comunal. En este territorio existen 26 lagunas<sup>32</sup>; unas con gran potencial para la crianza de truchas. Algunos ríos son de flujo permanente<sup>33</sup> y otros están sujetos a las estaciones de lluvia<sup>34</sup>. Algunos de estos ríos alimentan los canales de riego de pastos y cultivos<sup>35</sup>. En esta zona también está situado el nevado Pasto-ruri que hasta hace algunos años fue un espacio de gran movimiento turístico.

**CUADRO N° 1**  
**TERRITORIO COMUNAL, ZONAS DE VIDA Y ACTIVIDADES AGROPECUARIAS**

| Zona de vida                         | Altitud (m.s.n.m) | Extensión (Km <sup>2</sup> ) | % territorio | Actividad | Actor                   |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|-----------|-------------------------|
| Bosque húmedo montano tropical       | 3,500 a 3,700     | 3.946                        | 6.3%         | Agrícola  | Familiar                |
| Páramo muy húmedo subandino tropical | 3,700 a 4,300     | 224.5                        | 35.9%        | Ganadería | Familiar<br>Empresarial |
| Tundra Pluvial Andino Tropical       | 4,300 a 4,800     | 259.6                        | 41.5%        | Ganadería | Familiar<br>Empresarial |
| Nivel Tropical                       | 4,800 a 5,688     | 102.22                       | 41.5%        | Turismo   | Nevados                 |

Fuente: Eladio Tuya: *Zonas de Vida de la comunidad campesina de Catac. Huaraz.* Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. 2007.

<sup>31</sup> Los nevados más importantes como Pasto-ruri y Queullaraju.

<sup>32</sup> Lagunas más importantes como Querococha, Tapara, Raria, Huayracocha, Patococha, Huaricocha.

<sup>33</sup> Los ríos de Querococha, Pachacoto, Pequipallca, LLacshahuanca, Cotush, Qeshque y Yanayacu.

<sup>34</sup> Los ríos de Ichiccancha, Pupuncancho, Tunshi, Uchpacancho y Yanahuanca.

<sup>35</sup> Los canales más importantes como Cuyoc, Paqtsacancha, Ocullo, Pachacoto, Shiusha y Qeshque.

Estas zonas muestran diferencias significativas en el clima especialmente en la estación de invierno entre los meses de junio a setiembre que se caracteriza por bajas temperaturas, ausencia de lluvias y la formación de heladas. Por otro lado, los suelos son bastante desiguales por el tipo de la superficie, fertilidad, grado de erosión y la afluencia de los ríos. Otro aspecto a destacar es la presión que experimentan los pastos naturales por el sobrepastoreo de la ganadería familiar.

En efecto, en estas cuatro zonas de vida ecológicas están organizados los principales recursos naturales de la comunidad: parcelas, pastos, ríos, lagunas y nevados; por otro lado, en estas zonas se desarrollan las actividades agropecuarias (ganadería y agricultura). Las diferencias del suelo, clima y altitud; así como la calidad de los pastos y la provisión del agua influyen en la organización de la producción agropecuaria. De acuerdo a estas características, Catac es una comunidad alto andina.

## **2. Procesos articuladores en la región**

Desde los años treinta se desarrollan ciertos procesos articuladores en la región Ancash y, de modo particular, en el Callejón de Huaylas como la construcción de las vías de interconexión, la migración, la reconstrucción y rehabilitación de los pueblos afectados por el terremoto, la Reforma Agraria y la ampliación de cobertura de la educación pública.

### **Vías de interconexión**

En el marco de construcción de las grandes obras de prestigio durante el gobierno de Leguía (1919-1930) se enrola a la población masculina de las comunidades indígenas en la construcción de grandes vías de interconexión nacional como la Carretera Panamericana y las vías regionales como la Carretera Huaraz-Pativilca.

La vía regional Huaraz-Pativilca redefine la condición de “pueblo-nexo” que tenía el pueblo de Catac desde tiempos antiguos. Esta vía sitúa a este pueblo en el lugar de paso hacia los pueblos del Callejón de Conchucos, el Callejón de Huaylas y de la vertiente occidental de la provincia de Recuay. Anteriormente, este pueblo había sido un lugar de descanso de los comerciantes que transportaban productos de la costa (sal, coca, alcohol) hacia los pueblos del Callejón de Conchucos.

### **Migración a las ciudades de la costa**

La migración de la población indígena es otro fenómeno regional que se acentúa entre los años cincuenta y sesenta con el proceso de industrialización de la ciudad de Chimbote y la presión que ejercen las compañías ganaderas sobre el pasto en Recuay.

La Corporación Peruana del Santa, creada en 1943, promueve la industrialización de la región a través de la construcción de la Central Hidroeléctrica de Huallanca y una planta siderúrgica de acero en Chimbote. La

hidroeléctrica (1958) provee de energía eléctrica desde Huaraz hasta Trujillo y facilita la producción siderúrgica. En los años sesenta, la producción de harina de pescado moviliza aún más la migración de la población indígena en la región. En 1962, más de 34 fábricas empleaban al rededor de 3,000 obreros en Chimbote (Sulmont 1970: 4).

El arriendo de haciendas a las empresas ganaderas de producción pecuaria intensiva expulsa a muchas familias de los pastos y parcelas. En este contexto, la población especialmente joven se ve forzada a migrar a las ciudades de la costa.

En efecto, el proceso de industrialización de la ciudad de Chimbote y la implantación de la producción ganadera intensiva en las haciendas en los años 50 y 60 forzaron procesos de migración regional de la población indígena hacia las ciudades de la costa.

### **Reconstrucción y rehabilitación**

El terremoto de año 1970 constituye una de las tragedias más grandes que haya vivido la región con más de 50,000 muertos, 20,000 desaparecidos y 150,000 heridos. Al mismo tiempo, la destrucción de viviendas, infraestructuras, sistemas productivos y con más de un millón y medio de afectados (CRYRZA 1971: 4-5).

La Comisión de Reconstrucción y Rehabilitación de la Zona Afectada por el terremoto (CRYRZA) se constituye como un órgano de reconstrucción, rehabilitación y desarrollo en la región. Un organismo con programa de inversión quinquenal (1971-1975), que busca establecer vínculos efectivos entre las instituciones político-administrativas y las poblaciones, y articular diversos sectores (transporte, energía, agricultura, educación, salud y vivienda).

En el sector transporte, CRYRZA restablece las vías más importantes que unen a los pueblos y las vías troncales que vinculan ciudades intermedias, y reconstruye la Carretera Huaraz-Pativilca. Un proceso de articulación de los pueblos, ciudades y ejes territoriales. Este proceso moviliza a los campesinos en la región.

En el sector agricultura, CRYRZA prioriza la reconstrucción de la pequeña agricultura y la ganadería, así como la apertura de las zonas de forestación. Estos programas introducen planes pilotos de granjas de porcinos en las comunidades que se transforman en empresas comunales y establos de experimento genético que tuvieron gran influencia en la crianza de “vacunos mejorados” en la zona.

El terremoto tuvo mayor impacto en la vivienda. CRYRZA centra su atención en la ejecución de proyectos de habilitación urbana y vivienda, con planos urbanísticos. En la sierra, se planifica tres modelos de asentamiento urbanístico: aquellas ciudades que permanecen en su actual ubicación con limitaciones geográficas (Caraz y Huaraz), la formación de nuevos

agrupamientos (Yungay y Carhuaz) y los pueblos que permanecen en su actual ubicación (Recuay, Ticapampa y Catac). En algunos casos, este proceso exige la expropiación de terrenos y la adjudicación de lotes como en Catac, debilitando a las familias cuyo poder descasaba en la posesión de parcelas rurales (CRYRZA 1971: 20-53).

En efecto, la reconstrucción y rehabilitación de los pueblos afectados por el terremoto fue el primer gran impulso de articulación regional de los pueblos y comunidades en la región Ancash, promovida desde el Estado a través de una comisión especial con rango ministerial y recursos propios. Este fue un ensayo de descentralización del Estado. En este proceso se fueron reacomodando los grupos de poder local, especialmente en las capitales de los distritos y de las provincias.

### La Reforma Agraria

La afectación de las haciendas por la Reforma Agraria en Ancash fue interrumpida por el terremoto. Estas haciendas se caracterizaban por la concentración de tierras y la conducción a través de administradores. Muchas eran productivamente deficientes y se hallaban en abandono; sin embargo, algunas como Urcón y el conjunto de haciendas administradas por la empresa SAGUL (Sociedad Agrícola Ganadera Utcuyacu Ltda.) en la provincia de Recuay funcionaban en base a una administración y un sistema de producción modernos (Ministerio de Agricultura 1970: 127-128).

El Ministerio de Agricultura retoma la Reforma Agraria (1971) a través de la conformación del PIAR<sup>36</sup> Callejón de Huaylas. Según este mecanismo, los campesinos de distintas haciendas y los comuneros conforman grupos con la finalidad de beneficiarse de la adjudicación de tierras<sup>37</sup>.

En la primera etapa, la Reforma Agraria ejecutó cuatro proyectos en la región Ancash: el Proyecto Utcuyacu con 90,000 Has., el Proyecto Uchupata con 26,000 Has., el Proyecto Colcas con 25,000 Has. y el Proyecto Urcón con 50,000 Has. Un total de 191,000 Has. Estas haciendas eran productoras de ovinos para el mercado de carne en las ciudades de Lima y Huaraz (CRYRZA 1971: 15).

De este modo, la Reforma Agraria crea espacios de interacción entre los campesinos recluidos en las haciendas y los comuneros, y redefine la propiedad y tenencia de la tierra. Los campesinos feudatarios fueron exigidos a integrarse a las cooperativas y las comunidades a las SAIS<sup>38</sup>, nuevos modelos de producción y organización social. Algunas comunidades como Catac rechazan este tipo de directivas y llevan a cabo un proyecto propio.

---

<sup>36</sup> Proyectos Integrales de Asentamiento Rural.

<sup>37</sup> Entrevista con el Ing. Manuel Vise, jefe de la Reforma Agraria en Ancash (1971-1975). Huaraz, 10-08-2011.

<sup>38</sup> Sociedad Agraria de Interés Social.

## La educación pública

Otro proceso articulador en la región Ancash y, de manera particular, en el Callejón de Huaylas fue la ampliación de la cobertura de la educación pública. A inicios de los años cuarenta, en la capital de la región existía sólo un colegio nacional, La Libertad de Huaraz. Este colegio financiaba un número significativo de becas con las rentas que percibía de dos haciendas de su propiedad: la hacienda Utcuyacu en Recuay y la hacienda Carrizales en Moro (costa). Durante el gobierno de Odría se crea la Gran Unidad Mariscal Luzuriaga, ampliando la cobertura de la educación pública. Un grupo reducido de jóvenes de Recuay, Ticapampa y Catac estudia en estos centros educativos de educación secundaria<sup>39</sup>.

Como parte de la reforma educativa durante el gobierno de Velasco se abren centros de educación secundaria en las capitales de los distritos; entre ellos, el colegio César Vallejo de Catac (1976). La apertura de este centro amplía la cobertura de la educación pública en el distrito. Actualmente, acoge a más de 1,000 estudiantes entre los niveles de primaria y secundaria<sup>40</sup>.

La educación superior amplía también su cobertura con la creación del Instituto Tecnológico de Recuay y la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM) de Huaraz en los años setenta. Anteriormente, los pocos jóvenes que accedían a la educación superior tenían tres opciones: la Normal de varones de Tingua (Yungay), la Normal de mujeres de Huaraz y la migración hacia las ciudades de Trujillo y Lima. Los jóvenes que optaron por la tercera alternativa migraron si retorno<sup>41</sup>.

El Instituto Superior Tecnológico de Recuay se crea como una Escuela Técnica de Minas (1972) promovido por los funcionarios del Ministerio de Energía y Minas, en convenio con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (Valcárcel y Sulmont 1987: 2). Muchos jóvenes de Recuay, Ticapampa y Catac se formaron como técnicos en este centro.

Sin embargo, la UNASAM es el centro de educación superior con mayor cobertura y prestigio en la región. Esta universidad cuenta con aproximadamente 10,000 estudiantes. Un gran número de jóvenes de Catac estudia en este centro, que recibe un porcentaje importante de financiamiento del canon minero<sup>42</sup>.

Tanto la educación secundaria como la educación superior han generado procesos de articulación de la población juvenil en la región desde los años setenta. Los comuneros de la tercera y cuarta generación en Catac han accedido a la educación secundaria y un segmento importante a la educación superior.

---

<sup>39</sup> Entrevista con José Cerdán, profesor jubilado. Huaraz, 12-08-2011.

<sup>40</sup> Entrevista con Policarpo Ramírez, director del colegio César Vallejo de Catac. Catac, 10-08-2012.

<sup>41</sup> Entrevista con Andrés Castillo, quien estudió en Trujillo y luego becado en Yugoslavia. Catac, 11-08-2012.

<sup>42</sup> En la región Ancash funcionan dos universidades nacionales que reciben el financiamiento del canon minero: la UNASAM (Huaraz) y la Universidad Nacional del Santa en la ciudad de Chimbote.

## Mayor interconexión del pueblo de Catac con la ciudad de Huaraz

Hasta fines de los años setenta, los pueblos de Ticapampa y Recuay (ubicados a escasos 20 minutos del pueblo de Catac) eran los centros comerciales más importantes en la zona sur del Callejón de Huaylas y sedes de las entidades públicas. El asfaltado de la Carretera Huaraz-Pativilca y el incremento del comercio en el pueblo de Catac han generado una mayor interconexión entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz.

La remodelación de vías fortalece al pueblo de Catac como un “pueblo nexo” de parada casi obligatoria de vehículos que se desplazan por la ruta Lima-Huaraz-Callejón de Conchucos. Varias decenas de combis organizadas en cuatro empresas<sup>43</sup> movilizan diariamente a los pobladores de Catac hacia la ciudad de Huaraz y viceversa. Muchas familias migrantes de San Marcos prestan servicios de transporte en la ruta Catac-San Marcos. Es probable que las inversiones en el transporte provengan de la ganadería y de la venta de tierras a las empresas mineras. Este segmento vinculado al transporte constituye un grupo de presión muy importante en el distrito y en la comunidad de Catac.

Esta interconexión se hace posible debido a una mayor movilización de los grupos que encuentran nuevas oportunidades en la educación, en el comercio y en la actividad pública. Al concluir la educación secundaria, muchos jóvenes de Catac incursionan en la educación superior tanto en las universidades como en los institutos superiores. El bibliotecario del colegio César Vallejo comenta lo siguiente al respecto:

*La mayor parte de los alumnos al terminar la secundaria se van a Huaraz donde están las universidades y centros tecnológicos; un 5% a Lima, Trujillo. Los jóvenes migran hacia las ciudades, ya no quieren saber nada con el campo. La mayoría se están yendo a las ciudades como Huaraz; aunque, algunos profesionales jóvenes están regresando a trabajar como profesores o ingenieros en la zona<sup>44</sup>.*

Otro grupo que se desplaza hacia Huaraz son los vendedores de pequeñas bodegas y restaurantes para proveerse de víveres que proceden de la costa (verduras, frutas, pescado) y otros productos de consumo diario. Los comerciantes de Huaraz también proveen de víveres a las pequeñas tiendas de abarrotes en el pueblo de Catac. Igualmente, los trabajadores de la municipalidad distrital, los profesores y trabajadores del Centro de Salud se desplazan diariamente de Huaraz a Catac y viceversa. Un comunero describe esta dinámica de mayor interconexión entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz:

---

<sup>43</sup> Empresas de transporte de combis: San Martín, Señor de Los Milagros, Climper y Dos de Mayo. En estas cuatro empresas se han asociado los propietarios de las “combis”.

<sup>44</sup> Entrevista con Crisóstomo Alvarado, bibliotecario del colegio César Vallejo de Catac. Catac, 12-08-2011.

*Ahora hay una mayor comunicación entre Catac y Huaraz. Antes Recuay era el centro proveedor de víveres de Catac. Íbamos a pie, a hacer nuestras compras. Ticapampa era un gran centro de comercio. Estaba la minera Alianza y la Casa Grace. Recuay y Ticapampa eran ganaderos y agricultores. Con la mina se hicieron comerciantes; pero, al irse la mina se han quedado sin nada, y aislados. (...) Antes, la carretera pasaba por la ciudad misma de Recuay; hoy hay un desvío; ha quedado aislado. En Catac, antes la carretera pasaba por el frente (Utcuyacu), hoy por el pueblo. Eso ha impulsado el comercio. Hoy es más cerca ir a Huaraz: media hora en auto y una hora en combi. 65 profesores en total y personal administrativo vienen diariamente de Huaraz al colegio. En Huaraz están también las universidades y centros tecnológicos. Los jóvenes van a estudiar allí<sup>45</sup>.*

En efecto, la remodelación de las vías, el incremento de la actividad comercial y la demanda de servicios (educación) han generado una mayor interconexión del pueblo de Catac con la ciudad de Huaraz (centro económico, educativo y administrativo de la región).

### **3. Procesos sociales, económicos y políticos en el distrito de Catac**

Los procesos locales que se desarrollan en el distrito de Catac constituyen el contexto en que se desenvuelve la comunidad de Catac. Los procesos locales más importantes están relacionados con la creación del distrito y la gestión municipal, la remodelación del pueblo de Catac; la evolución de la población y de las actividades económicas en el distrito.

#### **3.1. El distrito y las gestiones municipales**

El distrito de Catac, situado en la zona sur de la provincia de Recuay, fue creado el 08 de enero de 1965 como resultado de dos procesos: por un lado, la demanda de servicios por el crecimiento demográfico; por otro lado, la organización de los grupos de poder local.

##### **Creación**

El pueblo de Catac experimenta un incremento significativo de su población después del desalojado de las familias ganaderas de las haciendas de Pachacoto y Catac (1951). Esta población exige servicios públicos cercanos, como la escuela dado que sus hijos se desplazaban diariamente hasta Ticapampa, un cementerio para el entierro de sus difuntos, servicios de agua potable, entre otros.

En los años sesenta se constituyen intereses comerciales y políticos locales en Catac. Por un lado, algunos hacendados como el propietario del fundo Catac-pata pretendían mantener el control del comercio y la mano de obra en la zona. Un sector de pobladores de Catac era arrendatario en este fundo. Por otro lado, los comuneros vinculados al comercio de ganados pierden espacio en la

---

<sup>45</sup> ALVARADO, Crisóstomo. Op.cit.

organización comunal después de la “recuperación de tierras” (1963) y buscaban un espacio político propio. Este sector, articulado en torno al Comité Pro Distrito de Catac<sup>46</sup>, promueve la creación del nuevo distrito valiéndose de vínculos partidarios con los parlamentarios del APRA<sup>47</sup>.

El nuevo distrito quedó conformado por seis caseríos<sup>48</sup>, un centro poblado y el pueblo de Catac, capital del distrito; con una superficie de 1,018.27 Km. Sus fronteras quedaron delimitadas: por el norte, con el distrito de Ticapampa; por el sur, con los distritos de Pampas Chico y Chiquían. Por el este, con la provincia de Huari y por el oeste, con la provincia de Aija y el distrito de Cotaparaco<sup>49</sup>. Actualmente, el distrito de Catac incluye dentro de su jurisdicción a dos comunidades campesinas: la Comunidad de Catac<sup>50</sup> y la Comunidad de San Miguel de Utcuyacu<sup>51</sup>.

**FIGURA N° 2: DISTRITO DE CATAC**



### La gestión municipal

Entre los años sesenta y setenta, la gestión del distrito fue asumido por los líderes apristas y de Acción Popular, con excepción de la gestión de Lorenzo Ramírez (1976-1978)<sup>52</sup>.

Inicialmente, los alcaldes hallan dificultades en la ejecución de obras públicas debido a la negativa de los pobladores de Parco, Utcuyacu y Chahuapampa;

<sup>46</sup> Segundino Rafael, presidente del Comité Pro distrito, se dedicaba al comercio de ganados; posteriormente, incursiona en la venta de combustible con la apertura de un grifo en el pueblo de Catac.

<sup>47</sup> Los parlamentarios del APRA como Arcadio Alfaro, Alberto Romero, Washinton Zúñiga, Saturnino Berrospi, Nicanor Mujica, entre otros.

<sup>48</sup> Caseríos de San Miguel, Parco, Chahuapampa, Pachacoto, Utcuyacu y Conococha.

<sup>49</sup> Ley N° 15370 por el que se crea el Distrito de Catac.

<sup>50</sup> Esta comunidad fue reconocida oficialmente el 18 de febrero de 1946 y valida su reconocimiento en el año 1956.

<sup>51</sup> Esta comunidad se crea en el periodo post Reforma Agraria.

<sup>52</sup> Antonio Ghio Corrieri del partido Acción Popular fue elegido como primer alcalde del distrito. Un migrante italiano que había emparentado con la familia Cáceres, propietaria del fundo Catac-pata. Esta familia tenía intereses afines con los pobladores de Catac como el paso de las vías (Lima-Catac-Huaraz y Lima-Catac-Huari) por el pueblo de Catac, la instalación de una planta eléctrica, alquiler de parcelas agrícolas y, eventualmente, la venta de las mismas.



así como de los comuneros de Catac. El primer grupo seguía vinculado al distrito de Ticapampa probablemente porque muchos de ellos eran trabajadores de la empresa SAGUL que mantenía litigios por tierras con la comunidad de Catac. Los comuneros exigen la aprobación de faenas en las asambleas comunales. Este problema se soluciona con la organización de los cabildos abiertos y los Comités de Trabajo (Fonseca 1967: 124).

El gobierno municipal es asumido por los líderes vinculados al APRA entre los años 1967-1970 y 1972-1975<sup>53</sup>, y Acción Popular entre 1970-1972<sup>54</sup>. Durante la gestión acción populista se lleva a cabo la remodelación del pueblo de Catac, destruido por el terreno, mediante la expropiación de parcelas de las familias originarias del pueblo. Los alcaldes de estos años eran parientes, miembros de partidos políticos de carácter nacional (APRA, Acción Popular) y de familias notables del pueblo de Catac.

Con los trabajadores de la empresa Tizón<sup>55</sup> y los estudiantes universitarios, la Izquierda llega a Catac en los años 80, con un fuerte trabajo de “concientización” entre los jóvenes y una posición de confrontación con los viejos dirigentes del APRA y Acción Popular. La Izquierda asume la gestión municipal en tres oportunidades con Lorenzo Ramírez (1976-1978, 1991-1995), Silvio León (1984-1986) y Ezequiel Mallqui (1988-1990). Ellos también tenían una fuerte presencia en la comunidad de Catac porque eran comuneros. Entre las gestiones más importantes de estos dirigentes están la construcción del local de la Municipalidad Distrital y la unidad de la Izquierda en Catac<sup>56</sup>.

Los que dirigen la gestión municipal en Catac entre los años 1980-1996 son personas vinculadas a tres partidos políticos nacionales (Acción Popular, Izquierda, APRA), con vínculos con líderes regionales, con idearios ideológicos y políticos definidos. Estos grupos canalizan agendas locales ante las instancias tanto regionales como nacionales de los gobiernos de turno.

En los años 90, los partidos nacionales se debilitan y Fujimori termina por sacarlos de la arena política. Este debilitamiento institucional tuvo efectos en Catac. Los líderes de los partidos fueron reemplazados por los “independientes” y representantes de los movimientos regionales. Un representante de La Olla gobierna el distrito en dos periodos consecutivos (1996-2002), y del movimiento Puya Raymondi y el MIRE; con dos momentos de recuperación del APRA (2008-2010) y de la Izquierda (2003-2005)<sup>57</sup>.

---

<sup>53</sup> Segundino Rafael es alcalde en estos años; miembro del APRA, vinculado al comercio de ganados y la venta de combustible.

<sup>54</sup> Julián Huerta Maza es alcalde en estos años; miembro de Acción Popular y ex funcionario de la Reforma Agraria en Junín.

<sup>55</sup> Esta empresa ejecuta el asfaltado de la carretera Huaraz-Pativilca, que contrata como trabajadores a un buen número de comuneros a mediados de los años setenta.

<sup>56</sup> Entrevista con Pablo Ramírez. Catac, 11 de julio 2011.

<sup>57</sup> Entrevista con Crisóstomo Alvarado, ex alcalde del distrito (1996-2002). Catac, 10-08-2012.

**TABLA N° 1**  
**ALCALDES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CATAC**  
**(1966-2011)**

| Años      | Alcaldes            | Partido o grupo político      |
|-----------|---------------------|-------------------------------|
| 1966-1967 | Antonio Ghio        | Acción Popular                |
| 1967-1968 | Segundino Rafael    | APRA                          |
| 1968-1975 | Julián Huerta       | Nombrado por Gob. Militar     |
| 1975-1980 | Segundino Rafael    | Nombrado por Gob. Militar     |
| 1980-1982 | Sebastián Espinoza  | Acción Popular                |
| 1982-1984 | Víctor Sánchez      | Acción Popular                |
| 1984-1985 | Lorenzo Ramírez     | Izquierda                     |
| 1986-1987 | Juan Tuya Huamán    | APRA                          |
| 1987-1990 | Ezequiel Mallqui    | Izquierda                     |
| 1990-1993 | Crisóstomo Alvarado | Independiente (La Olla)       |
| 1994-1996 | Crisóstomo Alvarado | Independiente (La Olla)       |
| 1997-2000 | Silvio León         | Izquierda                     |
| 2001-2002 | Hugo Huaranga       | Independiente (Puya Raymondi) |
| 2003-2004 | Cresencio Sánchez   | s/i                           |
| 2005-2008 | Eduardo Herrera     | Invitado del APRA             |
| 2008-2010 | Eduardo Herrera     | Invitado del APRA             |
| 2010-2011 | Hernán Alvarado     | Independiente (Mov. MIRE)     |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de la Municipalidad Distrital de Catac.

Los representantes de los movimientos políticos independientes que asumen la gestión municipal en Catac se caracterizan por el prestigio ganado en el ejercicio de la profesión como profesores y abogados, y muestran mayor independencia ante los partidos. Sin embargo, muestran limitaciones por los escasos vínculos con los centros de decisión regional y nacional dado que carecen de mediación partidaria.

En cuanto al manejo de recursos, la gestión municipal en Catac puede verse en dos momentos, antes del canon y después del canon minero. Hasta el año 2005, la principal fuente de ingresos provenía del FONCOMUN. El 70% de estos fondos se destina al personal. Desde el año 2006, la municipalidad recibe mayores recursos por concepto del canon minero.

**CUADRO N° 2**  
**PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAC**

| Año  | Montos (miles de soles) |
|------|-------------------------|
| 2006 | 683,354.60              |
| 2007 | 2,888,913.58            |
| 2008 | 2,208,541.95            |
| 2009 | 1,480,287.49            |
| 2010 | 1,174,328.75            |

Fuente: Elaboración propia.  
En base al Informe de la ONG CEDEP, julio 2010.

Con el incremento de los recursos públicos, la municipalidad incrementa su capacidad operativa, genera espacios de diálogo con las organizaciones sociales especialmente a través de los Presupuestos Participativos, desarrolla mayor interlocución con los actores externos convirtiéndose en un actor político importante. Esta mayor actoría política adquirida influye en la redefinición de la relación que la municipalidad establece con la comunidad de Catac.

### 3.2. Remodelación y la nueva estructura urbana

Antes del terremoto, el pueblo de Catac estaba conformado por pocas viviendas alineadas a lo largo de la carretera que conduce al Callejón de Conchucos, en las grandes parcelas familiares como recuerda el alcalde de la remodelación:

*Todas las casas eran de adobe, con techos de teja, con una tienda a la calle y corrales en la parte posterior. No existían calles paralelas ni perpendiculares a la carretera que iba a Chavín, la única vía de acceso. (...) En el extremo norte, donde la planicie alcanzaba su mayor amplitud, se encontraban las plazas de Santa Rosa y Dos de Mayo, separadas unas de otras por 100 metros. En la primera estaban las capillas de Santa Rosa y el local de la escuela primaria de mujeres; en la segunda, la capilla de Dos de Mayo, en construcción<sup>58</sup>.*

Tras su destrucción por el terremoto (1970), el pequeño pueblo rural de Catac es remodelado sobre una estructura urbana lineal con tres grandes avenidas<sup>59</sup>, con jirones transversales y espacios de uso público (local municipal, dos plazas y un mercado).

Esta estructura urbana permite una expansión ordenada, el cambio del tipo de viviendas y la construcción de locales públicos. Actualmente, el 80% de viviendas están construidas de ladrillo, cemento y fierro. El 20% cuenta con dos pisos. Las viviendas ubicadas en la avenida principal han sido acondicionadas para bodegas, restaurantes y otros pequeños negocios. En la plaza de armas están los locales públicos como el local municipal y un templo católico.

Sin embargo, la estructura urbana de la remodelación empieza a mostrar limitaciones debido al crecimiento demográfico, el requerimiento de nuevos espacios públicos y el crecimiento de las actividades comerciales. A su vez, los viejos problemas aún no han sido resueltos como las deudas contraídas por muchas familias adjudicatarias de lotes tras la expropiación de parcelas. Este proceso inconcluso ha generado dos problemas: por un lado, el escaso avance en la titulación de las viviendas y la demanda de los antiguos propietarios de parcelas por el pago de deudas contraídas por la adjudicación de lotes.

La remodelación y construcción de viviendas han servido de base para la formación de las nuevas actividades económicas, como el comercio y servicio. La avenida principal del pueblo y la explanada del Puente Llacshahuanca se

<sup>58</sup> Entrevista con Julián Huertas, alcalde de la remodelación (1971-1972). Catac 10-02-2011.

<sup>59</sup> La avenida principal, 31 de Mayo (en memoria de los fallecidos en el terremoto) y las avenidas paralelas, Suecia (en gratitud al trabajo de los técnicos suecos en la remodelación) y la avenida Perú.

han convertido en pequeñas aglomeraciones comerciales y de mayor movilidad cotidiana. La mayor parte de la población comunera reside en el pueblo de Catac.

**FIGURA Nº 3: EL PUEBLO DE CATAC**



Fuente: Heraclio Tuya. 2010.

### 3.3. La evolución de la población en el distrito

En el año 1940, la población del distrito de Catac superaba ligeramente mil habitantes. En el año 1972, el distrito tenía 3,196 habitantes (INEI 1972). Esta cifra se incrementa a 4,053 en el año 1,993 (INEI 1993) y disminuye ligeramente a 4,032 en el año 2007 (INEI 2007).

Entre 1981-1993, el distrito de Catac registra su mayor crecimiento poblacional; sin embargo, el hecho más significativo es que en un periodo de 67 años (1940- 2007), la población de Catac casi se cuadruplica, pasando de 1,076 a 4,032 habitantes.

El segundo aspecto a destacar en la dinámica poblacional en Catac es el cambio en la distribución urbana y rural<sup>60</sup>. Desde los años sesenta crece la población urbana. Este crecimiento se acelera en el periodo intercensal 1993-2007, pasando de 53.04 % a 59.64" (60%). Mientras que, la población rural se estanca. El incremento de la población urbana influye en la mayor concentración poblacional en el pueblo de Catac y en el centro poblado de Shiqui; las dos zonas urbanas más importantes en el distrito.

<sup>60</sup> Los Censos Nacionales consideran como población urbana a aquellas localidades con 100 y más viviendas contiguas y todas las capitales de distritos independiente de su tamaño.

**CUADRO N° 3**  
**POBLACIÓN URBANA Y RURAL EN EL DISTRITO DE CATAC**

| Censo | Población urbana | %     | Población rural | %     |
|-------|------------------|-------|-----------------|-------|
| 1972  | 1,640            | 51.31 | 1,556           | 48.68 |
| 1981  | 1,790            | 51.98 | 1,653           | 48.01 |
| 1993  | 2,150            | 53.04 | 1,903           | 46.95 |
| 2007  | 2,405            | 59.64 | 1,631           | 40.45 |

Fuente: Elaboración propia. En base a los Censos Nacionales de Población y Vivienda. INEI. 1972, 1981, 1993 y 2007.

Entre los años 1993-2007 desciende el porcentaje de la población comprendida entre los 0 y 14 años de edad, de 43.05% a 32.28%; es decir, en un 10.77 %. Mientras que, se incrementa en 4.29% la población comprendida entre los 15-34 años de edad; del mismo modo, en un 4% la población de 35 a 60 años de edad. En efecto, los últimos catorce años se caracterizan por el incremento de la población juvenil y de la población en edad laboral. Por ello, las demandas sociales se centran en la educación y en el empleo. Esta población se concentra principalmente en el pueblo de Catac, capital del distrito.

El incremento de la población urbana, de la población juvenil y de la población en edad laboral influye en la nueva configuración de la dinámica social, económica y cultural del distrito de Catac. Esta dinámica influye también en la comunidad de Catac porque la mayor parte de la población del distrito está conformada por las familias comuneras y esta población reside en el pueblo de Catac.

### 3.4. Evolución de las actividades económicas en el distrito

Las actividades económicas han evolucionado significativamente en el distrito de Catac. A inicios de los años 90, la agricultura y ganadería acogían al 88.86 % de la PEA<sup>61</sup> distrital; el comercio y las entidades públicas sólo empleaban al 9.18% y 7% de la PEA respectivamente. A fines del año 2000, esta tendencia se revierte. El porcentaje de la PEA en agricultura y ganadería disminuye al 40.97% y se incrementa la presencia de la PEA en el comercio y en entidades públicas en un 24.84% y 13.1% respectivamente<sup>62</sup>.

Es muy significativa la disminución de la PEA masculina en la agricultura y ganadería (33.29%) y el incremento de su presencia en otras ramas en un 20% (transporte, minas, construcción). Es muy importante la presencia de la mujer en el comercio y servicios. A inicios de los años 90, el 24.84% de la PEA femenina se ubica en el comercio y a fines de los años 2000, esta cifra se incrementa en un 27%.

<sup>61</sup> Población Económicamente Activa.

<sup>62</sup> Se toma como referencia el censo nacional del año 1993 referido al distrito de Catac y el censo nacional del año 2007 que corresponde a la provincia de Recuay porque éste no incluye datos a nivel distrital.

**CUADRO N° 4**  
**PEA DE 6 A MÁS AÑOS, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECÓNOMICA**  
**(1993)**

| Rama actividades económicas     | Población  |            |            |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
|                                 | Total      | Hombres    | Mujeres    |
| <b>Distrito de Catac</b>        | <b>860</b> | <b>699</b> | <b>161</b> |
| Agricultura-ganadería           | 458        | 407        | 51         |
| Minas y canteras                | 5          | 5          | 0          |
| Industrias manufactureras       | 32         | 23         | 9          |
| Construcción                    | 28         | 28         | 0          |
| Comercio                        | 58         | 31         | 27         |
| Hoteles y restaurantes          | 21         | 8          | 13         |
| Trasporte y comunicaciones      | 33         | 32         | 1          |
| Intermediación financiera       | 1          | 1          | 0          |
| Inmobiliaria, empresas          | 8          | 5          | 3          |
| Administración pública          | 16         | 13         | 3          |
| Enseñanza                       | 16         | 12         | 4          |
| Servicios sociales y salud      | 4          | 4          | 0          |
| Servicios com., soc. personales | 7          | 7          | 0          |
| Hogares privados con SD         | 8          | 5          | 3          |
| No especificado                 | 90         | 50         | 40         |
| Buscando trabajo por 1era vez   | 75         | 68         | 7          |

Fuente: Elaboración propia.

En base al informe del Censo nacional 1993 (INEI)<sup>63</sup>

La agricultura y ganadería siguen siendo las actividades económicas más importantes en el distrito; sin embargo, la PEA ha incursionado progresivamente en las Nuevas Actividades Económicas. La PEA masculina en las ramas de construcción, transporte y actividades afines a la minería; mientras que, las mujeres en el comercio y servicios. Es importante la presencia tanto de los varones como de las mujeres en las entidades públicas como la educación y la administración pública.

Muchas familias combinan la ganadería con las nuevas actividades económicas y la relación con la ganadería también ha cambiado. Las familias de la primera y segunda generación se han dedicado casi exclusivamente a la crianza de ovinos en la puna. Los hijos comuneros no se desligan de la actividad pecuaria pero se vinculan a través de la asociación y el arriendo, no directamente. Se asocian entre familias (hermanos, padres e hijos) y el cuidado es asumido por turnos. En el arriendo, los arrendires asumen el cuidado total de ovinos a cambio de la mitad de crías nacidas bajo su cuidado. Antes del boom minero, los arrendatarios provenían del Callejón de Conchucos.

En la provincia de Recuay operan varias medianas empresas mineras y cinco plantas procesadoras de minerales<sup>64</sup>. Esta actividad minera demanda diferentes servicios en el pueblo de Catac como alimentación, hospedaje,

<sup>63</sup> Para ver el comportamiento de la PEA por ramas económicas se toma como referencia el Censo Nacional de 1993.

<sup>64</sup> En las áreas colindantes al territorio comunal operan cuatro plantas procesadoras de minerales: Santa René, Mesa Pata, Toma La Mano y San Eliseo.

servicio de transporte y combustible. Además, una planta minera opera en el territorio comunal.

En efecto, los procesos sociales, económicos y políticos que se desarrollan en el distrito de Catac han configurado un escenario distrital que se caracteriza por el crecimiento demográfico urbano, la concentración de la población en el pueblo de Catac, capital del distrito; inserción cada vez mayor de la población en las nuevas actividades económicas no agropecuarias; vinculación a la actividad pecuaria a través del arriendo; presencia de liderazgos políticos “independientes”. Estas dinámicas tienen una influencia directa en la comunidad de Catac porque la mayor parte de la población en el distrito es comunera.

#### 4. El Estado y las políticas rurales

Las dinámicas que se configuran en el mundo rural y, de modo particular, en las comunidades campesinas guardan relación con los procesos que acontecen en la sociedad mayor. La intervención del Estado mediante políticas rurales constituye un aspecto importante de estos procesos.

Desde los años 40, la costa y las ciudades de la costa especialmente Lima Metropolitana se consolidan como centros de crecimiento económico, resultado de políticas basadas en la exportación de materias primas y la promoción de industrias manufactureras. En tanto que, las poblaciones de la sierra, dedicadas a la agricultura y ganadería para el mercado nacional, se hallan bajo relaciones de dependencia y servidumbre en las haciendas.

Aunque, el Estado incrementa el gasto público fomentando el acceso a los servicios públicos (escuela, transporte); el trabajo, bienes y servicios. Se construyen las grandes vías que articulan las regiones (Carretera Panamericana, Carretera Central, Carretera Huaraz-Pativilca). Se crean las grandes unidades escolares durante el gobierno de Odría; un proceso que se intensifica en los años setenta (Gonzáles y Samamé 1991: 15-20).

Este proceso ha sido interpretado como “integración” de las poblaciones campesinas al proceso de transformación de la sociedad peruana; sin embargo, este proceso no ha sido homogéneo especialmente por el carácter segmentado del crecimiento económico, la escasa aplicación de las políticas de distribución de ingresos y el escaso desarrollo de las instituciones democráticas (Gonzáles y Samamé 1991: 79).

Después de tres intentos fallidos de reforma agraria<sup>65</sup>, el gobierno de Velasco puso en ejecución la reforma agraria más radical en Latinoamérica. Para el gobierno militar, la reforma de la propiedad de la tierra se convierte en el factor central e imprescindible de su política de reestructuración de la sociedad peruana; aunque, los grupos campesinos y las comunidades campesinas se benefician de modo marginal de este proceso (Eguren 2006: 12) dado que la

---

<sup>65</sup> El primer intento tiene lugar en el segundo gobierno de Manuel Prado (1956-1962), el segundo en el primer gobierno militar institucional (1962) y el tercero en el primer gobierno de Belaunde Terry (Matos Mar 1980: 112).

mayor parte de tierras expropiadas a las haciendas se adjudica a las Sociedades Agrarias de Interés Social en la sierra y a las Cooperativas Agrarias de Producción en la costa.

En los años ochenta, en el marco de acercamiento gubernamental al sector agropecuario alto andino se establecen políticas de apoyo en subsidios y créditos que fortalecen la producción y comercialización de productos agropecuarios. Por otro lado, se establecen los marcos normativos de protección de derechos comunales<sup>66</sup>, del deslinde y titulación de tierras comunales. Sin embargo, este acercamiento fue insuficiente y respondía a una estrategia política de carácter populista.

En el gobierno de Fujimori cambia las políticas de apoyo a la producción agropecuaria por los programas sociales de apoyo directo a las comunidades alto andinas más pobres (Arellano 2011: 86). La política de mayor impacto fue la liberalización del mercado de tierras y la concentración de este recurso en la costa (Eguren 2006: 21), con una agricultura moderna orientada hacia la exportación. Sin embargo, este modelo agroexportador no tiene vínculos con la agricultura rural de la sierra.

La Reforma Agraria, la violencia política y la crisis de partidos han generado espacios para la movilización de nuevos actores sociales y políticos en las zonas rurales; entre ellos, las comunidades campesinas y municipalidades distritales. Algunas comunidades desarrollan formas empresariales de gestión de sus recursos. En el campo político, sus acciones han cobrado vigencia en la defensa de la tierra y la demanda de mayores beneficios que provienen de las actividades mineras.

Los municipios distritales son actores políticos importantes en las zonas rurales. En el ejercicio de sus funciones, entran en conflicto generalmente con las comunidades, que tienen el control del territorio; en tanto que, las municipalidades se ocupan de la gestión de servicios públicos y la regulación de los espacios urbanos (Diez 2006b: 122).

En efecto, el desarrollo de algunas políticas de Estado como la Reforma Agraria ha tenido un impacto importante en la sociedad rural andina incidiendo en la redefinición de la propiedad y tenencia de la tierra. Otras de menor impacto tienen desarrollo en los años ochenta, específicamente las políticas de apoyo al sector agrícola. En el periodo contemporáneo, el Estado desarrolla formas más limitadas de acercamiento al sector rural andino. Sin embargo, el Estado promueve el desarrollo de las nuevas actividades económicas que tienen un fuerte impacto en las comunidades campesinas, redefiniendo las relaciones con el territorio y en la misma composición de estas instituciones.

---

<sup>66</sup> La Ley General de Comunidades Campesinas (Ley N° 24656) promulgada en el año 1987; una ley que regula los derechos, organización, patrimonio y actividades empresariales comunales, y la Ley de Deslinde y Titulación que promueve la titulación de la propiedad comunal de la tierra.



## 5. Conclusiones

La comunidad de Catac se desarrolla inmersa en un contexto mayor configurado por las condiciones ecológicas, y los procesos sociales, económicos y políticos que acontecen en la sociedad mayor. Esta es una característica que define a esta comunidad y explica su transformación a través del tiempo.

El territorio comunal se organiza como un espacio de recursos naturales. Los pastizales constituyen los recursos más importantes; sin embargo, éstos se desarrollan en un suelo con escasa fertilidad y en un clima agreste de puna. El agua es otro recurso importante y se va convirtiendo en un eje de conflicto en la comunidad debido al incremento de los grupos de usuarios. Los comuneros organizan las actividades pecuarias sobre la base de estos recursos y la actividad agrícola se desarrolla en menor proporción; aunque, las zonas bajo riego han cobrado un mayor valor comercial con el cultivo de pastos para la crianza de vacunos y la producción de leche. Los cambios en el clima y la formación de un mercado local han modificado significativamente el desarrollo de estas actividades y la relación que los comuneros establecen con el territorio.

Los procesos sociales, económicos y políticos constituyen otros referentes del contexto en que se desarrolla la comunidad de Catac. Tres procesos han definido la vinculación de la comunidad con la sociedad mayor en la región Ancash: la reconstrucción de los pueblos afectados por el terremoto (1970), la Reforma Agraria y el avance de la economía de mercado en las zonas alto andinas.

La reconstrucción de los pueblos afectados por el terremoto genera una dinámica de interconexión entre los pueblos a través de la construcción de vías, la reconstrucción de las estructuras productivas y la habilitación de las tramas urbanas en los pueblos rurales. La Reforma Agraria redefine la propiedad y tenencia de la tierra, y abre espacios políticos para el desarrollo de una mayor interacción entre los grupos antes reclusos en las haciendas y la reivindicación de tierras en conflicto con las nuevas entidades que organizan las relaciones sociales como las SAIS. En tiempos más recientes, la economía de mercado se expande con mayor fuerza hacia las zonas rurales a través de las nuevas actividades económicas (comercio, minería, servicio, transporte), generando dinámicas de complementariedad con las actividades agropecuarias; en otros casos, desplazando a éstas. Estos procesos influyen en la conformación de grupos de interés regional y local cada vez más diferenciados, así como en la diversificación de actividades económicas no agropecuarias en el distrito de Catac.

Gran parte de estos procesos fueron impulsados por las políticas de Estado. En los años setenta y ochenta, el Estado promueve la formación y fortalecimiento de las empresas comunales a través de créditos de inversión productiva en los pueblos y comunidades campesinas. Algunos de ellas subsisten hasta la actualidad, como la empresa comunal de la comunidad de Catac. Sin embargo,

desde los años noventa, el Estado desmantela las políticas de “apoyo” a los sectores rurales alto andinos; entre ellos, las comunidades campesinas.

En el ámbito distrital, determinadas dinámicas también se constituyen en contextos en que se desarrolla la comunidad de Catac. El papel que juega la municipalidad distrital y la relación que establece con la comunidad es un factor que define el contexto local. La municipalidad emerge como una respuesta política ante las demandas de servicios públicos y como un espacio de acción política de los grupos de poder que fueron perdiendo su lugar en la comunidad especialmente tras la “recuperación de tierras” a inicios de los años sesenta. Hasta los años noventa, esta institución fue dirigida por los líderes vinculados a los partidos políticos de carácter nacional (APRA, Acción Popular, Izquierda). Con la crisis de partidos y del sistema de partidos, los líderes “independientes” asumen la dirección de esta institución con serias limitaciones para canalizar sus agendas en las instancias regionales y nacionales de gobierno por carecer de mediaciones.

La relación de la municipalidad con la comunidad cambia de acuerdo al control que ejercen sobre el territorio, el trabajo comunal, los recursos y las relaciones con los actores locales y regionales. Hasta los años noventa, la comunidad ejerce mayor preponderancia en la relación entre ambas instituciones debido al control que ejerce sobre el territorio, el trabajo comunal y los recursos. Con el mayor control que asume sobre el espacio urbano, el incremento de los fondos públicos y la mayor interlocución con los actores locales y regionales, la municipalidad se convierte en un actor cada vez más importante en el distrito.

Otro factor que se constituye en contexto distrital de la comunidad es el proceso de urbanización del pueblo de Catac, capital del distrito. Este proceso se inicia con la reconstrucción de este pueblo tras el terremoto y se profundiza con la concentración de la población en los años ochenta y noventa, la concentración de los servicios públicos especialmente de la educación pública y una mayor movilidad de la población hacia la ciudad de Huaraz facilitada por la vía regional y el incremento de las nuevas actividades económicas de carácter regional.

Los procesos sociales, económicos y políticos que acontecen en la sociedad mayor influyen en la comunidad de Catac especialmente en la evolución de su composición interna, en la defensa de la tierra, el manejo de la economía, la afirmación de “lo comunal” y en las relaciones de poder entre los grupos al interior de la comunidad y con los actores extra comunales.

## Capítulo 5

### COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAAC: COMPOSICIÓN, DEMANDAS Y HETEROGENEIZACIÓN

En este capítulo presento la comunidad campesina de Cataac mostrando la evolución en su composición interna, el lugar de residencia de las familias comuneras, la formación de los grupos y sus demandas. Existen cuatro momentos en este proceso: el primer momento está representado por la dependencia de las familias comuneras del arriendo de pastos y la “medianería” de parcelas en las haciendas; el segundo momento se caracteriza por la concentración de las familias comuneras en el pueblo de Cataac; el tercer momento está determinado por la vinculación de los comuneros a una vida más urbana; finalmente, el fortalecimiento del carácter heterogéneo de la comunidad contemporánea de Cataac.

Entre los años treinta y cuarenta, la mayor parte de las familias comuneras residía en los anexos y parajes del entonces distrito de Ticapampa. Estas familias dependían del arriendo de pastos para sus ganados y de la “medianería” de parcelas para el consumo familiar en las haciendas ubicadas en la zona sur de la provincia de Recuay. Esta condición cambia drásticamente con el desalojo de estas familias de las haciendas y el consiguiente desplazamiento en búsqueda de pastos y el traslado de la residencia al pueblo de Cataac; produciéndose, la concentración de las familias en este pueblo. Esta tendencia se incrementa con la “recuperación de tierras” a inicios de los años sesenta y la remodelación del pueblo de Cataac tras el terremoto. El acceso a la tierra y la adjudicación de lotes influyen en el incremento de la población comunera y su concentración en el pueblo de Cataac.

En los años ochenta y noventa, los cambios en la sociedad rural y en la misma comunidad influyen en el incremento de la población comunera. Por un lado, el pueblo de Cataac adquiere un carácter más urbano como resultado de la concentración de los servicios públicos y de la mayor movilidad de la población hacia la ciudad de Huaraz facilitada por el asfaltado de la carretera Huaraz-Pativilca y la transformación de las camionetas rurales en microbuses; por otro lado, la empresa comunal se diversifica. En este contexto, nuevos grupos se integran a la comunidad como los profesores, las mujeres y los jóvenes conformando una composición más heterogénea de la comunidad, con demandas en torno a los nuevos recursos que ofrece la empresa comunal.

Finalmente, con el desarrollo del turismo y de la minería, la comunidad de Cataac amplía el control sobre nuevos recursos. Con la integración de los grupos cada vez más desligados de la tierra, la comunidad pasa de ser una organización de ganaderos y agricultores a ser una organización heterogénea,

con un sector importante de comuneros insertos en las Nuevas Actividades Económicas (NAE en adelante), con una mayor diferenciación de grupos de interés y diversificación de demandas.

Este capítulo aborda la evolución de la comunidad de Catac en su composición interna, el lugar de residencia, la conformación de los grupos y sus demandas a través del tiempo. Expongo mi análisis en cuatro puntos. En primer lugar, presento a la comunidad de Catac fuertemente dependiente del arriendo de pastos y la medianería de parcelas en los años cuarenta. En segundo lugar, reviso la concentración de las familias comuneras en el pueblo de Catac en los años sesenta y setenta. En tercer lugar, muestro la vinculación de los comuneros a una vida cada vez más urbana en los años ochenta y noventa. En cuarto lugar, abordo la profundización del carácter heterogéneo de la comunidad. El capítulo finaliza con una conclusión relativa al carácter heterogéneo de la comunidad.

### **1. La comunidad de Catac: familias “arrendatarias de pastos”**

Según el padrón electoral del año 1950, la comunidad de Catac estaba conformada por 116 comuneros 24 comuneras sufragantes. La mayor parte de ellos, se dedicaba a la agricultura (55%) y a la ganadería (31%). Un 12% eran tejedores de “bayetas” (telas de lana). Mientras que, la mayor parte de las comuneras se dedicaba a las actividades domésticas (62%) y un 25% eran “crianderas” de ovinos.

El 51.50% de los comuneros vivía en los anexos, el 38.19% en el pueblo de Catac y un 10% en las haciendas (INEI 1940). El anexo más poblado era Shiqui. La mayor parte de los comuneros estaba sujetos a la hacienda porque dependía de ella como “arrendatario” de pastos y “medianero” de parcelas. Las familias de Catac arriendan pastos por sectores a cambio de seis ovinos por cada 100 al año y los medianeros cultivan determinadas parcelas a cambio de la mitad de la cosecha. Estas familias dependían de pastos para sus ganados y de parcelas para la subsistencia familiar.

Esta composición se modifica con el desalojo de los comuneros de la hacienda Catac y del fundo Pachacoto entre los años 1951-1952<sup>67</sup>. Las familias ganaderas marchan en búsqueda de pastos hacia las comunidades de la vertiente occidental de la provincia de Recuay<sup>68</sup>, otros migran a las ciudades de la costa (Lima, Huacho, Paramonga) y un sector se desplaza hacia el pueblo de Catac. A inicios de los años sesenta, la población en este pueblo se incrementa a 908 habitantes, casi al doble de la registrada en el Censo de 1940.

---

<sup>67</sup> Las familias ganaderas de Catac son desalojadas de las haciendas como resultado de la implantación de una producción pecuaria intensiva por la empresa ganadera Sociedad Agrícola y Ganadera Utcuyacu Ltda. Una empresa en expansión de la sierra central hacia el Callejón de Huaylas.

<sup>68</sup> Comunidades de refugio de las familias ganaderas de Catac: Pampas Chico, Marca, Cotaparaco, Tapacocha, en otras.

**CUADRO Nº 5**  
**POBLACIÓN EN ANEXOS Y CENTROS POBLADOS**  
**(1940-1961)**

| Nombre       | Categoría       | Nº<br>Habitantes<br>1940 | Nº<br>Habitantes 1961 |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| Pachacoto    | Anexo           | 67                       | 15                    |
| Shiqui       | Anexo           | 275                      | 28                    |
| Queshque     | Hacienda        | 25                       | 30                    |
| Catac        | Centro poblado  | 411                      | 908                   |
| Otros        | No especificado | 298                      | 348                   |
| <b>Total</b> |                 | <b>1076</b>              | <b>1,329</b>          |

Fuentes: Elaboración propia. En base a la información del Censo Nacional de 1940 y del año 1961 (INEI).

## 2. Los años sesenta: los grupos al interior de la comunidad de Catac

Dos acontecimientos influyen en la concentración de las familias comuneras en el pueblo de Catac durante los años sesenta y setenta: por un lado, la “recuperación de tierras” del año 1963 que los comuneros llevan a cabo en la hacienda Catac y en el fundo Pachacoto; por otro lado, la remodelación del pueblo de Catac a raíz de terremoto del año 1970.

Tras la “recuperación de tierras”, las familias que marchan fuera de Catac retornan con sus ganados y se establecen entre el pueblo de Catac y la puna (Fonseca 1967: 76). Con la remodelación, el Estado expropia las parcelas de las familias originarias del pueblo de Catac y adjudica lotes a todas las familias residentes en este pueblo<sup>69</sup>.

De los 256 comuneros inscritos en el padrón comunal<sup>70</sup> en el año 1966 se incrementan a 426<sup>71</sup> en el año 1974. Este incremento es resultado de las expectativas generadas por las oportunidades de acceso a la tierra tras la “recuperación de tierras”. En este periodo, las demandas de las familias se centran en el acceso a la tierra y a los lotes para viviendas.

Al interior de la comunidad, se forman algunos grupos más o menos identificables: las familias ganaderas, las familias de agricultores, los socios de la Cooperativa San Simón de Pachacoto<sup>72</sup> y los jornaleros (obreros y trabajadores de campo).

Los ganaderos estaban conformados por tres grupos: los “ganaderos prósperos”, los medianos y los pequeños ganaderos. El primer grupo era más reducido, pero poseía la mayor extensión de pastizales comunales y algunos

<sup>69</sup> Entrevista con Julián Huerta, el alcalde de la remodelación. Catac, 16-06-2011.

<sup>70</sup> Dirección General de Asuntos Indígenas. Lima. 1966.

<sup>71</sup> Informe de SINAMOS. 1974.

<sup>72</sup> Tras la “recuperación de tierras” del año 1963 se forma una cooperativa de producción pecuaria llamada Cooperativa San Simón de Pachacoto (1964).

tomaban en arriendo pastos fuera de la comunidad. El segundo y tercer grupo estaba conformado por el mayor número de comuneros.

En cuanto a los agricultores, la mayoría dependía de las parcelas comunales; aunque, un grupo reducido también poseía parcelas individuales y accedía como arrendatario al vecino fundo de Catac-pata<sup>73</sup>. Tanto los ganaderos más prósperos como los agricultores con más parcelas estaban vinculados al comercio y buscaban mejores precios para sus productos. El sector de familias con menos recursos, conformada por quienes no poseían ni parcelas ni manadas, trabajaban como jornaleros o arrendatarios de ganados. La cooperativa estaba conformada por comuneros dedicados tanto a la ganadería como a la agricultura. Finalmente, estaban los retornantes de la migración que solicitaban su integración a la comunidad.

En el campo económico había una diferenciación significativa entre los comuneros; sin embargo, socialmente se percibían como iguales. Casi todos los varones hablaban castellano, con excepción de las mujeres adultas que solo hablaban quechua; vestían casi de la misma manera (varones: ponchos, pantalones de lana y sombrero; mujeres: polleras y sombreros) y la mayoría vivía en el pueblo de Catac. En la interacción diaria, los cataquinos no se percibían a sí mismos como “indígenas” ni “mestizos”, sino como “comuneros” especialmente tras la “toma de tierras” de 1963 (Fonseca 1967: 115-119). Esta percepción como “iguales” se construye al amparo de la comunidad como institución y la participación en la “recuperación de tierras”.

En efecto, en los años sesenta, las familias comuneras se concentran en el pueblo de Catac y los grupos se definen en función de la relación que establecen con la tierra y la comunidad como institución. El desigual acceso a la tierra configura la posición que ocupan en la comunidad pero construyen una percepción como “iguales” por ser miembros de la comunidad y compartir la vida cotidiana en el mismo pueblo.

### **3. Los años ochenta: Una comunidad vinculada a la vida urbana**

En los años ochenta, el número de comuneros en Catac se incrementa a 550 asociados y, a principios de los noventa, llega a 600. Por otro lado, la población comunera representa el mayor número de la población del distrito. Esta población representa el 75% de la población del distrito.

En estos años, la población urbana en el distrito se incrementa al 53.04% (INEI, 1992) y reside en el pueblo de Catac. El proceso de urbanización se caracteriza por una mayor concentración de la población, la concentración de los servicios en el pueblo de Catac y un mayor intercambio de la población con la ciudad de Huaraz facilitado por el asfaltado de la carretera Huaraz-Pativilca y

---

<sup>73</sup> Este fundo de la familia Cáceres colindaba con las parcelas privadas de las familias originarias del pueblo de Catac.

la transformación de las camionetas rurales en microbuses. En estos años también se amplía y diversifica la empresa comunal<sup>74</sup>.

**CUADRO N° 6**  
**COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN EN EL DISTRITO DE CATAC**  
**(1974-1992)**

| Año  | Comuneros "hábiles" (*) |              | Población Comunera | Población distrital |       |       | % Población comunera |
|------|-------------------------|--------------|--------------------|---------------------|-------|-------|----------------------|
|      | N° Sufragantes          | N° comuneros |                    | Urbana              | Rural | Total |                      |
| 1974 | 365                     | 428          | 2,140              | 1640 (**)           | 1556  | 3,196 | 66.95                |
| 1978 | 420                     | 432          |                    |                     |       |       |                      |
| 1982 | 435                     | 535          | 2,675              | 1790 (***)          | 1653  | 3,443 | 77.69                |
| 1984 | 546                     | 565          |                    |                     |       |       |                      |
| 1988 | 515                     | 516          |                    |                     |       |       |                      |
| 1990 | 458                     | 627          |                    |                     |       |       |                      |
| 1992 | 497                     | 604          | 3,020              | 2150 (****)         | 1903  | 4,053 | 74.51                |

Fuentes: Elaboración propia. En base a la siguiente información:

- (\*) Libros del sufragio electoral de la comunidad campesina de Catac. Años 1974, 1978, 1982, 1984, 1988, 1990 y 1992.
- (\*\*) INEI. Censo Nacional de Población. 1972.
- (\*\*\*) INEI. Censo Nacional de Población. 1982
- (\*\*\*\*) INEI. Censo Nacional de Población. 1992.

Entre los años 1985-1990, el número de ingresos a la comunidad se incrementa en relación a los años anteriores. Un aspecto novedoso es la presencia de profesores, mujeres y jóvenes. Los comuneros de la tercera generación acceden a la educación superior. A medida que se presenta un mayor número de solicitudes de ingreso, se vuelven más rígidas las condiciones de incorporación a la comunidad. En las asambleas surgen dos posiciones al respecto: algunos se oponen al ingreso de los estudiantes de los profesores argumentando que el primer grupo tendrá mayores oportunidades en el futuro y el segundo grupo no puede hacerse comunero por su condición de servidores públicos. Sin embargo, el sector mayoritario exige sólo algunas condiciones básicas como ser "hijo o hija de comuneros" y que cumplan con las obligaciones comunales.

**CUADRO N° 7**  
**INGRESOS A LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAC**  
**(1985-1990)**

| Año   | Masculino |          |       | Femenino  |          |       | Total |
|-------|-----------|----------|-------|-----------|----------|-------|-------|
|       | Solicitan | Aprobado | Desap | Solicitan | Aprobado | Desap |       |
| 1986  | 45        | 45       | 00    | 25        | 25       | 00    | 70    |
| 1988  | 28        | 28       | 00    | 4         | 4        | 00    | 32    |
| 1990  | 74        | 60       | 16    | 40        | 24       | 14    | 114   |
| Total | 147       | 133      | 16    | 69        | 53       | 14    | 216   |

Fuente: Elaboración propia. En base a las actas de las asambleas de la comunidad de Catac. 1986-1990.

<sup>74</sup> A mediados de los años setenta (1974), la comunidad de Catac abre una empresa comunal conformada por dos unidades económicas: la unidad de producción agropecuaria y la unidad de prestación de servicios.

Aparecen también otros dos grupos de presión al interior de la comunidad: los “comuneros reincorporados” y los “comuneros integrados”. En los años ochenta, el primer grupo estaba conformado por los comuneros que dejaban la comunidad generalmente por motivos laborales o habían sido separados de ella (“depurados”); mientras que, el segundo grupo estaba conformado por “foráneos” que habían establecido vínculos familiares con hijas de los comuneros.

La comunidad impone mayores restricciones a la reintegración de los “comuneros abigeos” y de comuneros que habían mantenido procesos judiciales con la comunidad. Si bien surgen críticas sobre la presencia la mujer en la comunidad, sin embargo, este sector fue aceptado por haberse unido a un “foráneo”. Este personaje era difícilmente aceptado en la comunidad. En los años noventa, muchos migrantes del Callejón de Conchucos se integran a las familias comuneras a través del arriendo de manadas y los enlaces conyugales.

Los nuevos asociados demandan la apertura de nuevas unidades económicas en la empresa comunal (talleres textiles, crianza de truchas, transporte y turismo); demandas más afines con expectativas de las mujeres y de los jóvenes. El grupo vinculado al proceso de urbanización solicita lotes. Los “comuneros profesionales” (profesores) buscan un espacio propio en la comunidad y en la municipalidad, así mismo proteger las parcelas y manadas de sus padres. Los ex cooperativistas exigen la “liquidación de sus aportaciones”<sup>75</sup> y los ganaderos defienden los pastos.

En los años ochenta, en la comunidad de Catac surgen también dirigentes vinculados a los partidos políticos como el APRA y la Izquierda (Izquierda Unida, partidos de izquierda, sindicalistas), y algunos simpatizantes de Sendero.

En efecto, en los años ochenta y noventa, se producen cambios importantes en la composición de la comunidad determinados por la transformación de la sociedad rural y el proceso de urbanización que experimenta el pueblo de Catac; lugar de residencia de la mayor parte de las familias comuneras. Al interior de la comunidad se desarrollan diferentes demandas. Los grupos con expectativas urbanas exigen empleo, capacitación técnica, lotes. Los profesionales buscan un espacio propio en la comunidad. Los “comuneros históricos” defienden sus posesiones (parcelas y pastos) obtenidos por su participación en la “recuperación de tierras”.

#### **4. Comunidad contemporánea de Catac: una comunidad heterogénea**

La comunidad contemporánea de Catac muestra un incremento importante en el número de sus asociados en relación a los años 90. En cifras, el número de

---

<sup>75</sup> Entre los años 1974-1982, los comuneros aportan en calidad de asociados a la empresa comunal un determinado monto en dinero o en especie. En este grupo estaban integrados los ex socios de las cooperativas agropecuarias que se fusionan en la empresa comunal: la Cooperativa San Simón de Pachacoto, una unidad de producción pecuaria, y la Cooperativa 24 de Junio, una unidad agrícola.



comuneros inscritos en el padrón comunal es de 675 en el 2010<sup>76</sup>. Sin embargo, el cambio más significativo se produce en la composición de sus asociados, en la inserción en las NAE y en la dinámica que adquieren sus demandas.

### Composición de la comunidad de Catac

Entre los años 2004-2010, se incrementa el número de “comuneros exonerados”<sup>77</sup>, de las comuneras<sup>78</sup> y del grupo de jóvenes en la comunidad, especialmente en los ingresos de los años 2009-2010. El incremento del número de comuneros se debe a dos factores: por un lado, la postergación de las convocatorias desde el año 2005; por otro lado, las expectativas que genera la mayor circulación de recursos en la comunidad.

Los cambios en la composición interna influyen en la dinámica de funcionamiento regular de la comunidad. Con un mayor número de “comuneros exonerados” se reduce la participación en los servicios comunales y se incrementa la presión sobre ciertos derechos como la “provisión social”<sup>79</sup>, el “reparto de excedentes”<sup>80</sup> y los “derechos de funerales”<sup>81</sup>. Por otro lado, muchas decisiones sobre el uso de recursos no pasan por la comunidad debido a que este grupo ya no participa en las asambleas pero tiene presencia activa en la conducción de pastizales, parcelas y el uso del agua. El grupo vinculado a los sectores bajo riego está organizado en una Junta de Usuarios del Agua y en asociaciones de productores, organizaciones independientes de la organización comunal.

Muchas mujeres asumen la condición de comuneras tras el fallecimiento de sus parejas especialmente de la segunda generación de comuneros. Este grupo representa un número significativo en la comunidad. Por otro lado, la presencia de las comuneras solteras responde probablemente al acceso de un segmento importante de la población femenina a la educación superior, que exige la postergación de la formación de la unidad conyugal.

El grupo de jóvenes con presencia cada vez más importante en la comunidad es portador de demandas específicas como el empleo y el “reparto de excedentes”; al mismo tiempo, este sector busca su espacio propio en la

---

<sup>76</sup> Se usa como fuente de información los siguientes documentos:

- Libro de padrones comunales 2004. Tomos I, II, III y IV.
- Libro de padrones comunales de los comuneros exonerados 2010. Tomo I, II y III.
- Libro de padrones comunales de comuneros activos 2010. Tomo I, II, III y IV.

<sup>77</sup> Los comuneros (as) adquieren la condición de “exonerados” con 30 años de servicio a la comunidad. Este grupo ya no está sujeto al cumplimiento de las obligaciones comunales como las faenas, la asistencia a las asambleas, entre otras. (Art.19° del Estatuto y Reglamento 2012).

<sup>78</sup> El “comunero activo” está sujeto a las obligaciones comunales como son las faenas y las asistencias a las asambleas, y otras obligaciones comunales.

<sup>79</sup> De acuerdo a este derecho, los comuneros y sus familias reciben un cierto apoyo de la comunidad en situaciones de enfermedad o accidente.

<sup>80</sup> Todos los años, al final del balance económico anual, los “ingresos extraordinarios” que la comunidad obtiene por la suscripción de convenios con las empresas que operan en el territorio comunal son distribuidos entre los comuneros.

<sup>81</sup> La comunidad provee el valor de una UIT (3,650 soles) al momento del fallecimiento de los comuneros y sus parejas.

comunidad. Algunos jóvenes han asumido cargos en los comités especializados y tienen una visión propia sobre la comunidad, y también tienen una mayor presencia en la municipalidad distrital.

**CUADRO N° 8**  
**POBLACIÓN COMUNERA**  
**(2004-2010)**

| Género    | 2004  |                |               | 2010  |             |                |
|-----------|-------|----------------|---------------|-------|-------------|----------------|
|           | Total | Activo         | Exonerado     | Total | Activo      | Exonerado      |
| Masculino | 292   | 200<br>68.97 % | 92<br>31.50 % | 374   | 217<br>58 % | 157<br>41.97 % |
| Femenino  | 183   | 105<br>57.37 % | 78<br>42.62%  | 301   | 175<br>58 % | 126<br>41.86 % |
| Total     | 475   | 305<br>64.21%  | 170<br>35.78% | 675   | 392<br>58 % | 283<br>41.92 % |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los libros del padrón comunal de la comunidad de Catac. 2004, 2009 y 2010.

En efecto, el incremento del número de comuneros y los cambios en la composición de la comunidad influyen en la dinámica de funcionamiento regular de esta institución. Por otro lado, las condiciones de ingreso y reempadronamiento en la comunidad adquieren un carácter más restrictivo y generan conflictos la interior de la comunidad.

### **Pueblo de Catac: Lugar de residencia de los comuneros**

El pueblo de Catac concentra los servicios públicos más importantes en el distrito. Este pueblo cuenta con un Centro de Salud<sup>82</sup>, dos colegios de educación secundaria<sup>83</sup>, la municipalidad distrital y un puesto policial. La Universidad Santiago Antúnez de Mayolo y las NAE (comercio, servicios, transporte) han influido en el fortalecimiento de la dinámica de movilidad de la población hacia la ciudad de Huaraz. Esta concentración de los servicios públicos, el incremento de las NAE y una mayor movilidad han fortalecido el carácter urbano del pueblo de Catac y hace que un segmento importante de la población interactúe constantemente entre este pueblo y la ciudad de Huaraz.

Por otro lado, muchas familias comuneras tienen sus residencias en los caseríos<sup>84</sup> y en sus “canchas” ubicadas por sectores<sup>85</sup>, que se hallan relativamente cercanas al pueblo de Catac. Estas familias se movilizan continuamente entre las “canchas”, los caseríos, la capital del distrito y la ciudad de Huaraz. Esta interconexión confiere al pueblo de Catac el carácter de

<sup>82</sup> En el año 2011 fue inaugurado un centro de salud con infraestructura y equipos modernos con el financiamiento de la Minera Antamina.

<sup>83</sup> La institución educativa con un mayor número de estudiantes es el Colegio César Vallejo y, desde el año 2007, también funciona el colegio particular Santa Rosa de Catac.

<sup>84</sup> Caseríos de Shiqui, San Miguel, Parco, Chahuapampa y Pachacoto.

<sup>85</sup> Los sectores de producción pecuaria en que se ubican las “canchas” familiares: Pampajallca, Pachacoto, Qeshque, Churana, Chacaypampa, Carpa, Raria, Shiusha, Huicsu, Yanamarey, Conde, Pamparaju, Qotosh y Shoqla.

un “pueblo-nexo”<sup>86</sup>, que se sostiene sobre una red vial y las NAE, poniendo en cuestión la oposición rural-urbano.

Según el padrón comunal, muchos comuneros viven también en los pueblos vecinos de Ticapampa y Recuay, así como en la ciudad de Huaraz. El lugar de residencia no es impedimento para el ejercicio de la condición comunera como establece el Estatuto de la comunidad: “Son comuneros, *cualquiera sea su lugar de residencia*, nacidos en la comunidad, los hijos de comuneros y las personas integradas a la comunidad” (Art.15<sup>a</sup> Estatuto y Reglamento, 2012). Según los dirigentes de la comunidad, hay un porcentaje reducido de comuneros residentes fuera de Catac. Desde los años ochenta, la vinculación con la ciudad de Huaraz ha influido en la reducción de la emigración fuera de la región.

**CUADRO N° 9**  
**LUGAR DE RESIDENCIA DE LA POBLACIÓN COMUNERA**  
**(2004-2010)**

| Área de residencia              | 2004          | 2010          |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Pueblo de Catac                 | 372<br>78.31% | 536<br>79.40% |
| Caseríos del distrito de Catac: | 17.68%        | 15.70%        |
| N°                              | 84            | 105           |
| Fuera del distrito de Catac:    | 4%            | 4.88%         |
| Ticapampa                       | 07            | 17            |
| Cayac                           | 01            | 00            |
| Huaraz                          | 02            | 02            |
| Recuay                          | 09            | 12            |
| Lima                            | 00            | 02            |
| <b>Total</b>                    | <b>475</b>    | <b>675</b>    |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de padrón comunal de la comunidad de Catac. 2004, 2009 y 2010

En efecto, el proceso de urbanización y la dinámica de interacción entre los caseríos, el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz hacen del pueblo de Catac el centro urbano de mayor concentración de la población comunera, y el “pueblo-nexo” que articula a los caseríos y a los pueblos vecinos con la ciudad de Huaraz. La concentración de la población comunera en el pueblo de Catac influye en el desarrollo de una mayor presión sobre los recursos comunales que provee especialmente la empresa comunal (empleo, “excedentes”, beneficios que se derivan de los convenios).

### **Inserción en las Nuevas Actividades Económicas**

En el año 2004, un porcentaje significativo de comuneros (24%) se ubica entre una actividad principal de carácter agropecuario y otra complementaria en las NAE. Sin embargo, un sector importante se sitúa sólo en las actividades

<sup>86</sup> El pueblo de Catac también sirve de nexo con la ciudad de Lima. Cuatro empresas de transporte interprovincial (Móvil Tour, Cavassa, Julio César y Z-Bus) tienen estaciones autorizadas en este pueblo.

agropecuarias (24.62%) o en las NAE (11.57%). Mientras que, las comuneras estaban más vinculadas a las actividades domésticas (37.05%).

El sector mayoritario de los comuneros ligados a la tierra combina la ganadería con la agricultura o viceversa (42.10%); del mismo modo, complementa la actividad agropecuaria con las NAE (42.97%). El segmento conformado por los “profesores comuneros” está vinculado también a la actividad agropecuaria (11.40%). Sin embargo, los comuneros que se mueven en las NAE parecen haber recurrido menos a la estrategia de complementariedad con las economías agropecuarias.

**CUADRO Nº 10  
COMPLEMENTARIEDAD EN LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS  
(2004)**

| Ocupación principal y ocupación complementaria | Nº  | %       |
|--|-----|---------|
| Ganadero y agricultor                          | 17  | 42.10 % |
| Agricultor y ganadero                          | 31  |         |
| Obrero y ganadero                              | 09  | 19.29 % |
| Obrero y agricultor                            | 13  | 11.40 % |
| Profesor y agricultor                          | 4   |         |
| Profesor y ganadero                            | 09  | 23.68 % |
| Agricultor y chofer                            | 06  |         |
| Agricultor y técnico                           | 05  | 3.50 %  |
| Ganadero y chofer                              | 3   |         |
| Agricultor y empleado                          | 4   | 100 %   |
| Comerciante y ganadero                         | 2   |         |
| Comerciante y agricultor                       | 6   | 3.50 %  |
| Ingeniero y ganadero                           | 1   |         |
| Comerciante y chofer                           | 1   | 3.50 %  |
| Albañil y comerciante                          | 2   |         |
| Técnico y ganadero                             | 1   | 3.50 %  |
| Total  | 114 |         |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de Padrón Comunal de la comunidad de Catac. 2004, 2009 y 2010.

En el año 2010, la tendencia anterior se mantiene entre los “comuneros exonerados”; sin embargo, entre los “comuneros activos”, se muestra un cambio importante: el sector mayoritario se ubica en las NAE de modo más claro (20.88%). Por otro lado, disminuye el grupo de comuneros que se ocupa en las actividades agropecuarias (11.10%) y de las comuneras en el ámbito doméstico.

**CUADRO Nº 11**  
**VINCULACIÓN COMUNERA A LAS UNIDADES ECONOMICAS**  
**(2004-2010)**

| Categoría                |                  | 2004 |               |               | 2010 |               |               |        |               |               |
|--------------------------|------------------|------|---------------|---------------|------|---------------|---------------|--------|---------------|---------------|
|                          |                  | T    | M             | F             | T    | Exonerado     |               | Activo |               |               |
|                          |                  |      |               |               |      | M             | F             | T      | M             | F             |
| Solo en OP <sup>87</sup> | Ganad.           | 35   | 34<br>7.15%   | 01<br>0.21%   | 48   | 41<br>6.07%   | 07<br>1.03%   | 26     | 25<br>3.70%   | 01<br>0.14%   |
|                          | Agric.           | 83   | 83<br>17.47%  | 00<br>0.00%   | 77   | 77<br>11.40%  | 00<br>0.00%   | 50     | 50<br>7.40%   | 00<br>0.00%   |
|                          | Casa             | 176  | 00<br>00%     | 176<br>37.05% | 115  | 00<br>0.00%   | 115<br>17.03% | 152    | 00<br>0.00%   | 152<br>22.51% |
|                          | Estud.           | 10   | 06<br>1.26%   | 04<br>0.84%   | 00   | 00<br>0.00%   | 00<br>0.00%   | 04     | 01<br>0.14%   | 03<br>0.44%   |
|                          | NE <sup>88</sup> | 57   | 55<br>11.57%  | 02<br>0.42%   | 43   | 41<br>6.07%   | 02<br>0.29%   | 160    | 141<br>20.88% | 19<br>2.81%   |
| En OP y OC <sup>89</sup> |                  | 114  | 114<br>24%    | 00<br>00%     | --   | s/i           | s/i           | --     | s/i           | s/i           |
| Total                    |                  | 475  | 292<br>61.47% | 183<br>38.52% | 283  | 159<br>23.55% | 124<br>18.37% | 392    | 217<br>32.14% | 175<br>25.92% |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de Padrón Comunal de la comunidad de Catac. 2004, 2009 y 2010

Este cambio se muestra con mayor claridad si se compara la vinculación al tipo de actividades de los “comuneros exonerados”, los “comuneros activos” integrados a la comunidad antes del año 2009 y los “comuneros activos” integrados recientemente (2009-2010)<sup>90</sup>. Comparativamente, desciende la vinculación a las actividades agropecuarias de los “comuneros activos” integrados a la comunidad entre los años 2009-2010, en relación a los “comuneros exonerados” y a los “comuneros activos” integrados antes del año 2009. Por otro lado, los comuneros de reciente integración tienen mayores dificultades para integrarse adecuadamente tanto a las actividades agropecuarias como a las NAE que los “comuneros activos” integrados con anterioridad al año 2009.

Un sector importante de comuneras de reciente integración a la comunidad dejan de estar sujetas a las actividades domésticas en relación a las “comuneras exoneradas” y a las “comuneras activas” integradas con anterioridad al año 2009. Sin embargo, al igual que los comuneros de reciente integración tienen dificultades para vincularse a las actividades agropecuarias y a las Nuevas Actividades Económicas.

<sup>87</sup> Ubicados sólo en una ocupación principal.

<sup>88</sup> Nuevas Actividades Económicas.

<sup>89</sup> Ocupación principal y ocupación complementaria.

<sup>90</sup> Según los Libros del Padrón comunal, entre los años 2009 y 2010 se integraron 144 hijos y nietos de comuneros a la comunidad.

**CUADRO Nº 12**  
**VINCULACIÓN A LAS UNIDADES ECONÓMICAS**  
**(2004-2010)**

| Categoría                |                  | 2010      |        |        |                                   |        |        |                                    |       |        |
|--------------------------|------------------|-----------|--------|--------|-----------------------------------|--------|--------|------------------------------------|-------|--------|
|                          |                  | Exonerado |        |        | Activos integrados antes del 2009 |        |        | Activos integrados entre 2009-2010 |       |        |
|                          |                  | T         | M      | F      | T                                 | M      | F      | T                                  | M     | F      |
| Solo en OP <sup>91</sup> | Ganad.           | 48        | 41     | 07     | 18                                | 18     | 00     | 06                                 | 06    | 00     |
|                          | Agric.           | 77        | 77     | 00     | 39                                | 39     | 00     | 12                                 | 12    | 00     |
|                          | Casa             | 115       | 00     | 115    | 86                                | 00     | 86     | 67                                 | 00    | 67     |
|                          | Estud.           | 00        | 00     | 00     | 00                                | 00     | 00     | 04                                 | 01    | 03     |
|                          | NE <sup>92</sup> | 43        | 41     | 02     | 106                               | 100    | 06     | 54                                 | 41    | 13     |
| En OP y OC <sup>93</sup> |                  | --        | s/i    | s/i    | --                                | s/i    | s/i    | --                                 | s/i   | s/i    |
| Total: 675               |                  | 283       | 159    | 124    | 249                               | 157    | 92     | 143                                | 60    | 83     |
|                          |                  |           | 23.55% | 18.37% |                                   | 23.25% | 13.62% |                                    | 8.88% | 12.29% |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de Padrón Comunal de la comunidad de Catac, años 2004, 2009 y 2010

La tendencia es que la tercera y cuarta generación de comuneros en Catac se van vinculando cada vez más a las NAE, hallando nuevas fuentes de ingreso familiar. Muchos trabajan como obreros eventuales en las empresas que llegan al pueblo especialmente para habilitar vías<sup>94</sup> o en la ejecución de obras públicas<sup>95</sup>. La planta Mesa-pata<sup>96</sup>, la municipalidad y la empresa comunal son espacios en que los comuneros buscan empleos eventuales<sup>97</sup>.

Otro sector importante de comuneros se ha ubicado como docente en las instituciones educativas de la provincia de Recuay y como empleados en las entidades públicas. Entre los comuneros hay también un buen número de técnicos que encuentran empleos eventuales en las obras de inversión pública de los gobiernos locales. Muchos comuneros se han ubicado en el sector transporte como choferes, colectiveros<sup>98</sup> y un pequeño sector como propietarios de las unidades de carga comercial y de transporte de pasajeros Catac-Huaraz<sup>99</sup>.

<sup>91</sup> Ubicados sólo en una ocupación principal.

<sup>92</sup> Nuevas Actividades Económicas.

<sup>93</sup> Ocupación principal y ocupación complementaria.

<sup>94</sup> En el año 2012, muchos comuneros trabajaban como obreros en el asfaltado de la vía Catac-Tunel Cahuish ejecutado por la Empresa OBRAINZA.

<sup>95</sup> En los primeros meses del año 2012, muchos comuneros han trabajado en la construcción del nuevo local de la escuela de San Miguel.

<sup>96</sup> Según el convenio suscrito entre la comunidad y la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, la planta procesadora de minerales Mesa-pata debe contratar como obreros a los comuneros e hijos de comuneros.

<sup>97</sup> Los comuneros demandan empleo en la empresa comunal.

<sup>98</sup> Una de las unidades de mayor circulación en el pueblo de Catac es el automóvil modelo Station Wagon. Muchos comuneros trabajan en el servicio de colectivos hacia el distrito de San Marcos (Huari) y Conococha (observación de campo y conversación con los transportistas).

<sup>99</sup> Diariamente, de 6.00 AM a 7 P.M, más de 30 unidades de combis hacen servicio de pasajeros entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz. Estas unidades unen los pueblos de Catac, Ticapampa y Recuay con la ciudad de Huaraz, capital de la región Ancash.

**CUADRO Nº 13**  
**UBICACIÓN EN LAS NUEVAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS**  
**(2004-2010)**

| Categoría       | 2004      | 2009-2010  |            |                    |                         |
|-----------------|-----------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
|                 |           | Total      | Exonerados | Activos antes 2009 | Activos entre 2009-2010 |
| Obrero          | 25        | 78         | 17         | 43                 | 18                      |
| Artesano        | 00        | 03         | 02         | 01                 | 00                      |
| Mecánico        | 00        | 03         | 02         | 00                 | 01                      |
| Administradora  | 00        | 00         | 00         | 00                 | 03                      |
| Albañil         | 00        | 06         | 04         | 00                 | 02                      |
| Docente         | 00        | 32         | 02         | 21                 | 09                      |
| Enfermera       | 00        | 04         | 01         | 00                 | 03                      |
| Secretaria      | 00        | 02         | 00         | 00                 | 02                      |
| Comerciante     | 02        | 10         | 04         | 04                 | 02                      |
| Ingeniero       | 00        | 05         | 00         | 05                 | 00                      |
| Topógrafo       | 00        | 01         | 00         | 01                 | 00                      |
| Empleado        | 12        | 12         | 03         | 06                 | 03                      |
| Chofer          | 13        | 27         | 08         | 15                 | 04                      |
| Técnicos elect. | 00        | 08         | 00         | 05                 | 03                      |
| Técnicos comp.  | 00        | 04         | 00         | 00                 | 04                      |
| Técnico Agro    | 01        | 00         | 00         | 00                 | 00                      |
| Operador        | 01        | 03         | 00         | 02                 | 01                      |
| Carpintero      | 01        | 00         | 00         | 00                 | 00                      |
| Guía            | 00        | 01         | 00         | 01                 | 00                      |
| Contador/a      | 01        | 02         | 00         | 02                 | 00                      |
| Conciliadora    | 01        | 00         | 00         | 00                 | 00                      |
| <b>Total</b>    | <b>57</b> | <b>204</b> | <b>43</b>  | <b>106</b>         | <b>55</b>               |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los libros de padrón comunal de la comunidad de Catac. 2004, 2009 y 2010.

La mayor vinculación a las NAE se ha producido en el sector comercio y servicios. El desarrollo del comercio está relacionado con las fiestas, la actividad minera en la zona y de las empresas constructoras de vías<sup>100</sup>, así como del intercambio comercial con los comerciantes de Huaraz y de las cajas rurales como EDYFICAR que proveen de pequeños créditos a las familias en Catac.

En efecto, los “comuneros exonerados” (segunda generación) se ubican en la actividad ganadera y en la agricultura bajo riego. Los “comuneros activos” integrados a la comunidad con anterioridad al año 2009 (tercera generación) complementan sus ingresos entre las actividades agropecuarias y las NAE. En tanto que, los comuneros integrados entre los años 2009-2010 (cuarta generación) se sitúan fundamentalmente en las NAE; aunque, dicha inserción es débil.

<sup>100</sup> Conversación con la sra. Juana Huamán, una comerciante del pueblo de Catac. Catac 14-08-2012.

Los cambios en la composición de la población comunera muestra el afianzamiento del proceso de heterogeneización que la comunidad de Catac experimenta desde los años ochenta. Esta comunidad ha dejado de ser una organización de comuneros vinculados exclusivamente a las actividades agropecuarias. Actualmente, la mayor parte de los comuneros está inserta en las NAE, sea como actividad principal o como actividad complementaria. Sin embargo, la tercera y cuarta generación no ha abandonado la ganadería; se han integrado a través del sistema de “arriendo” o el “cuidado por turno” en la posesión de sus padres. En muchos casos, este grupo de comuneros ha perdido la vinculación con el territorio comunal pero no con los recursos organizados en el territorio.

### **Grupos de Interés en la comunidad contemporánea de Catac**

La heterogeneización ha permitido también el desarrollo de grupos de interés o facciones al interior de la comunidad de Catac. Entre los grupos más importantes se identifican los siguientes:

- a. Los comuneros vinculados a la ganadería de puna. Este grupo pertenece a la segunda generación y son “comunero exonerados”. Sus intereses giran en torno a la transferencia de manadas a sus hijos comuneros y la innovación de sus “canchas”. En este grupo se han integrado muchos comuneros de la tercera generación, vinculados a las nuevas actividades económicas.
- b. Los comuneros agricultores y regantes de los sectores bajo riego. Este sector organiza sus demandas en torno al control del agua y la innovación de la actividad agropecuaria, y se han organizado en una Junta de Usuarios del Agua. Los líderes de este sector desarrollan una posición de conflicto-exclusión ante la actividad minera en la zona y son bastante críticos ante la inversión que hace la comunidad en la adquisición de las unidades de transporte de carga comercial. La mayor parte de comuneros de este sector está conformada por “comuneros exonerados”.
- c. Comuneros integrados a la comunidad antes del año 2009, situados en las Nuevas Actividades Económicas como obreros eventuales, docentes, empleados, transportistas. Algunos con ubicación exclusiva en las NAE, otros vinculados también a la ganadería y/o agricultura. Las demandas de este sector giran en torno a empleos, defensa de los derechos adquiridos, la lucha por la carga (transportistas), reorganización administrativa de la empresa comunal.
- d. Los comuneros integrados a la comunidad entre los años 2009-2010. Muchos de ellos están vinculados a las NAE y a las tierras bajo control familiar (ganadería y parcelas), otros se hallan exclusivamente situados en las NAE y algunos con dificultades para vincularse a las NAE. Las demandas de este grupo gira en torno al empleo, mayor acceso a la empresa y con expectativas en que la institución garantice la búsqueda de beneficios comunes.



En efecto, la mayor heterogeneización de la comunidad ha influido también en la conformación de grupos de interés. Las demandas de estos grupos giran en torno a los recursos que genera la empresa comunal, los convenios que la comunidad suscribe con las empresas que operan en el territorio comunal y en el acceso a la posesión de los padres en el territorio comunal (pastizales y parcelas). La conformación de los grupos con intereses diferenciados y el desarrollo de las dinámicas de presión definen cada vez más a la comunidad de Catac como una “comunidad faccional”.

## 5. Conclusiones

Cuatro rasgos caracterizan a la población comunera de Catac: el crecimiento demográfico, la composición heterogénea, su concentración en el pueblo de Catac y su mayor interrelación con la ciudad de Huaraz, y la familiarización con estilos de vida más urbanos.

Tras su reconocimiento de la comunidad en los años cuarenta, la población comunera era pequeña; integrada por las familias que se dedicaban a la ganadería de puna, a la agricultura de autoconsumo familiar y por algunas familias originarias del actual pueblo de Catac. La mayor parte de estas familias vivía en los anexos y parajes del entonces distrito de Ticapampa. En estos años, la comunidad era una organización de ganaderos y agricultores, dependiente de las haciendas debido a que esta institución tenía el control de los recursos que demandaban los comuneros.

El crecimiento demográfico en esta comunidad está relacionado con la configuración de ciertas oportunidades económicas. La “recuperación de tierras” a inicios de los años sesenta moviliza el retorno de muchas familias que marchan fuera de Catac en búsqueda de pastos tras el desalojo de los hacendados. La remodelación del pueblo de Catac tras el terremoto facilita el acceso a lotes para viviendas. La Reforma Agraria abre un espacio político para un segundo ciclo de “recuperación de tierras”. En efecto, el acceso a la tierra y al lote motiva la integración de un grupo importante a la comunidad en los años setenta.

La misma comunidad genera oportunidades con la creación de la empresa comunal. Esta entidad económica permite la explotación de recursos de acervo comunal de modo empresarial, la incorporación del trabajo asalariado en la producción y provee de ciertos beneficios a sus asociados. Esta dinámica se profundiza con la diversificación de la empresa. En tiempos más recientes, este proceso se amplía con la provisión de servicios a las NAE regionales (minería, transporte, construcción) y la suscripción de convenios con las empresas que operan en el territorio comunal (turismo, servicios mineros). Este conjunto de cambios en el manejo de recursos de acervo comuna es percibido como oportunidad por muchas familias y motiva a hacerse comunero. De este modo, el incremento de la población comunera está asociado con la constitución de las oportunidades económicas en la comunidad y en las relaciones que esta institución establece con la sociedad mayor.

El segundo rasgo que define a la población comunera de Catac es su composición heterogénea. La primera y segunda generación depende casi exclusivamente de las actividades agropecuarias. El acceso de la tercera generación a la educación superior y su inserción en las NAE permite la incorporación de nuevos grupos a la comunidad. La diversificación de la empresa también profundiza esta composición heterogénea de la población comunera, con la presencia de un sector de trabajadores eventuales.

Las mujeres se incorporan cada vez más a la comunidad debido a la formación de las unidades conyugales con “foráneos”, la postergación de la formación de las unidades familiares por el acceso a la educación superior y la constante movilidad de los esposos fuera de Catac por motivos laborales.

La tendencia es que la tercera y cuarta generación de comuneros está vinculada cada vez más a las NAE y exigen el acceso a los beneficios que reporta la empresa comunal. Este sector se ha ido desvinculando cada vez más de la tierra, aunque no necesariamente de los recursos que provee la tierra especialmente la ganadería. Sin embargo, un sector importante especialmente de la tercera generación de comuneros se ha incorporado a las tierras que poseen sus padres.

Esta composición heterogénea influye en la formación de grupos de interés diferenciados al interior de la comunidad, que se articulan al rededor de determinadas demandas. En los años cincuenta, las demandas giran en torno a los pastos y parcelas. Con la inserción de un mayor número de comuneros en las NAE y la expansión de la economía de mercado, las demandas se diversifican aún más y estos grupos adquieren mayor capacidad de influencia en la comunidad y en la administración de la empresa. En los tiempos actuales, las demandas giran en torno a los nuevos recursos que genera la empresa y muchos “comuneros exonerados” han emprendido la transformación de tierras bajo riego en pastizales para la producción de vacunos, motivados por el acceso al mercado y las dificultades que hallan en la actividad agrícola.

Los grupos con intereses diferenciados ejercen mayor presión sobre los recursos en la comunidad y se hace más difícil la generación de acuerdos. Algunos grupos de interés como los “comuneros exonerados”, vinculados a los sectores bajo riego, buscan un espacio propio mediante la conformación de organizaciones independientes de la comunidad para ejercer control sobre determinados recursos, como el agua o el acceso a ciertos recursos externos.

El tercer rasgo que caracteriza a la población comunera es su concentración en el pueblo de Catac, capital del distrito. Un pueblo que ha experimentado un fuerte proceso de urbanización con la concentración de los servicios públicos, la concentración de la población y una mayor interrelación con la ciudad de Huaraz. Esta población es portadora de demandas como la educación y el trabajo asalariado, y se halla familiarizada con estilos de vida cada vez más urbanos.

La familiarización con una vida más urbana, la diversificación de las demandas y una mayor vinculación con las NAE consolidan la composición heterogénea de la comunidad contemporánea de Catac. Esta comunidad ha dejado de ser una organización de comuneros vinculados exclusivamente a las actividades agropecuarias. La mayor parte de los comuneros de la tercera y cuarta generación está inserta en las NAE, sea como actividad principal o como actividad complementaria. Un grupo importante de este sector ha perdido la vinculación con el territorio comuna pero no con los recursos organizados en dicho territorio. Este sector constituye el grupo mayoritario en la comunidad de Catac.





TERCERA PARTE

LA ACCIÓN COLECTIVA Y LA AFIRMACIÓN DEL TERRITORIO

En esta parte se analiza el desarrollo de la acción colectiva en el proceso de afirmación del territorio. El territorio se afirma a través de la organización del espacio territorial y la defensa del mismo. Cada una de estos procesos es resultado de la acción colectiva que se desarrolla como “acción” y “movilización”, y se expresa a través de prácticas y procedimientos que los comuneros conocen y que las han aprendido. Por otro lado, la acción colectiva en la afirmación del territorio se desarrolla en el tiempo; por ello, el cambio es un elemento fundamental en el análisis de la acción colectiva en la afirmación del territorio.

La acción colectiva como “movilización” surge en contextos de “oportunidades políticas” y se desarrolla arraigada en las redes sociales o en la organización comunal. Las instituciones conectivas también juegan un papel importante. Esta acción se expresa a través de los repertorios culturalmente construidos.

En esta parte se desarrolla dos capítulos. El *capítulo seis* aborda la organización del espacio territorial durante la Colonia, identificando las tierras concedidas a la población indígena bajo la forma de “ejidales”, “tierras de repartición” y “tierras sobrantes”. En este capítulo, se muestra que el cambio más importante se produce con la apropiación de tierras de la población indígena por parte de las familias criollas y mestizas de Recuay amparadas en la legislación de la naciente República. Este proceso de apropiación es tomado como referente por los comuneros en la reivindicación de tierras durante la defensa del territorio.

El *capítulo siete* analiza el desarrollo de la acción colectiva en la defensa de la tierra que se desarrolla bajo las siguientes formas: en primer lugar, como “demandas” por el reconocimiento legal de la comunidad; en segundo lugar, como “movilización” por la “recuperación de tierras” en la zona sur de Catac, en conflicto con los hacendados; en la zona norte, en disputa con la SAIS Atusparia. En tercer lugar, a través de “demandas” por el reconocimiento del “derecho de propiedad” (titulación) por parte del Estado sobre las “tierras recuperadas”.

En este capítulo se analizan el contexto de oportunidades políticas en que surge la acción colectiva, su desarrollo enlazada en las redes sociales y en la organización comunal. Por otro lado, se muestran las diferencias en las formas de desarrollo de la acción colectiva: en los años cuarenta y cincuenta priman las acciones convencionales; mientras que, en los años sesenta y setenta, las “movilizaciones” por la “recuperación de tierras” con la intervención de las familias organizadas que ocupan el territorio y organizan las actividades pecuarias en el territorio ocupado. La defensa del territorio no es un caso cerrado. La acción colectiva se recrea en la comunidad contemporánea de Catac ante la presión que ejercen las empresas privadas y el Estado sobre tierras comunales para la ejecución de los proyectos de inversión. En el capítulo siete se muestra que los comuneros recrean el repertorio de acción colectiva ante las amenazas externas sobre la propiedad e integridad del territorio comunal; sin embargo, en algunos casos, los comuneros negocian y establecen acuerdos con los agentes externos a cambio de “compensaciones” por el uso de dichas tierras.

## Capítulo 6

### ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO TERRITORIAL Y SOCIAL

El presente capítulo analiza la organización del espacio territorial en la zona sur de la provincia de Recuay desde el S.XVI hasta mediados del S.XX. En este capítulo se muestra la evolución en la organización del territorio; siendo el proceso más importante, la organización de los fundos y haciendas sobre la apropiación de tierras concedidas a la población indígena y la concentración de la mayor parte de los fundos en las grandes haciendas en el S.XX.

Durante el sistema de Encomienda en el S.XVI, la población indígena de Recuay ocupa preferentemente las partes altas en que organiza la ganadería como la principal actividad económica. Con la reorganización de la Colonia en Corregimientos, la población indígena fue organizada en ayllus en torno al Pueblo de San Ildefonso de Recuay recibiendo en calidad de usufructuarios determinadas tierras clasificadas como “ejidales”, “tierras de repartición” y “tierras sobrantes” con la finalidad de garantizar el pago de tributos, la organización del trabajo y la lealtad política.

Este modo de organización del territorio empieza a resquebrajarse en el S.XVIII con la enajenación de tierras de la población indígena por parte de los caciques, Jefes de la población indígena; en ciertos casos, urgidos por el pago de tributos. Este proceso se profundiza con la aplicación de la legislación de las Cortes de Cádiz a inicios del S.XIX.

Sin embargo, las familias criollas de Recuay radicalizan la apropiación de tierras de la población indígena amparadas en la legislación de la naciente República y la abolición de las autoridades indígenas en el S.XIX; periodo en que se forma la mayor parte de los fundos situados en la zona sur de la provincia de Recuay.

Otro hito importante en la organización del espacio territorial sobre la apropiación de tierras de la población indígena representa la transferencia y concertación de los fundos en grandes haciendas conducidas por las facciones de familias más poderosas de Recuay a inicios del S.XX; periodo en que se forma la Hacienda Catac, una de las más grandes en al zona.

Estos grupos incorporan en las haciendas a las familias indígenas como “arrendatarias de pastos”, “medianeras de parcelas” y “yanacones”. En las propiedades conducidas por los administradores (conducción indirecta), el sistema de arriendo se modifica restringiendo el acceso a los recursos (pastos) y generando tensiones con los nuevos arrendatarios. Estas tensiones se traducen en las demandas por el reconocimiento legal de la *comunidad indígena de Catac*. Mientras que, en los fundos conducidos por los mismos

propietarios tuvo vigencia el cumplimiento de ciertas obligaciones recíprocas y se fue atenuando las tensiones como el caso del fundo Catac-pata.

Este capítulo se compone de tres partes. En la primera parte se revisa la organización del espacio territorial indígena durante la Encomienda y el Corregimiento, mostrando la concesión de tierras a la población indígena bajo la forma de “tierras de repartición”, “ejidales” y “tierras sobrantes”. En la segunda parte se muestra la organización del espacio territorial bajo la forma de fundos y haciendas sobre la apropiación de tierras de la población indígena por parte de las familias de Recuay, amparadas en las medidas liberales de las Cortes de Cádiz y en la legislación de la naciente República. La tercera sección finaliza con una conclusión en que se identifican los cambios en la organización del territorio en la zona sur de la provincia de Recuay, actual territorio de la comunidad de Catac.

## 1. Organización del espacio territorial de la población indígena (S.XVI)

Durante el periodo inicial de la Colonia, en la Encomienda de Recuay, la población indígena estaba organizada en “ayllus” y mantenía en posesión las tierras alto andinas de pastos naturales. En estas tierras organiza la actividad pecuaria. Esta población también desarrolla la agricultura de subsistencia familiar en las zonas bajas.

Con la reorganización de la Colonia en Corregimientos, la población indígena es organizada en “reducciones”, agrupación de un conjunto de ayllus en el pueblo de San Ildefonso de Recuay con la finalidad de garantizar una mejor recaudación de tributos y la organización del trabajo en las minas. A cambio de estas prestaciones, la población indígena recibe tierras clasificadas como “tierras de repartición”, “ejidales” y “tierras sobrantes”.

En esta sección se presenta la organización del espacio territorial de la población indígena de Recuay durante la Encomienda y el Corregimiento, entre los siglos XVI y XVII. En este espacio se organiza la actividad ganadera debido a la disponibilidad de pastos alto andinos.

### Tierras y la población indígena en la Encomienda de Recuay

La actual provincia de Recuay, antiguamente denominaba *Llugaraz*, pertenecía a la *región Huaylas*<sup>101</sup>. Durante el desarrollo de las guerras civiles entre Pizarristas y Almagristas, esta zona se había convertido en un ámbito de desplazamiento de las tropas peninsulares que iban hacia Cusco. En la relación con la población indígena, muchos peninsulares establecen su residencia en esta zona.

Con la repartición de las *encomiendas* en Huaylas, que se lleva a cabo poco después de finalizada la guerra civil, la Encomienda de *Guaraz* (Huaraz) es

---

<sup>101</sup> El cambio de nombre de Huaylas por *Ancachs* se produce durante la Batalla de Ancachs de 1839; luego, con el paso del tiempo, se impuso el uso actual “*Ancash*” (Turner 2006: 23). En el estudio de los sucesos que tienen relación con el tema de nuestro trabajo durante la Colonia y la naciente República, empleo el calificativo de *región Huaylas*.

asignada a Sebastián de Torres, un soldado pizarrista que hizo méritos en Cajamarca; a la muerte de éste, Ruy Barba<sup>102</sup> establece litigios con el heredero de Torres por la encomienda de Guaraz (Varón 1980: 64). En esta controversia, se crea la encomienda de *LLaguaraz* (Recuay) y ésta le fue asignada al encomendero Ruy Barba.

Durante este periodo, la ganadería era la actividad más importante para los *llaguaraces* debido a su ubicación en pisos ecológicos altos y la buena pastura. Según el informe del visitador colonial (1558), la encomienda de *LLaguaraz* se había especializado tempranamente en la crianza de ganados. A pesar de contar con tierras bajas ubicadas junto al río Grande (actual río Santa), los indígenas habitaban en las tierras altas y se dedicaban a la ganadería porque contaban con buenas pasturas.

A mediados del S.XVI, el corregidor de Huánuco Diego Álvarez observa un ligero desplazamiento del ganado nativo por las traídas de la península en este sector: “Declaro que tienen todos seiscientas e treinta e una ovejas de la tierra (auquénidos) e dozientas e veinte e ocho cabras e ciento e ochenta y tres puercos e una yegua...e que lo tienen en sus propias tierras por que tienen buen pasto para ello...” (Varón 1980: 65).

Los *llaguaraces* desarrollan transacciones comerciales con pueblos vecinos mediante el intercambio de ganados con productos agrícolas, la venta de tejidos de cabuya y la prestación de trabajo a cambio de recursos monetarios para el pago de tributos. Los *llaguaraces* mantenían relaciones de carácter económico, social y ceremonial con los pueblos de Huaylas.

Otro aspecto a destacar en el informe de 1558 sobre la Encomienda de Llaguaraz es la presencia de la minería. Se dice que las minas quedan muy cerca pero que exigen mucho trabajo y son pobres en relación a la ganadería: “por ser muy trauajosas e pobres aun que las tienen en sus propias tierras no andan a ellas desde el tiempo del presidente Gasca (...) e por que se gana mejor alquilandose e haziendo rropa e sus rrescates e grangerias para pagar sus tributos” (Varón 1980: 65).

En efecto, en el territorio ubicado en la zona sur de la provincia de Recuay, la población indígena organiza la ganadería desde fines del S.XVI en las tierras que ocupan en posesión en la Cordillera Blanca (actual territorio de la comunidad de Catac). La actividad económica más importante era la ganadería y desarrollan una estrecha relación económica, social y ceremonial con el repartimiento de Guaraz (Huaraz).

### Los ayllus “Picos” y “Allauca” en el Corregimiento de Recuay

Con la reorganización de la Colonia en Corregimientos (1570), la población indígena fue concentrada en el pueblo de San Ildefonso de Recuay, agrupando un conjunto de *ayllus*. El “ayllu”<sup>103</sup> fue integrado a este sistema de organización

<sup>102</sup> Este personaje juega un papel importante en la formación de las haciendas en el Valle de Chancay.

<sup>103</sup> Según Fuenzalida, el “ayllu” era una institución basada en las relaciones de parentesco en el periodo pre-colonial, cuando eran unidades dispersas a lo largo del imperio y servía para el reclutamiento de los



política y los *caciques* se encargan de la recaudación del tributo y del reclutamiento de las familias indígenas para el trabajo (Keith 1970: 14).

El Corregimiento de Recuay estaba conformado de siete ayllus: Picos y Allauca<sup>104</sup>, Chaupis, Caquimarca y Julca-Churi en la margen derecha del río Grande (río Santa), y Ecos e Ichoc en la margen izquierda del mencionado río (Título de Repartición de Tierras de 1714).

En el marco de reconocimiento de las tierras en posesión precolonial por la población indígena, el Capitán Visitador Juan de Cadahalso Salazar<sup>105</sup> hace la *repartición de tierras* a los siete ayllus de Recuay a cambio de la tributación, trabajo y lealtad a la Corona (1594). Esta repartición de tierras a la población indígena fue validada mediante el Título de Repartición de Tierras del año 1714, delimitando los límites territoriales y el número de beneficiarios en cada uno de los “ayllus” (Título de Repartición de 1714).

**CUADRO Nº 14**  
**COMPOSICIÓN DE LOS AYLLUS Y REPARTO DE TIERRAS**

| Categorías   | Ichoc   | Caquimarca | Ecos | Chaupis | Picos | Allauca | Julcachiri |
|--|---|------------|------|---------|-------|---------|------------|
| Grupos que conforman el ayllu                          |   |            |      |         |       |         |            |
| Indios tributarios                                     | 32  | 12         | 22   | 17      | 45    | 20      | 15         |
| Reservados   | 04  | 01         | 01   | 06      | 04    | 02      | 05         |
| Muchachos  | 38  | 12         | 08   | 17      | 36    | 11      | 17         |
| Viudas   | 18  | 04         | 13   | 05      | 19    | 04      | 05         |
| Solteras   | 32  | 10         | 12   | 17      | 26    | 09      | 07         |
| Total  | 124   | 39         | 56   | 62      | 130   | 46      | 49         |
| Distribución de tierras por “fanegadas” <sup>106</sup> |   |            |      |         |       |         |            |
| Al Ayllu   | 31  | 12         | 00   | 19      | 24.50 | 13      | 20         |
| Al principal   | 06  | 06         | 06   | 06      | 06    | 13      | 17         |
| Al común   | 06  | 06         | 06   | 06      | 06    | 06      | 06         |
| Sobrantes  | 00  | 00         | 00   | 00      | 14.50 | 08      | 00         |
| Al cacique de Recuay                                   | 03 fanegadas de tierra en los parajes denominados “Pachus” y “Huaco Cotoc” o “Común Pampa”. |            |      |         |       |         |            |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Título de Repartición de 1714

Las tierras entregadas en uso a los “ayllus” de Recuay estaban clasificadas como “tierras de repartición”, distribuidas a la población indígena tributaria; los “ejidales” bajo el nombre de “tierras del común”, situadas por encima de las “tierras de repartición”. Los “ejidales” estaban conformados por pastos de uso

“mitimayos” y la organización de éstos en el trabajo agrícola. Sin embargo, durante la Colonia, los “ayllus” adquieren el carácter más de grupos territoriales (ciertamente con vínculos de parentesco) debido que fueron reagrupados en “reducciones”, sin tomar en consideración las agrupaciones existentes sino en base al criterio demográfico, mínimo y máximo tamaño, en relación a la tierra cultivable. Por otro lado, los ayllus dentro de cada población fueron reconocidos por la ley como sujetos corporados con participación igualitaria en los recursos comunales y el gobierno local -el Cabildo de Indios- (Fuenzalida 1970: 82).

<sup>104</sup> Desde la década de los años 40, los cataquinos reivindican las tierras de los ayllus “Picos” y “Allauca” como suyas por considerar que fueron usurpadas a sus antepasados; es decir, a los “llachuaces” o “Llahuases” (habitantes de la puna).

<sup>105</sup> Juan de Cadalso Salazar fue encomendero de la Encomienda de Chancayllo en el Valle de Chacay y en Supe (Keith 1970: 22). Al parecer era frecuente la comunicación que los encomenderos mantenían entre el valle de Chancay y la región Huaylas.

<sup>106</sup> Una “fanegada” comprendía 288 varas de largo y 144 varas de ancho.



## 2. La organización del espacio territorial en fundos y haciendas (S.XVIII-XIX)

Los peninsulares ejercen presión sobre tierras de la población indígena ubicadas en la zona sur de la provincia de Recuay desde el S.XVI. Esta presión se acentúa con la enajenación de tierras indígenas por los caciques en el S.XVIII y se traduce en apropiación durante la aplicación de las medidas de las Cortes de Cádiz y la legislación liberal de la naciente República en el S.XIX.

Esta sección se compone de tres partes. En la primera sección se revisa la presión que ejercen las haciendas sobre los “ejidales” en el S.XVIII. En la segunda parte se analiza la formación de los fundos en el S.XIX en el marco de aplicación de las políticas liberales de la naciente República. En la tercera sección se muestra la transferencia de los fundos a los nuevos grupos familiares en el S.XIX y la concentración de éstos en las grandes haciendas a inicios del S.XX.

### 2.1. Presión sobre pastos de la población indígena de Recuay (S.XVIII)

Durante los siglos XVII y XVIII, los nuevos sectores sociales peninsulares ligados a la agricultura y ganadería se habían transformado en propietarios de grandes extensiones de tierras tanto en la costa como en la sierra bajo la forma de *haciendas*.

La vista pastoral del arzobispo Mogrovejo de 1593 muestra que los vastos rebaños de ovejas del encomendero Garci Barba fueron arreados y pastados en los ejidos ubicados en la Cordillera Blanca. La *composición de 1712* reconoce los derechos individuales de los españoles y criollos que habían “comprado” tierras indígenas a los *kurakas*, o que de algún modo se les había concedido tierras en la zona por haber “servicio a su Majestad” (Thurner 2006: 91).

El caso más claro es la posesión de “pastos i corrales” de los indígenas por parte del administrador de la estancia Uchuc-huánuco para la crianza de ovinos de propiedad del Colegio San Pablo de la Compañía de Jesús, en los límites de la provincia de Recuay y Cajatambo. En el Acta de Deslinde de 1704, se lee la denuncia que hacen los afectados ante el corregidor de Huaylas:

*Los indios de los tres ayllus del Pueblo de San Ildefonso de Recuay llamados “Piscos”, “Allauca” i “Julca-Churi” presentaron una petición alegando las grandes molestias i vejaciones que padecían de los administradores de la Estancia de Uchuc-huánuco de ganado ovejuno de Castilla perteneciente al Colegio de San Pablo de la Compañía de Jesús (...) que introducían de poder absoluto sus ganados en los corrales y pastos pertenecientes a los indios de dicho pueblo de Recuay (Auto de Reconocimiento y Deslinde, 12 de setiembre de 1704).*

Ante esta denuncia, Juan de Urdinola (corregidor de Huaylas) ordena el desalojo de los ovinos de la hacienda Uchuc-huánuco y autoriza la posesión de dichos pastos por la población indígena de Recuay como se relata en el mismo Auto de Deslinde de 1704:

*(...) Les dio por su persona posesión de las canchas y corrales que corren desde el dicho paraje llamado Mojón por lo largo hasta el río Pachacoto y por lo ancho de las nieves hasta el río Grande que atraviesa por esta provincia (...) En nombre de su Majestad, dio en posesión dichas canchas y en señal de ella se pasearon (la población indígena) por ellas tirando piedras, arrancando hiervas y pajas, aclamando en altas voces “posesión”, “posesión”, “posesión”, la cual se las dio real, actual corporal, jure domine veli quasi, sin perjuicios de terceros. Y así lo proveo, mando y firmo, Juan de Urdinola, una rúbrica, ante mi Joseph de Velasco, escribano Público (Auto de Reconocimiento y Deslinde, 12 de setiembre de 1704).*

La posesión sobre los pastizales indígenas en Recuay probablemente se produce durante el desarrollo de la actividad ganadera intensiva en la hacienda Uchuc-huánuco. Esta propiedad parece haber sido una expansión de la hacienda Jesús del Valle de Chancay<sup>107</sup>; originalmente ganadera, luego, transformada en una hacienda de caña de azúcar (Keith 1970: 27).

La expansión de las haciendas de la costa hacia la región Huaylas parece haber sido una práctica que venía desde fines del S.XVI. Ruy Barba, Cadahalso Salazar y Jerónimo de Aliaga reciben concesiones de tierras tanto en el valle de Chancay como en la región Huaylas. Esta práctica continúa con sus descendientes en los siglos XVII y XVIII (Keith 1970: 27).

Sin embargo, las tierras indígenas eran protegidas por la legislación española debido a que la propiedad de la tierra estaba sujeta a la “gracia del rey” y los “frutos naturales” (pastos) no podían ser poseídos al margen de esta legislación. De este modo, el acceso a la tierra y sus “frutos” caían bajo los poderes de la gracia real (Turner 2006: 92).

En efecto, las haciendas en expansión ejercen presión sobre los “ejidales” de la población indígena en la zona sur de Recuay debido a que esta zona ofrecía los mejores pastos por ser el sector más amplio del Callejón de Huaylas. Desde el S.XVII, el pasto se había convertido en un recurso que genera gran disputa en la zona. Sin embargo, las autoridades del Corregimiento ejercen protección sobre las tierras asignadas a la población indígena, delimitando el ámbito territorial de los “ayllus” y ordenando la recuperación de los pastizales ocupados por los hacendados.

---

<sup>107</sup> Los jesuitas reciben esta hacienda en calidad de donación por parte de Juan Martínez Rengifo para la fundación del colegio de San Pablo en Lima.

## 2.2. Formación de fundos y apropiación de tierras de población indígena (S.XIX)

Los fundos en la zona sur de la provincia de Recuay se forman como resultado del proceso de apropiación de tierras de la población indígena por parte de las familias criollas y mestizas de Recuay durante el S.XIX, en el marco de la legislación que liberaliza estas tierras y, posteriormente, el alejamiento del Estado de la sierra. En este proceso se puede observar tres hitos importantes.

En primer lugar, en el marco de aplicación de las medidas de las Cortes de Cádiz (1810)<sup>108</sup>, muchos kurakas venden las “tierras de repartición” a los “forasteros” (no miembros de ayllus) en la región Huaylas. Por otro lado, la misma población indígena podía acceder al título individual de las parcelas que usufructuaba dentro de las “tierras de repartición” de acuerdo a la “gracia de repartición de tierras” y, eventualmente, enajenarlas (Turner 2006: 59).

En segundo lugar, las medidas establecidas por la naciente República tuvieron un impacto mayor en la formación de fundos y haciendas en la región Huaylas. El primer decreto de Bolívar<sup>109</sup> establecía<sup>110</sup> la venta de todas las tierras de propiedad del Estado, excepto las tierras en posesión de los denominados *indios*; sin embargo, al declarar a los indígenas como propietarios privados de las parcelas que poseían en las “tierras de repartición” colonial, ahora declaradas “tierras de la República”, incentivó la enajenación de estas posesiones (Castillo 2007: 18). Al mismo tiempo, Bolívar abolió “el título y autoridad de los caciques”, cambiándolos por las “autoridades locales” mestizas (1825).

Como sostiene Turner, los decretos de Bolívar<sup>111</sup> consolidan una práctica ejercida (enajenación) desde la aplicación de las medidas de las Cortes de Cádiz (1810) en la región Huaylas (Turner 2006: 64) y la venta de tierras indígenas mediada por las autoridades locales mestizas fue la regla.

<sup>108</sup> Las Cortes de Cádiz proclamaron a) la abolición del tributo indígena, b) el cumplimiento de las mismas obligaciones por parte de los indígenas y los españoles, c) la “gracia de repartimiento de tierras” a los indígenas (Turner 2006: 59).

<sup>109</sup> El Decreto del 8 de abril de 1824, promulgado por Bolívar.

<sup>110</sup> “1º) Se venderán de cuenta del Estado todas las tierras de su pertenencia, por una tercera parte menos de su tasación legítima. 2º) No se comprende en el artículo anterior las tierras que tienen en su posesión los denominados indios, antes bien se les declara propietarios de ellas, para que puedan venderlas o enajenarlas de cualquier modo. 3º) Las tierras llamadas de comunidad se repartirán conforme a las ordenanzas, entre los indios que no gocen de alguna otra suerte de tierras, quedando dueños de ellas, como declara el artículo 2º y vendiéndose las sobrantes según el artículo 1º y 4º) Se hará este repartimiento con consideración al estado de cada personero, asignándose siempre más al casado que al que no lo sea, y de manera que ningún indio pueda quedarse sin su respectivo terreno” (Grondín 1978: 51).

<sup>111</sup> Ante el incremento de ventas de tierras de los denominados *indios*, Bolívar promulga un nuevo decreto (1825) prohibiendo la enajenación de dichas tierras. Sin embargo, los criollos en el gobierno fueron eliminando gradualmente los derechos especiales sobre tierras y los cargos políticos locales; con excepción de una ley promulgada en 1928 que prohíbe la enajenación de tierras de los indios que no saben leer ni escribir en idioma castellano. Aunque, en la región Huaylas, la venta de tierras indígenas mediada por las autoridades locales mestizas fue la regla.

Las medidas de Bolívar supuestamente buscaban igualar socialmente a los indígenas con los demás sectores sociales; sin embargo, en la práctica, incentivaron la enajenación de tierras asignadas a la población indígena. Por otro lado, al quebrarse las autoridades indígenas, se debilitó la institución (“ayllu”) que protegía el territorio comunal.

Entre los años 1840-1850, la noción de propiedad privada se había introducido plenamente en la legislación peruana y había calado en la conciencia de los hacendados; por ello, estos demandaban la extensión de sus propiedades. Como sostiene el alcalde de Huaraz en el año 1887, los hacendados coloniales “no se habían atrevido antes (...) por temor de que los Consejos, Justicias y Regidores les aplicaran la multa estipulada en la Ley de Indias” (Thurner 2006: 92).

El tercer hito que influye en la enajenación de tierras indígenas en la región Huaylas es la abolición de la “contribución indígena” en un contexto de bonanza de rentas fiscales procedentes del comercio del güano. Según Thurner, la “contribución indígena” era una estrategia de defensa del derecho de posesión de tierras en un universo en que no contaban con títulos y estaban constantemente al acecho de los hacendados (Thurner 2006: 75) y una garantía del nexo entre el Estado y la sociedad andina. En los litigios judiciales con foráneos por la defensa de la tierra era muy frecuente la identificación de la población indígena como “indígenas contribuyentes”.

La abolición de la “contribución indígena” durante la “Revolución Liberal” de Castilla (1855) tiene un gran impacto en la tenencia de tierras de la población indígena en la región Huaylas porque la ausencia del Estado en la sierra hace que los familias criollas y mestizas tuvieran mayor libertad para apropiarse de los ejidales (“cercar ejidales”) ubicados en la Cordillera Blanca. A su vez, los indígenas fueron incorporados a los fundos como “tributarios” por el uso de pastos como un mecanismo de control de la fuerza de trabajo (Thurner 2006: 97); luego, estas familias devienen en “arrendatarias de pastos” en estos fundos y haciendas. De este modo, los “vecinos de Recuay” se apropian de las tierras de la población indígena en el contexto de aplicación de las medidas de las Cortes de Cádiz y de la naciente República, así como del alejamiento del Estado de la sierra.

Según los certificados de dominio, la mayor parte de estos fundos se forman en el S.XIX mediante la compra-venta refrendada solo por “escrituras privadas” y otros no consignan la forma de adquisición de dichas propiedades; aunque, el origen de algunos de estos fundos data de los siglos S.XVII-XVIII. Las familias criollas y mestizas también hacen uso de otros mecanismos de apropiación de tierras indígenas, como la usurpación, el despojo valiéndose de influencias entre las autoridades judiciales y políticas, de “prendas” (concesión de tierras como garantía por préstamos o servicios religiosos), entre otras (IIP 1968: 12-13).

Estos fundos se forman sobre extensas áreas de pastos naturales en la Cordillera Blanca, ubicadas en la zona sur de la provincia de Recuay, en el actual territorio de la comunidad de Catac. A mediados del S.XIX, el “grupo

originario” transfiere estos fundos a otros grupos familiares de Recuay bajo la modalidad de la adquisición originaria (compra-venta refrendada mediante “escrituras privadas”).

**CUADRO Nº 15**  
**“PROPIETARIOS ORIGINARIOS” Y MODOS DE ADQUISICIÓN DE FUNDOS**

| Fundos         | Propietario originario y modo de adquisición      | Nuevos propietarios y tipo de transferencia  | Área (Has.) |
|----------------|---|--|-------------|
| Catac          | Manuel Regalado<br>“Escritura privada” (1798)     | Tadeo Chávez<br>“Escritura privada” (1856)   | 4,703       |
| Pecoy Pallca   | Manuel Arias<br>“Escritura privada”               | Juana Arias<br>“Escritura privada” (1871)    | 7,901       |
| Huacoru Cancha | Rosario Tuya<br>“sin documento”                   | Micaela Chávez<br>“Escritura privada” (1856) | 996         |
| La Pampa       | Familia Lugo<br>(sin referencia)                  | Continúa                                     | 3,842       |
| Puma Pampa     | Juana Flores<br>“Escritura privada”               | Familia Lugo<br>“Escritura privada” (1825)   | 7,649       |
| Matacancha     | Familia Lugo<br>(sin referencia)                  | Continúa                                     | 187         |
| Querococha     | Simón Ramírez y Aliaga<br>(sin referencia) (1755) | Familia Lugo<br>“escritura privada” (1912)   | 7,500       |
| Qotosh         | Carmen De La Cruz<br>(sin referencia)             | Familia Lugo<br>“escritura privada” (1860)   | 1,190       |
| Arhuaycancha   | Gaspar Ramírez<br>(sin referencia) (1779)         | Juana Arias<br>“escritura privada” (1856)    | 5,791       |
| Área Total     |   |  | 39,759      |

Fuente: Certificados de Dominio. S. XIX.

En efecto, durante el S.XIX, la organización del territorio colonial se redefine mediante la formación de los fundos y haciendas en base a la apropiación de tierras concedidas a la población indígena, clasificadas como “tierras de repartición” y “ejidales”. La población indígena es incluida en esta nueva organización del territorio en calidad de “arrendatarios de pastos” como un mecanismo de control de la fuerza de trabajo indígena.

### 2.3. Concentración de tierras en la zona sur de Recuay (S.XX)

Tres sucesos determinan la organización del espacio territorial en el S.XX en la zona sur de la provincia de Recuay: primero, la concentración de un conjunto de fundos en lo que fue la Hacienda Catac o más comúnmente conocida como la Hacienda de Los Icaza; segundo, la continuidad de los fundos bajo el control de algunos grupos familiares de Recuay; finalmente, la interacción de los grupos al interior de los fundos y haciendas.

En esta sección se desarrolla tres puntos. En primer lugar se describe la concentración de fundos en la Hacienda Catac por la familia Icaza-Lugo. En segundo lugar se muestra la continuidad de la conducción de tierras bajo la forma de fundos por algunos grupos familiares. En tercer lugar se analiza los grupos sociales y las relaciones que establecen con el territorio dominado por los hacendados.

## La concentración de fundos en la Hacienda Catac

Según los certificados de dominio, la mayor parte de los fundos ubicados en la zona sur de la provincia de Recuay fueron transferidos a los nuevos grupos familiares durante el S.XIX, produciéndose la concentración de tierras en la Hacienda Catac. Al igual que los “propietarios originarios”, los nuevos grupos familiares (Chávez, Arias, Lugo, Icaza) adquieren estos fundos mediante compras refrendadas sólo por “escrituras privadas”.

Esta concentración de fundos se produce a inicios del S.XX mediante el enlace matrimonial de dos miembros de familias connotadas de Recuay (Juana Lugo y Agustín Icaza). La familia Icaza-Lugo recibe en herencia casi la totalidad de los fundos Catac<sup>112</sup>, Pecoy-Pallca<sup>113</sup>, La Pampa<sup>114</sup>, Puma Pampa<sup>115</sup>, Matacancha<sup>116</sup>, Querococha<sup>117</sup>, Qotosh<sup>118</sup>, Arhauaycancha<sup>119</sup>. Sólo uno de ellos, los habían adquirido mediante compra-venta (fundo Huacoru-Cancha<sup>120</sup>).

<sup>112</sup> La familia Chávez-Cruz adquiere el *fundo de Catac* (Registros Públicos de Ancash. Folio N° 205. Tomo N° 14. Partida N° 17) de 4,703 Has. (1798) mediante compra-venta de la familia Regalado-Chávez; transacción consignada en una “escritura privada” (10-10-1804). La familia Chávez-Cruz transfiere dicho fundo en herencia a su hija Micaela. Esta deja en herencia el fundo a su hija Juana (29-02-1856). Es probable que Juana haya comprado las acciones de sus hermanos con la finalidad de ejercer el control total sobre la hacienda o esta unificación fue una estrategia de concentración promovida por la familia Lugo.

<sup>113</sup> El fundo *Pecoy Pallca* tenía una extensión de 7,901 Has. En 1871, Juana Arias adquiere este fundo de su hermano Manuel mediante compra-venta. Esta propiedad es transferida en herencia a sus sobrinas Zoyla, Margarita y Rosalía Icaza Lugo (1875); hijos de Juana Lugo Arias (Registros Públicos de Ancash. Folio 275. Tomo XIV. N° de partida 22 y de orden uno).

<sup>114</sup> *fundo La Pampa* tenía una extensión de 3,842 Has., de propiedad de Lorenzo Lugo. Este deja en herencia a su sobrina Juana Lugo (1852), hija de su hermano Francisco. Mientras que, los sectores de Yanahuanca, Collota y Parocancha habían pertenecido a Micaela Chávez, quien hereda a su hija Juana (Registros Públicos de Ancash. Folio 497. Tomo N° 42. N° de partida 241).

<sup>115</sup> El fundo “*Puma Pampa*”, comprado por Lorenzo Lugo (1825) a Juana Flores y a su hijo Pedro Quiñones, “vecinos del pueblo de Recuay”; con una extensión de 7,649 Has. Lorenzo deja a su sobrina Juana Lugo (1852); mientras que, el anexo “Tantash” perteneció a Juana Arias. Ella deja en herencia a sus sobrinas Zoyla, Margarita y Rosalía (Registros Públicos de Ancash. Folio 270. Tomo 42. N° de partida 170).

<sup>116</sup> El fundo *Matacancha*, con una extensión de 187 Has. de Lorenzo Lugo, pasa en herencia a su sobrina Juana Lugo (Registro Público de Ancash. Folio N° 13. Tomo N° 43. N° de partida 3. 1825).

<sup>117</sup> El fundo *Querococha*, de 7500 Has., fue adquirido por Simón Ramírez y Aliaga en 1755. Como resultado de sucesivas transferencias, Querococha llega a ser propiedad de Manuel Robles y Aliaga; quién vende a los hermanos Lugo (1835). Una parte de este fundo, el sector “Rumichaca”, adquirida por Lorenzo Lugo, es transferido en herencia a su hermano Francisco. Finalmente, esta propiedad pasa a su hija Juana Lugo (Registro Público de Ancash. Folio N° 1. Tomo N° 43. Partida N° 1. 1912).

<sup>118</sup> El *Fundo “Qotosh”*, con una extensión de 1,190 Has., conformado por dos sectores. Uno fue adquirido por los Icaza-Lugo (1860) y el otro era propiedad de Juana Arias, que fue heredado por las sobrinas: Zoyla, Margarita y Rosalía (Registro Público de Ancash. Folio N° 7. Tomo N° 43. Partida N° 2. 1875).

<sup>119</sup> Finalmente, el *fundo “Arhauaycancha”* de 5,721 Has. de propiedad de Tadeo Chávez, quien compró a Vicente y Gaspar Ramírez (1779). Este deja en herencia a Micaela Chávez y en sucesivas ventas llega a ser propiedad de Juana Arias (1856), quien deja en herencia a sus sobrinas: Zoyla, Margarita y Rosalía; hijas de Juana Lugo (Registro Público de Ancash. Folio N° 19. Tomo N° 43. Partida N° 4).

<sup>120</sup> El *fundo Huacoru-Cancha*, de propiedad de Rosario Tuya fue comprado por Antonio Chávez, quien vende a Micaela Chávez<sup>120</sup> sin “respaldo de documento auténtico alguno”. Este fundo tenía una extensión de 996 Has. La propietaria deja en herencia a su hijo Francisco Lugo (1856) y éste a su esposa Carmen Alvarado; quien, finalmente, vende a Juana Lugo, hermana de Francisco, mediante “escritura privada” (Registros Públicos de Ancash. Folio 247. Tomo XIV. N° de partida 19. 1911).



Además, esta familia asume el control de los fundos reciben las hijas de los parientes cercanos.

**TABLA N° 2**  
**FUNDOS QUE CONFORMAN LA “HACIENDA CATAc”**

| Fundos         | Adquisición y modalidad                      | Modo de transferencia | Beneficiarios                                     |
|----------------|--|-----------------------|---|
| Catac          | Tadeo Chávez<br>“Escritura privada” (1856)   | Herencia              | Juana Lugo  |
| Pecoy Pallca   | Juana Arias<br>“Escritura privada” (1871)    | Herencia              | Zoila, Margarita y Rosalía (hijas de Juana)       |
| Huacoru Cancha | Micaela Chávez<br>“Escritura privada” (1856) | Venta                 | Juana Lugo  |
| La Pampa       | Lorenzo Lugo                                 | Herencia              | Juana Lugo. 1856                                  |
| Puma Pampa     | Familia Lugo<br>“Escritura privada” (1825)   | Herencia              | Zoila, Margarita y Rosalía (hijas de Juana). 1825 |
| Matacancha     | Lorenzo Lugo                                 | Herencia              | Juana Lugo (1825)                                 |
| Querococha     | Francisco Lugo                               | Herencia              | Juan Lugo (1912)                                  |
| Cotosh         | Agustín Icaza                                | Compra                | Icaza-Lugo  |
| Arhuaycancha   | Tadeo Chávez (1850)                          | Herencia              | Zoila, Margarita y Rosalía (hijas de Juana). 1825 |
| Huacoru Cancha | Juana Arias<br>“escritura privada” (1856)    | Compra                | Familia Icaza-Lugo.                               |

Fuente: Registros Públicos de Ancash.

Juana, hija de un clérigo de Recuay, recibe en herencia la mayor parte de los fundos que pertenecían a sus parientes cercanos y controla también las propiedades de las hijas (Margarita, Rosalía y Zoila), recibidas también en herencia. Agustín, el esposo, parece no haber aportado propiedad alguna al matrimonio; sin embargo, juega un papel importante en la concentración de fundos y la administración de la hacienda.

Tanto la compra originaria como la transferencia de estos fundos se llevan a cabo mediante la compra-venta bajo “escritura privada”. Estas propiedades tuvieron dificultades para ser inscritas en los Registros de Inmuebles de Huaraz por haber sido adquiridas mediante “escrituras privadas”. Los “propietarios originarios” no pudieron justificar el modo de adquisición de estas tierras. En la apropiación de las tierras indígenas, las familias criollas y mestizas de Recuay recurrieron a más de un mecanismo de apropiación (usurpación, desalojo, “prenda”).

Es probable que la concentración de estos fundos también haya sido resultado del manejo de influencias, teniendo en cuenta que el padre de Juana (párroco de Recuay) era un personaje influyente entre los vecinos de esta provincia. Esta hipótesis tiene relación con una versión bastante difundida sobre el origen de la *Hacienda Catac* que se ha conservado entre los comuneros de Catac; según la cual, el mencionado clérigo habría conformado los fundos de su propiedad mediante los servicios religiosos prestados a cambio de tierras como “prendas”.

A la muerte de los esposos Icaza-Lugo a principios de los años treinta del S.XX, la Hacienda Catac se fragmenta en dos sub-grupos de herederos: las hijas de la familia Icaza-Lugo (Margarita y Rosalía) y los nietos, hijos de la difunta hija (Agustín, Margarita y Adelaida)<sup>121</sup>.

En los años 50, los esposos Agustín Icaza y Clementina Santa-Gadea<sup>122</sup> unifican nuevamente las propiedades de la familia Icaza-Lugo para dar en arriendo a la empresa Sociedad Agrícola y Ganadera Utcuyacu más comúnmente conocida como la Empresa SAGUL. Una empresa de producción pecuaria intensiva, que concentra en arriendo casi todos los fundos en esta zona. Este tipo de arriendo se establece en un contexto de conflicto con los comuneros de Catac, quienes “reivindican” estas tierras como suyas.

Finalmente, los fundos que conforman la Hacienda Catac fueron vendidos a los nuevos grupos de familia emergentes de Huaraz a fines de los años sesenta, un poco antes de la aplicación de la Reforma Agraria de Velasco. Grupos que mantenían vínculos de parentesco con los hacendados de Recuay.

### Los fundos Pachacoto, Queshque y Catac-pata

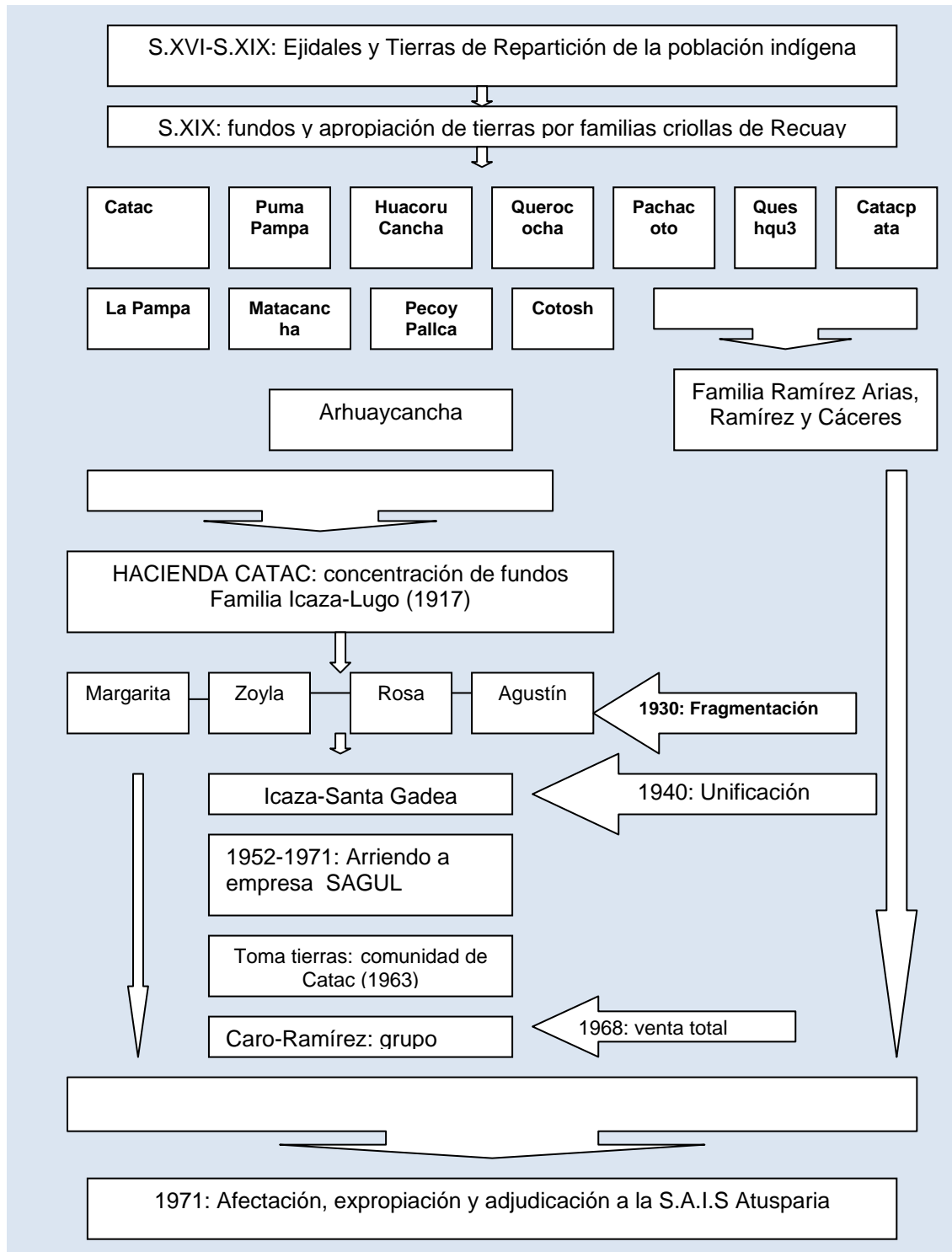
Estos fundos no experimentaron procesos de concentración. Sus propietarios, vecinos también de Recuay, siguieron conduciendo bajo la forma de fundos (Fonseca 1967: 20). El fundo Pachacoto se mantiene a través de enlaces matrimoniales y, a mediados de los años 50, fue la primera en venderse a la empresa SAGUL; la única arrendataria de pastos desde inicios de los años cincuenta en esta zona. Otros grupos familiares estaban conformados por los hermanos Ramírez<sup>123</sup> que conducían el *fundo Queshque* y la familia Cáceres, propietaria del *fundo Catac-pata*.

<sup>121</sup> La Hacienda Catac pasa en herencia a las tres herederas de la familia Icaza-Lugo: Margarita, Rosalía y Zoyla. A la muerte de Zoyla, sus acciones pasaron a sus hijos y al deceso de sus dos hijas siendo jóvenes, las propiedades de éstas fueron heredadas por su padre Manuel. Lo mismo sucede con las acciones de Zoyla en el fundo *Pecoy-Pallca*. El fundo *Huacoru-Cancha* fue transferido en herencia a las hijas (Rosalía y Margarita) y a los hijos de Zoyla (1912). En cuanto al fundo *La Pampa*: el sector “Uspacancha” fue heredado por Rosalía; mientras que, los sectores “Chahuaycancha”, “Matahuanca”, “Carhuac” y “Ucrucancha” pasaron a los hijos de Zoyla. De igual forma, los sectores Yanahuanca, Collota y Parcocancha pasaron a las hijas de Juana: Margarita y Rosalía. Las acciones que tenía Zoyla en el fundo *Pumapampa*, *Matacancha*, *Querococha*, *Qotosh* y *Arhuaycancha* fueron transferidas a sus herederos en 1918 (Certificado de Dominio del Fundo Rústico “Puma Pampa” y su anexo “Tantash”). Al igual que en otros casos, a la muerte de las dos hermanas, estas propiedades fueron tomadas por Manuel Icaza Chávez (1937) y éste deja finalmente en herencia a su hijo Agustín (Certificado de Dominio del Fundo Rústico “Matacancha”).

<sup>122</sup> Los fundos que habían heredado las hermanas Margarita y Rosalía Icaza fueron “vendidos” a su sobrino Agustín y las propiedades que había heredado Manuel Icaza pasaron en calidad de herencia al poder de su hijo Agustín, así como las que este último había adquirido mediante herencia y compra-venta.

<sup>123</sup> Olga María, Nicolás del Carmen, Honorato y Julio Ramírez.

## SINOPSIS Nº 1 LOS FUNDOS Y HACIENDAS EN EL TIEMPO. RECUAY



Los hermanos Cáceres formaban parte de una económica diversificada. Esta familia controla varias propiedades en Huaraz (hacienda Canray Grande), Yungay (hacienda La Florida), Ticapampa (Fundo San José) y el fundo Catac-pata<sup>124</sup>. Este grupo familiar tenía también inversiones en la mina, explotaba la mina Huancapetí (Recuay) y en el comercio. Dos de sus miembros ejercieron actividad política como senador y diputado durante los dos gobiernos de Manuel Prado.

Todos estos fundos y la Hacienda Catac fueron expropiados por la Reforma Agraria y adjudicados a la SAIS Atusparia; una nueva unidad productiva a gran escala y una organización social que integra a las comunidades campesinas vecinas, a los grupos campesinos y a los ex trabajadores de los fundos en calidad de “adjudicatarios” de la Reforma Agraria.

En efecto, el espacio territorial organizado sobre la base de fundos en la zona sur de la provincia de Recuay tuvo vigencia hasta la Reforma Agraria. Algunos grupos familiares llevan a cabo la concentración de fundos en grandes haciendas mediante la transmisión de herencias, enlaces matrimoniales y manejo de influencias. Estas haciendas siguieron manteniendo a familias como “arrendatarias de pastos”, “medianeras de parcelas” y “yanacones” para asegurar la fuerza de trabajo indígena. Sin embargo, estas grandes propiedades experimentan cambios en el sistema de arriendo con la llegada de las empresas ganaderas a la zona y la transferencia de la propiedad a los grupos emergentes un poco antes de la Reforma Agraria.

### **Los grupos sociales en los fundos y haciendas de Recuay (S.XX)**

Los grupos sociales estaban conformados por los hacendados, “familias arrendatarias”, “familias medianeras”, “familias parceleras” y los “yanacones”. Estos grupos se constituyen en forma diferenciada de acuerdo a la relación que establecen con el territorio y el modo de conducción de estas propiedades.

#### **(\*) Los hacendados**

Los hacendados que conducen las haciendas en la zona sur de la provincia de Recuay pertenecían a las familias notables. Algunas de ellas conectan su descendencia con la primera generación de peninsulares que llegan a la región Huaylas a fines del S.XVI como relata uno de los descendientes de la familia Cáceres:

*Los Cáceres vinieron de Andalucía, sur de España. Vinieron como repartidores de tierras. Los Cáceres, Mejías y Alvarados venían de ese*

<sup>124</sup> Entrevista con Víctor Manuel Cáceres. Lima 10-10-2011.

*lugar de España. Casi todos los expedientes antiguos de Ancash empiezan con esos apellidos. (...) Las catástrofes han hecho desaparecer muchos de esos papeles*<sup>125</sup>.

El poder de estas familias descansaba en la posesión de grandes extensiones de tierras y otros recursos como los pastos; el control del trabajo a través del arriendo, la medianería y el yanaconaje; la tenencia de ganados y las zonas agrícolas. Algunos de estos grupos familiares estaban vinculados también a la minería y al comercio.

Este grupo social residía en la ciudad de Huaraz, capital de la región; aunque, algunos vivían en los mismos fundos. La residencia en el fundo permitía establecer relaciones más continuas y cercanas con sus trabajadores y los pobladores del pueblo de Catac que establecían relaciones de arriendo de parcelas especialmente en el fundo Catac-pata.

Los hacendados habían alcanzado un nivel alto de educación. Algunos de sus miembros eran profesionales. En la familia Cáceres había un ingeniero de minas, un agrónomo y dos abogados. La familia Icaza tenía dos abogados y un contador entre sus representantes. Aunque, las mujeres no habían alcanzado el nivel de educación de los varones; sin embargo, incorporan a personajes vinculados al aparato estatal y a otros negocios mediante los enlaces matrimoniales.

En el ámbito local, estas familias ejercen cargos públicos que les permite nombrar autoridades locales como los gobernadores y jueces de paz. En Catac, estos cargos fueron ejercidos por personajes leales al hacendado. Por otro lado, el ejercicio de los cargos públicos permite a los hacendados realizar gestiones para la ejecución de obras de prestigio en la zona como el cambio de ruta de la carretera Huaraz-Pativilca<sup>126</sup>, el cambio de nombre del pueblo de Catac<sup>127</sup> y la creación del distrito de Catac<sup>128</sup>.

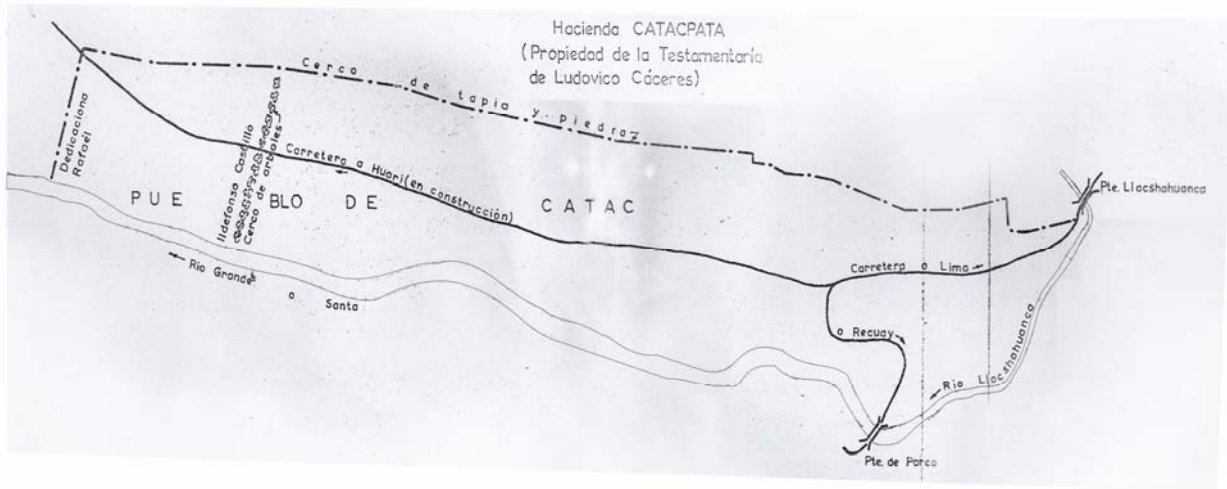
<sup>125</sup> Entrevista con Víctor Manuel Cáceres, sobrino nieto de Ludovico Cáceres, propietario del fundo Catac-pata. Lima 10-12-2011.

<sup>126</sup> Cuentan los mayores, que el propietario del fundo Catac-pata hizo las gestiones para que esta vía pase por el pueblo de Catac. El hacendado tenía interés particular para que su fundo tenga conexión con esta vía.

<sup>127</sup> Aunque los pobladores de Catac manejan dos versiones sobre el origen del nombre del Pueblo de Catac. Según la primera versión, el vocablo “Katac” o “Catac” proviene del nombre del lugar denominado “Katok Pampa” que tenía en la época colonial. Según la segunda versión, el vocablo “Katac” o “Catac” proviene de la caracterización que hacen los viajeros del sonido de las pisadas del hielo “Kat, Kat, kat” durante el periodo de alta nevada en la meseta de Catac (Revista AJOCA N° 1; 02 de enero de 2009. p.7).

<sup>128</sup> Es probable que el propietario del fundo Catac-pata haya jugado un papel importante en la creación del distrito de Catac (1965) dado que sus principales promotores, Francisco y Segundino Rafael, mantuvieron vínculos cercanos con el hacendado y su yerno fue el primer alcalde de Catac.

## CROQUIS Nº 2 CARRETERA HUARAZ-CATAC-PATIVILCA (1967)



Fuente: Carlos Fonseca. 1967.

Estas familias estaban insertas en redes de poder local y regional; es decir, formaban parte del gamonalismo regional. Este grupo actuaba como nexo y administrador del Estado Oligárquico en los escenarios locales (Pease 1980). El hacendado interactúa con otros personajes de poder regional, como los clérigos, autoridades civiles y militares; conformando, el gamonalismo regional. Recuay y Huaraz eran ciudades de encuentro, interacción y reproducción de este grupo de poder.

Sin embargo, existían pugnas al interior de estos grupos familiares debido a la protección de sus intereses de grupo familiar. Por ejemplo, la familia Icaza, propietaria del fundo La Pampa mantuvo un largo litigio con la familia Molina, propietaria del fundo Puma Pampa. Igualmente, la familia Icaza con Cáceres. Este último mantuvo litigios con la familia Valenzuela de Cotaparaco. La mayor parte de estos litigios eran por linderos de los fundos. En el manejo de estos litigios, los hacendados contaban con colaboradores leales para recabar información y organizar operativos.

### (\*) Arrendatarios, medianeros, yanacones: en Hacienda Catac y Fundo Pachacoto

Por varias generaciones, las familias que vivían en los anexos y parajes del entonces distrito de Ticapampa<sup>129</sup> arrendaban pastos en los fundos de la familia Icaza y Ramírez. Estas familias se dedicaban a la crianza de ovinos en base al arriendo y el trabajo en la hacienda. Muchas de estas familias toman las parcelas en calidad de "medianeros" a cambio del 50% de la producción, y los yanacones estaban más sujetos a la hacienda.

<sup>129</sup> Hasta el año 1965, los anexos de Shiqui, Pachacoto y Pampajalca y sus parajes pertenecían al distrito de Ticapampa, provincia de Recuay.

A diferencia de los “yanacones”, los “arrendatarios” y “medianeros” fueron desarrollando mayor independencia frente a los “mayordomos”<sup>130</sup> que administraban los fundos debido a tres factores: la residencia externa a la hacienda, el “pago del arriendo” y la provisión de la hacienda con una parte de la producción agrícola.

Sin embargo, la condición de “arrendatarios”, “medianeros” y “yanaconaje” fue cambiando a medida que se introducen nuevas modalidades en el arriendo. A principios de los años 40, la totalidad del fundo Pachacoto fue transferido en arriendo a las familias ganaderas de Recuay; del mismo modo, la familia Icaza confiere sus fundos en arriendo a las familias ganaderas de Huaraz<sup>131</sup>.

En esta modalidad de arriendo, las familias de Catac asumen la condición de “subarrendatarios”. Este cambio en la relación con la tierra genera tensiones<sup>132</sup> entre las familias de Catac debido a que restringe el acceso a los recursos (pastos y parcelas) que habían usufructuado por varias generaciones y los sitúan en una posición subalterna en relación a los nuevos arrendatarios. El suceso que genera mayores tensiones es el incremento del arriendo de pastos y el mayor control sobre las parcelas.

En el contexto de cambio del sistema de arriendo de pastos se fue debilitando las relaciones de dependencia aceptadas por varias generaciones por las familias de Catac y marca el inicio de las relaciones de conflicto con los hacendados. Estas tensiones se traducen en gestiones por el reconocimiento legal de la Comunidad Indígena de Catac a inicios de los años cuarenta.

A inicios de los años cincuenta, la totalidad de la Hacienda Catac y el Fundo Pachacoto fueron dados en arriendo a la empresa ganadera SAGUL, una empresa que implanta la producción pecuaria intensiva. Un sector de las familias de Catac fue incorporado a la empresa SAGUL en calidad de trabajadores, pero la mayor parte de ellas fue desalojada (1951-1952).

### **(\*) Arrendatarios, medianeros y yanacones: en el fundo Catac-pata**

Dos grupos sociales establecen relaciones con la tierra en el fundo Catac-pata: los “arrendatarios” y “medianeros” del pueblo de Catac, y los “yanacones”. Muchas familias del pueblo de Catac habían asumido la condición de “arrendatarios” y “medianeros” porque tenían insuficientes parcelas o carecían de este recurso. El actual pueblo de Catac estaba dividido en parcelas familiares que probablemente se forman con las tierras de los caciques durante la Colonia.

Otro grupo de familias estaba al “servicio” de los diferentes trabajos que requería el fundo. En el año 1950, este grupo estaba conformado por 27 personas; 19 varones y 8 mujeres. A diferencia de los arrendatarios, los “yanacones” tenían su residencia en el mismo fundo.

---

<sup>130</sup> La Hacienda Catac y el Fundo Pachacoto eran administrados por mayordomos, no por los mismos propietarios.

<sup>131</sup> Resolución Suprema de la Dirección General de Asuntos Indígenas. Lima, 20-08-1945.

<sup>132</sup> La comunidad de Catac obtiene su reconocimiento legal el 18 de febrero de 1946.

Las relaciones entre el hacendado, los “yanacones” y los arrendatarios estaban mediadas por ciertas obligaciones recíprocas. Los “yanacones” se ocupaban en las actividades agrícolas y ganaderas de la hacienda, y compartían tareas con los arrendatarios en el mantenimiento de infraestructuras productivas (canales y caminos) y de infraestructuras de crianza de ganados (corrales, bañaderos).

El hacendado cumplía también ciertas obligaciones con los “yanacones” como proveerles de parcelas, pastos y vivienda. Uno de nuestros entrevistados recuerda con gratitud al hacendado por las parcelas que posee en la comunidad y el área en que ha construido su vivienda en el pueblo de Catac.

Estas relaciones basadas en obligaciones recíprocas configuran un sentimiento de mayor identificación con la hacienda y lealtad con el hacendado. Estos mismos sentimientos desarrollan los arrendatarios del pueblo de Catac. Esta relación se expresa durante la “reivindicación de tierras”. Los “arrendatarios” y “yanacones” del fundo Catac-pata no desarrollan relaciones de conflicto con el propietario de este fundo; mientras que, las familias en la Hacienda Catac y el Fundo Pachacoto desarrollan la reivindicación de tierras desde los años cuarenta. Es más, comentan los comuneros mayores, que el propietario del fundo Catac-pata habría apoyado a los comuneros en la toma de tierras en la vecina Hacienda Catac a principios de los años sesenta y mantenía relaciones cercanas con los más influyentes del pueblo de Catac.

La familia Cáceres también mantenía relaciones con los actores externos en tres ámbitos de interacción: en las festividades, el comercio y en el ejercicio de la actividad política. Uno de los momentos en que se recrean las relaciones entre los personajes con mayor influencia en la provincia era durante la fiesta del pueblo de Recuay. En el campo comercial, los “servidores” y arrendatarios vendían sus ganados y productos al hacendado. En el campo político, la familia Cáceres ejerce influencia en las instituciones públicas, como el Poder Judicial, la Guardia Civil, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Indígenas. En el ámbito local, ejercen control sobre la municipalidad de Recuay y nombran a las autoridades locales (gobernadores, jueces de paz).

En efecto, la relación entre los hacendados y los “arrendatarios” varía de acuerdo al tipo de administración que se establece en las haciendas y el cumplimiento de las obligaciones recíprocas. En las haciendas con administración de terceros y en que se cambian las reglas de acceso a los recursos se producen tensiones y éstas se traducen en reivindicación por tierras; mientras que, en los fundos en que se mantienen los mecanismos de acceso a los recursos se atenúan las tensiones. Sin embargo, los propietarios del segundo tipo de fundos ejercían mayor control sobre las fuerzas de trabajo, las relaciones comerciales y las relaciones de poder en la zona.



### 3. Conclusiones

La organización del espacio territorial es un aspecto de la afirmación del territorio que se desarrolla de acuerdo a las estructuras políticas imperantes. En el proceso de organización del territorio también se han conformado grupos sociales que establecen determinadas relaciones con el territorio de acuerdo al tipo de administración de tierras y los mecanismos de acceso a los recursos. En la zona sur de la provincia de Recuay se constatan dos formas históricas de organización del espacio territorial y social, que los comuneros toman como referencia durante la reivindicación de tierras a mediados del S.XX.

Durante la reorganización del sistema colonial en Corregimientos a fines del S.XVI, el Estado colonial asigna determinadas tierras a la población indígena con la finalidad de garantizar el pago de tributos, la organización del trabajo y la lealtad hacia las autoridades coloniales. Las familias tributarias acceden a las denominadas “tierras de repartición” y los “ejidales” son destinados al uso común de la población indígena, generalmente conformados de pastos naturales. Estas tierras coexisten con otras formas de repartición, como las “tierras de los caciques”, las “tierras de los principales” y las “tierras de los españoles y criollos”.

En la organización colonial del territorio, las tierras indígenas contaban con una legislación especial, con una organización social y sus propias autoridades. Sin embargo, estas tierras se hallaban en constante acecho por los encomenderos dedicados a la crianza de ovinos, luego, por los hacendados que conducían la producción pecuaria en expansión. Estas tensiones son resueltas por las autoridades del Corregimiento de acuerdo a la legislación que protege las tierras indígenas.

Esta organización del espacio territorial en Recuay empieza a resquebrajarse a inicios del S.XIX como resultado de dos procesos: por un lado, la enajenación de tierras de la población indígena por parte de los *caciques*; por otro lado, la aplicación de las políticas liberales durante el periodo final de la Colonia. Los caciques vendían generalmente las tierras indígenas para sí o exigidos por las cargas tributarias y las políticas liberales establecidas por las Cortes de Cádiz promueven la libre disponibilidad de parcelas que las familias indígenas usufructúan en las “tierras de repartición”. Estas políticas tuvieron una amplia aplicación en la región Huaylas.

Las tierras indígenas experimentan un proceso de apropiación por parte de las familias criollas de Recuay en el marco de aplicación de las políticas de la naciente República en el S.XIX que suprime progresivamente la legislación protectora de las tierras indígenas, disuelve las autoridades indígenas y deja sin efecto la “contribución indígena” al fisco nacional.

La legislación liberal de la naciente República profundiza la enajenación de tierras de la población indígena que había empezado con la aplicación de las medidas de las Cortes de Cádiz. Al mismo tiempo, reemplaza a las autoridades indígenas por los nuevos funcionarios del Estado Republicano. De este modo, se fue debilitando la institución comunal organizada en base a las relaciones de

parentesco y el territorio. En un espacio dominado por los hacendados y carente de protección legal, la “contribución indígena” se había convertido en una estrategia de defensa del territorio. La supresión de este mecanismo abre un mayor campo de acción para la apropiación de las tierras indígenas.

En base a la apropiación de tierras indígenas, las familias criollas y mestizas reorganizan el espacio territorial y social bajo la forma de fundos en la zona sur de la provincia de Recuay en el S.XIX. Este proceso se profundiza con la concentración de los fundos en grandes haciendas en el S.XX como resultado de las transferencias de herencias, enlaces matrimoniales, compra-ventas, manejo de influencias, entre otros mecanismos. Al mismo tiempo, las familias indígenas fueron incorporadas en esta nueva organización de territorio en calidad de “arrendatarias de pastos”, “medianeras de parcelas” y “yanacones”; mecanismos de control de la fuerza de trabajo indígena.

El tipo de conducción de fundos y haciendas, y los mecanismos de acceso a los recursos determinan las relaciones que los grupos sociales establecen con los hacendados. En las propiedades bajo conducción de los “administradores”, las obligaciones recíprocas eran débiles o simplemente no existían, y el sistema de arriendo experimenta continuos cambios, restringiendo progresivamente el acceso a los recursos (pastos y parcelas). En estas propiedades se desarrollan mayores tensiones entre los arrendatarios y los hacendados, que se fueron traduciendo en demandas por el acceso a los recursos y, luego, devienen en acciones de reivindicación de tierras. En los fundos conducidos por los mismos propietarios hubo mayor observancia de las obligaciones recíprocas y se mantuvieron los mecanismos de distribución de “beneficios” (arriendo y medianería), atenuando las tensiones entre los arrendatarios y los hacendados. En algunos casos, como en el fundo Catac-pata, los arrendatarios y yanacones desarrollan un sentimiento de mayor identificación con el fundo y de lealtad ante el hacendado.

La organización del espacio territorial sobre la base de fundos y haciendas, que tuvo vigencia desde el S.XVI en la zona sur de Recuay, se debilita con la movilización por la “recuperación de tierras” que llevan a cabo los comuneros de Catac a inicios de los años sesenta. Los comuneros hallan un camino singular de solución al problema de la tierra antes de la Reforma Agraria de Velasco: la organización comunal del territorio.

## Capítulo 7

### ACCIÓN COLECTIVA Y DEFENSA DEL TERRITORIO

(1940-2011)

Este capítulo aborda la acción colectiva como “acción” y “movilización” en la defensa del territorio, y muestra los cambios que experimenta a través del tiempo. La acción colectiva en la defensa del territorio surge como respuesta ante las oportunidades políticas y se expresa a través de prácticas que los comuneros de Catac conocen y reproducen en el tiempo. Estas acciones se desarrollan asentadas en determinadas redes sociales y respaldadas por discursos que se construyen mediante la interpretación de documentos coloniales y de acontecimientos históricos de defensa del territorio. La organización de la acción recae generalmente en la directiva comunal y ésta canaliza a través de otras instancias comunales según las situaciones específicas.

Este capítulo se compone de cuatro secciones. En la primera sección se analiza las demandas de reconocimiento legal de la *comunidad indígena de Catac*. Estas demandas emergen en un contexto de reconocimiento de comunidades en el departamento de Ancash y de las restricciones del acceso a los recursos (pastos y parcelas). Estas acciones se expresan a través de *gestiones y trámites* ante las entidades del Estado y se desarrollan enlazadas en redes familiares y en vínculos con aliados. El reconocimiento legal constituye a la comunidad de Catac en interlocutora del Estado y abre un campo de acción para la demanda judicial del “dominio de posesión” sobre tierras bajo control de los hacendados.

En la segunda sección se revisan las “movilizaciones” por la “recuperación de tierras”. Esta sección se divide en dos partes. En la primera parte se analiza la movilización por la “recuperación de tierras” en la zona sur de Catac, en conflicto con los hacendados, a inicios de los años sesenta. Este acontecimiento se desarrolla durante las movilizaciones campesinas por tierras en los departamentos del sur del país y los grandes debates por la reforma agraria como medida de solución del problema de la tierra. Este acontecimiento concita la participación masiva de los comuneros y funda propiamente la comunidad como institución porque hace efectiva la unidad entre las familias asociadas y el territorio, crea reglas que rigen el acceso a los recursos y provee de material para la construcción de una memoria histórica entre los comuneros.

En la segunda parte de esta sección se revisa la movilización por la “recuperación de tierras” en la zona norte de Catac en conflicto con la SAIS Atusparia, a mediados de los años setenta. Este acontecimiento se desarrolla en el marco de ejecución de la Reforma Agraria que reorganiza el espacio

territorial y social sobre la base de la integración de las comunidades campesinas y los grupos campesinos en la SAIS Atusparia. En esta parte también se muestra el desligamiento de la comunidad de Catac del proyecto de la Reforma Agraria y la ejecución de un proyecto propio basado en el reconocimiento judicial del “dominio de posesión” sobre “tierras recuperadas” en los años sesenta y la formación de una empresa comunal.

La tercera sección de este capítulo versa sobre el reconocimiento de la “propiedad del territorio recuperado”. Esta demanda está presente en todo el proceso de reivindicación de tierras; sin embargo, el Estado reconoce este derecho a la comunidad de Catac cuando la titulación de tierras en las comunidades campesinas forma parte de la agenda política en los años noventa.

En la cuarta sección se analiza la defensa contemporánea del territorio en Catac. En esta sección se aborda cinco casos de defensa del territorio frente a la presión que ejercen las empresas privadas y el Estado para la ejecución de proyectos de inversión. En estos casos, la defensa del territorio empieza como una acción colectiva de carácter disruptivo; sin embargo, en su desarrollo toma diversas formas. Cuando median negociaciones, compromisos y acceso a determinados beneficios, las acciones disruptivas se transforman en acciones convencionales. Los comuneros recrean la acción colectiva cuando la propiedad e integridad del territorio se hallan amenazadas por la presión que ejercen los actores externos. Este capítulo finaliza con una conclusión sobre la afirmación del territorio y la acción colectiva en el tiempo.

## **1. RECONOCIMIENTO LEGAL DE LA COMUNIDAD INDÍGENA DE CATAc (1940-1957)**

En esta sección se analiza el desarrollo de las acciones en torno al reconocimiento de la “comunidad indígena de Catac” en los años cuarenta, mostrando la ampliación de los campos de acción en la búsqueda de una seguridad jurídica que garantice el acceso a los recursos sin mayores restricciones a las aceptadas por las familias comuneras a través del tiempo.

Esta sección empieza con el análisis de la configuración de oportunidades políticas que influyen en el origen de las demandas por el reconocimiento de la comunidad; entre ellas, dos procesos cobran mayor importancia: primero, el reconocimiento de las comunidades indígenas en el departamento de Ancash; segundo, el cambio en el sistema de arriendo de pastos en la Hacienda Catac y en el Fundo Pachacoto, que restringe el acceso a estos recursos.

En la segunda sección se revisa el desarrollo de las demandas de reconocimiento de la comunidad. Estas se desarrollan a través de las gestiones ante la Dirección General de Asuntos Indígenas (DGAI en adelante), asesorías legales, mediación de personajes influyentes, recaudación de fondos; así mismo, se enlazan en redes conformadas por las familias en Catac, los residentes cataquinos en Lima y los abogados apristas. Estas acciones son canalizadas a través de las comisiones de trabajo (Comisión de Gestión, Comisión de Recaudación de Fondos) y la figura del personero legal.

En la tercera sección se analiza el campo de acción que abre el reconocimiento legal de la comunidad tanto para los comuneros como para los hacendados, ampliando el espacio de disputa y transformando las *demandas por recursos* en *reivindicación de tierras*. Los comuneros exigen la mediación del Estado en el Pacto de Hierbaje y organizan la reivindicación judicial del “dominio de posesión” sobre tierras. Por su parte, los hacendados exigen la nulidad del reconocimiento legal de la comunidad ante la DGAI y el Poder Judicial. El reconocimiento de la comunidad es un punto de partida en la reivindicación de tierras por parte de los comuneros de Catac.

En este capítulo también se muestra el papel que juega el hallazgo e interpretación que hacen los comuneros de un título de repartición colonial en términos de “usurpación” y “recuperación” de tierras. Un proceso que cohesiona a las familias y media la acción colectiva.

### 1.1. Configuración de oportunidades políticas

La Hacienda de Catac y el Fundo Pachacoto se sostienen sobre el arriendo de pastos a las familias de Catac hasta los años treinta. Este sistema se organiza por sectores territoriales al interior de cada fundo. Esta forma de acceso a los pastizales se basaba en las relaciones de dependencia y control del trabajo, aceptado por las familias de Catac por varias generaciones.

El acceso a los pastos de las familias de Catac se altera con el arriendo de la totalidad de fundos a los ganaderos de Recuay y Huaraz, que mantenían relaciones de parentesco con los hacendados. Este cambio en la modalidad de arriendo genera tensiones entre las familias de Catac y los arrendatarios de Recuay especialmente por el incremento del arriendo como sostiene el secretario de la Junta Directiva de la naciente organización.

*Doña Rosa María Ramírez, propietaria del fundo Pachacoto, lo tiene arrendado a don David Uribe y Rosendo Sánchez por cinco años y una cantidad de 2 mil quinientos soles al año. Ahora, sucede que los citados arrendatarios han dado a los indígenas de Catac pastos para sus ganados, pero se les cobra ocho cabezas de ganados lanar por cien que pastan y por cada cabeza de ganado vacuno 1.80 soles (Denuncia ante la Dirección General de Asuntos Indígenas, 14 de junio de 1946).*

Estas tensiones en el acceso a los recursos son canalizadas a través de demandas por el reconocimiento legal de la “comunidad indígena de Catac” a inicios de los años cuarenta, promovidas por los líderes apristas del pueblo de Catac. Sin embargo, estas acciones se inscriben en un contexto mayor de demandas por el reconocimiento de las comunidades en el departamento. Entre los años 1920-1940, decenas de comunidades habían sido reconocidas en Ancash (64 en total) y en la provincia de Recuay<sup>133</sup>. Otras comunidades mantenían litigios judiciales con los hacendados por la propiedad del territorio.

---

<sup>133</sup> Entre los años 1920-1940, las comunidades de Pampas Chico, Ichoca, LLacllín, Huambo, Pararín, Huacyón, Tapacocha y Chaucayán habían logrado su reconocimiento legal en la provincia de Recuay.

El proceso de reconocimiento de las comunidades fue un referente importante para la organización de las demandas en Catac. A ello, se suman los factores locales como la presencia del Partido Aprista Peruano, la emergencia de liderazgos de filiación aprista y el hallazgo de un documento de repartición colonial de tierras.

El APRA problematiza el sistema de arrendamiento y la medianería como modos de acceso a los recursos. Sin embargo, el suceso más importante que tiene relación con el origen de la demanda por la defensa legal de los pastizales fue el hallazgo de un Título de Repartición Colonial de los “Ayllus” de Recuay del año 1714. Por medio de este documento, las familias de Catac descubren que las tierras que poseen las haciendas y los fundos en la zona sur de la provincia de Recuay habían pertenecido a la población indígena.

En efecto, las demandas por el reconocimiento legal de la comunidad de Catac surgen en un contexto de oportunidades políticas determinado por el reconocimiento legal de las comunidades indígenas en el departamento de Ancash desde los años veinte, la presencia de las instituciones que promueven este proceso en el departamento como el partido aprista y el hallazgo de un documento colonial de repartición de tierras.

## **1.2. Acciones de demanda del reconocimiento legal de la comunidad indígena**

La defensa del pasto moviliza a las familias de Catac en reuniones informales a inicios de los años cuarenta. Estas reuniones adquieren singular importancia por dos motivos: primero, concita la participación de las principales familias del pueblo de Catac<sup>134</sup> y de sus anexos<sup>135</sup>; segundo, en estas reuniones, se establecen los acuerdos que orientan las acciones posteriores: la formación de una Junta Directiva y la gestión del reconocimiento de la comunidad (Pérez 2008: 32).

Sin embargo, el factor que cohesiona a este grupo es la interpretación que los líderes hacen sobre el Título de Repartición Colonial que reconoce a la población indígena la posesión de tierras. Este documento forma parte del expediente de reconocimiento, junto al plano catastral elaborado en base a la parcela de un miembro de la directiva<sup>136</sup> y el censo de las familias de Catac. A diferencia de otros grupos, estas familias no poseían tierras en común. En efecto, la defensa del pasto constituye el punto de partida de la demanda de reconocimiento de la comunidad de Catac.

---

<sup>134</sup> En estas reuniones participan: Ildefonso Castillo Molina, Francisco Rafael, Deducción Alvarado, Zenón Alvarado, los hermanos Agapito y Germán Tuya; Fermín Martínez, Primitivo Trejo, Heriberto Pérez y Virgilio Phol.

<sup>135</sup> Anexos de Shiqui, Pachacoto y Pampajallca, y sus parajes.

<sup>136</sup> El plano catastral fue elaborado sobre la parcela del presidente de la Junta Directiva, Ildefonso Castillo (Pérez 2008: 34).

Las gestiones de reconocimiento legal exigen la conformación de una instancia de representación ante el Estado y que concilie intereses entre las familias<sup>137</sup>. La mayor parte de la primera Junta Directiva estuvo conformada por los pobladores del pueblo de Catac. La mayor parte de ellos poseía parcelas privadas y otros habían incursionado en el comercio de ganados; algunos de ellos eran personas influyentes y con vínculos fuera de Catac<sup>138</sup>. Esta primera Junta estuvo conformada por un grupo de notables del pueblo de Catac.

Las acciones de demanda de reconocimiento de la comunidad de Catac se desarrollan enlazadas en las redes sociales conformadas por las familias del pueblo de Catac, las familias ganaderas de los anexos, comerciantes de ganados, los cataquinos residentes en Lima, los abogados del APRA y personalidades con prestigio que ejercen mediación ante el Estado. Por otro lado, estas acciones se canalizan a través de comisiones de trabajo y la Junta Directiva. La comisión era una forma de trabajo que la junta directiva establece y vigila.

La *comisión de gestión* estaba conformada por líderes con mayor legitimidad y con vínculos fuera de Catac<sup>139</sup>. Las gestiones se desarrollan fundamentalmente en la ciudad de Lima, ante la Dirección General de Asuntos Indígenas. Estas acciones eran conocidas por los cataquinos y era el procedimiento seguido por muchos campesinos durante las gestiones de reconocimiento de sus comunidades en la provincia.

Las gestiones exigen mantener coordinaciones con abogados, elaborar expedientes, informar a la población. Los comisionados establecen vínculos con personajes involucrados en el reconocimiento de las comunidades como Castro Pozo y los abogados apristas (Pérez 2008: 34). Los comisionados buscan aliados involucrados en el reconocimiento legal. Con el paso del tiempo, estas acciones fueron recayendo en los líderes con vínculos e influencias fuera de Catac, como el secretario de la organización<sup>140</sup>. Este personaje construye vínculos con representantes de instituciones estatales y políticas, y se convierte en un personaje importante en el reconocimiento de la comunidad y la adhesión al aprismo de muchas familias en Catac.

Las gestiones conllevan costos de transacción. Las familias del pueblo de Catac participan en la recaudación de fondos. Cuentan los comuneros mayores, que la organización de estas actividades estaba a cargo de las mujeres; entre ellas, sobresale la figura de Victorina Pérez, hermana del secretario de la comunidad. Se hace obligatoria la contribución con la “cuota de

<sup>137</sup> En el año 1940 se elige la primera junta directiva conformada por Ildefonso Castillo (presidente), Heriberto Pérez (secretario), Fermín Martínez (pro secretario), Primitivo Trejo (tesorero), Dedicación Alvarado (pro tesorero), Francisco Rafael (vocal) y el profesor Leopoldo Valderrama (Pérez 2008: 33).

<sup>138</sup> Tres sobresalen con estas características: El profesor Valderrama, Heriberto Pérez y Francisco Rafael. Valderrama se desempeñaba como director de la escuela de varones en el pueblo de Catac, de filiación aprista. Este personaje cumplía las funciones de asesor. Heriberto Pérez era el más instruido del grupo de cataquinos, vinculado al APRA, y vinculado al comercio de ganados; Francisco Rafael, un hombre cercano al propietario del fundo Catac-pata.

<sup>139</sup> Esta Comisión estaba integrada por Ildefonso Castillo, Francisco Rafael, Heriberto Pérez y el profesor Valderrama.

<sup>140</sup> Este cargo fue ejercido por Heriberto Pérez Tuya.

gestión” y el pago de la inscripción en el padrón comunal. Los cataquinos residentes en Lima también se involucran en las gestiones mediante la prestación de servicios a los miembros de la comisión de gestión.

Después de dos años de gestión, el Estado reconoce legalmente a la comunidad indígena de Catac (1946). El reconocimiento legal constituye a la comunidad porque refuerza los lazos entre las familias de Catac, construye acuerdos en torno a la defensa de recursos e influye en la creación de una conciencia sobre el territorio. Por otro lado, este suceso constituye a la comunidad en interlocutora del Estado y abre un campo de acción para la reivindicación de tierras; aunque, las condiciones de acceso a los recursos no cambiaron.

### 1.3. El reconocimiento legal y acciones de reivindicación de tierras

El reconocimiento legal de la comunidad de Catac amplía el campo de desarrollo de la acción colectiva que se configura en tres escenarios: primero, la demanda de mediación del Estado en la suscripción de un Pacto de Hierbaje en el acceso a los recursos (pastos); segundo, la demanda de reivindicación judicial sobre el “dominio de posesión” sobre las tierras bajo posesión de la Hacienda Catac y el Fundo Pachacoto; tercero, la construcción de una memoria colectiva en base a la interpretación de un documento colonial.

#### Demandas de mediación del Estado en el Pacto de Hierbaje

Tras el reconocimiento legal que constituye a la comunidad de Catac en interlocutora del Estado, los comuneros exigen la mediación de la Dirección General de Asuntos Indígenas en la suscripción de un *Pacto de Hierbaje* y el ejercicio de vigilancia en el cumplimiento de este pacto, que establece el acceso a los recursos en las mismas condiciones existentes con anterioridad al incremento del arriendo.

Según este Pacto (1947)<sup>141</sup>, los arrendatarios de la Hacienda Catac y del Fundo Pachacoto (ganaderos de Recuay y Huaraz) garantizarán la continuidad del arriendo de pastos a los “comuneros de Catac”, los comuneros pagarán 07 ovinos por cada 100 al año y 1.20 soles por cada vacuno al año, y la DGAI ejercerá vigilancia sobre el cumplimiento de dichos acuerdos.

Sin embargo, estos acuerdos no se cumplen porque el incremento del arriendo a los comuneros de Catac se había convertido en un mecanismo de captación de mayores ingresos. El personero legal de la comunidad hace constantes denuncias sobre el incumplimiento de este Pacto:

*Los citados Sánchez y Uribe han recogido 300 cabezas de los mejores lanares de los humildes comuneros. Cada ganado avaluado en 30 soles, arroja 9 mil soles en el año de arrendamiento; i los señores Uribe y Sánchez solo pagan a la propietaria del fundo dona Rosa María Ramírez, la cantidad de 3 mil soles. (...) Además, como algunos*

<sup>141</sup> Resolución Suprema, 20 de agosto de 1947.



*comuneros tienen todavía ganados chicos, los citados Uribe y Sánchez pretenden que se les pague en efectivo a razón de 30 soles por cabeza (Expediente de denuncia, 30 de diciembre de 1947).*

Ante el incumplimiento de dicho pacto, algunos comuneros se niegan a pagar los arriendos. Por esta negativa, muchos comuneros fueron exigidos a comparecer ante la entonces Guardia Civil. Los interrogados<sup>142</sup> manifiestan tener más de diez años como subarrendatarios y que seguían pagando los precios establecidos tras el incremento del arriendo.

En efecto, el reconocimiento legal permite la suscripción del Pacto de Hierbaje como una estrategia de defensa del uso de pastos. Con este Pacto, los comuneros buscan la intervención del Estado como el agente que garantice el acceso a los recursos. Sin embargo, este mecanismo muestra limitaciones en un escenario de estructuras políticas cerradas.

### **Reivindicación judicial sobre el “dominio de posesión” de tierras**

Tras el reconocimiento de la comunidad de Catac, los dirigentes comunales levantan la demanda por el “dominio de posesión de tierras” de la Hacienda Catac y del Fundo Pachacoto ante el Poder Judicial de Recuay (1946). Es decir, el reconocimiento de la comunidad permite el paso de la *demanda de recursos* a la *reivindicación de tierras* en conflicto con los hacendados.

Esta demanda de los comuneros genera incertidumbre entre los hacendados y éstos reaccionan ampliando el campo de disputa con los comuneros. Los hacendados buscan nuevos aliados para enfrentar a los comuneros y exigen la nulidad del reconocimiento legal, argumentando que esta comunidad no posee tierras en común ni son indígenas:

*Las disposiciones legales que se han dictado para el reconocimiento de una comunidad indígena se basan en la existencia de esta realidad constituida por sus dos elementos: población indígena y tierras. La sola existencia de uno de estos elementos es suficiente para negar la existencia de una comunidad. Por consiguiente, no puede haber comunidad indígena que carezca de tierras o que carezca de población indígena. Con lo que Catac ocurre que no existe ni uno ni otro elemento. Los arrendatarios de tierras de Catac y Pachacoto no son indígenas. Tampoco tienen tierras en propiedad. (...) Por ello, solicito la nulidad de ese reconocimiento<sup>143</sup>.*

Inicialmente, esta demanda fue rechazada por la DGAI; sin embargo, los hacendados trasladan sus demandas al Poder Judicial denunciando a los comuneros por “invasión de tierras”<sup>144</sup>. Los hacendados ejercen influencia ante las autoridades judiciales y políticas, así como ante la DGAI; una dependencia del Ministerio de Trabajo dirigido por el General Artola, miembro de una familia

<sup>142</sup> Interrogados: Tomás Camones, Pompeyo Sánchez Poma y Margarita Chávez Poma (Atestados policiales de 1947).

<sup>143</sup> Una denuncia presentada ante la Dirección General de Asuntos Indígenas, 10-11-1948.

<sup>144</sup> Una denuncia penal planteada ante el Poder Judicial de Recuay, 21-05-1951.

influyente de Recuay. Las familias enfrentadas a los comuneros forman parte de la red de grupos de poder local y regional.

Ante el inminente arriendo de las haciendas en disputa a las empresas ganaderas en expansión de la Sierra Central hacia el Callejón de Huaylas, los comuneros de Catac recurren ante el Poder Ejecutivo (presidente Odría). Entre sus demandas, los comuneros plantean a) que el arriendo de las haciendas “tiene la finalidad de expulsarnos de los pastos que usufructuamos”, b) este arriendo no debe llevarse a cabo mientras “haya un juicio de reivindicación en el Poder Judicial”. Al mismo tiempo, a) solicitan la “expropiación de tierras” de las haciendas en cuestión; b) en caso contrario, acogerse a la norma que prohíbe el desalojo de los “yanacones” dado que “los indígenas que tienen tierras de cultivo y apasentan sus ganados han sido sometidos a la condición de colonos, que es una modalidad de yanacónaje”<sup>145</sup>.

Sin embargo, el Estado determina la nulidad del reconocimiento legal de la comunidad de Catac (1952) y esta comunidad pierde la personería jurídica y la capacidad para reivindicar tierras en el fuero judicial. En un escenario de estructuras políticas cerradas, el Estado es más permeable a las demandas de los grupos de poder.

La directiva comunal sigue de cerca la demanda judicial de reivindicación de tierras; sin embargo, el sector afectado por las restricciones de acceso a los pastos desarrolla acciones disruptivas, como la ocupación de parcelas o la negativa a pagar el arriendo de pastos. La comunidad de Catac no era homogénea, estaba conformada por tres facciones: por un lado, los arrendatarios de pastos, el grupo afectado por el incremento del arriendo; por otro lado, los parceleros del pueblo de Catac, que controlan la organización comunal; finalmente, algunos comuneros que estaban incursionando en el comercio de ganados.

Estas facciones desarrollan posiciones diferenciadas ante el problema de pastos. El grupo más afectado por las restricciones desarrolla acciones disruptivas en conflicto con los hacendados; mientras que, los pobladores del pueblo de Catac desarrollan acciones de carácter más convencional. Aunque, las tres facciones estaban de acuerdo con la defensa de las condiciones de acceso a los pastos anteriores al incremento del arriendo.

En efecto, el reconocimiento legal de la comunidad de Catac abre un campo mayor de disputa por los recursos con los hacendados y permite la transformación de estas demandas por la reivindicación de tierras en el fuero judicial. El hallazgo e interpretación de un documento colonial de repartición de tierras refuerza las acciones colectivas de reivindicación de tierras.

---

<sup>145</sup> Memorial dirigido al presidente Manuel Odría, 23-05-1952.

## Construcción de una memoria colectiva

En el contexto de incumplimiento del Pacto de Hierbaje y la demanda judicial por el reconocimiento del “dominio de posesión de tierras”, los comuneros construyen una memoria colectiva en torno a la propiedad del territorio y la delimitación del ámbito territorial en base a la interpretación de un documento de repartición colonial de tierras del año 1714.

Esta memoria colectiva se define en términos de “usurpación” y “recuperación” de tierras. Las tierras bajo el control de los hacendados son definidas como “tierras usurpadas a sus antepasados” y que deben ser “recuperadas”. Desde entonces, los comuneros plantean la reivindicación como acciones de “recuperación de tierras”.

Los dirigentes construyen esta memoria para cohesionar al grupo y movilizar a las familias en torno a la defensa del territorio. Sin embargo, esta memoria parece no ser propiamente una memoria histórica, en el sentido de que los comuneros establezcan una relación continua entre sus demandas y el documento colonial. Más bien, los comuneros construyen una memoria colectiva para la invención de la comunidad (Diez 2000: 135). En este sentido, los dirigentes construyen una memoria para cohesionar al grupo y generar una acción colectiva orientada hacia la “recuperación de tierras”.

Según el documento colonial, el visitador Tomás de Urdinola delimita el ámbito territorial de los ayllus de Recuay (1714) en base al Título de Repartición de Tierras de 1594 dado por el visitador Juan Cadalzo Salazar. El Auto de Repartición de Tierras delimita las fronteras territoriales de los ayllus “Picos” y “Allauca” que los cataquinos reivindican como suyas<sup>146</sup>. Sin embargo, los comuneros de Catac demandan un ámbito territorial mayor que el establecido en el Auto de Repartición, incluyendo el área comprendido entre río Pachacoto (norte) hasta el lugar denominado “Mojón de Cajatambo” (sur), en el límite actual entre el distrito de Catac y el distrito de Chiquían. En tanto que, las fronteras del Este y Oeste son los mismos delimitados por el Auto de Repartición de 1714, desde el río Santa (Oeste) hasta los nevados de la Cordillera Blanca.

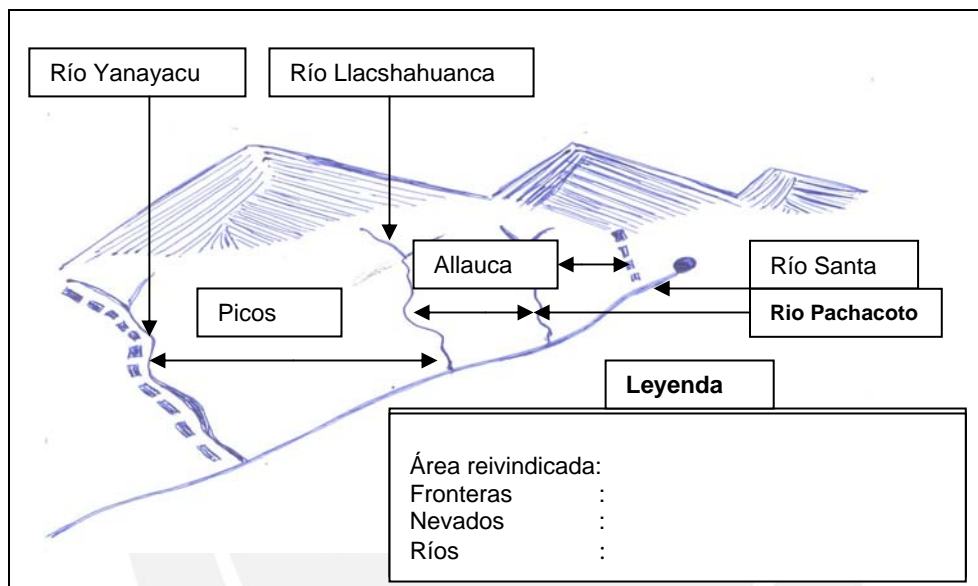
El área comprendido entre el río Pachacoto y el denominado Mojón de Cajatambo fue entregado en posesión a la población indígena de Recuay por el mismo visitador Urdinola en el deslinde territorial entre las provincias de Recuay y Cajatambo cuyos límites habían sido modificados por la administración de la hacienda Uchuc-huánuco para el uso de *ejidales* en dicha zona como determina el Auto de Deslinde de 1704:

---

<sup>146</sup> Según el Auto de Delimitación Territorial, el *ayllu Picos* limitaba por el Norte con la quebrada de “Yana-yaco”, llamado “Inca Castillo” (límite actual entre los distritos de Catac y Ticapampa) hasta “Allpa Machey” por el sur. Por el Este con los “cerros” (Cordillera Blanca) y por el Oeste con el “río Grande” (río Santa). Mientras que, el *ayllu Allauca* fue delimitado por el Norte con la quebrada de “Allpa Machey” hasta el “río Pachacoto” al Sur; por el Este con los “cerros” (Cordillera Blanca) y el Oeste con el “río Grande” (río Santa). Este territorio fue reivindicado por los comuneros de Catac como suyo desde los años 40 y fueron asumiendo el control del mismo en los diferentes momentos del proceso de “reivindicación de tierras” (Título de Repartición de 1714).

(...) Les dio por su persona posesión de las canchas y corrales que **corren desde el dicho paraje llamado Mojón por lo largo hasta el río Pachacoto** y por lo ancho de las nieves hasta el río Grande que atraviesa por esta provincia. (...) Así lo proveo, mando y firmo, Juan de Urdinola, una rúbrica, ante mi Joseph de Velasco, escribano Público. (Auto de Reconocimiento y Deslinde, 12 de setiembre de 1704. El resaltado es nuestro).

**CROQUIS N° 3**  
**TERRITORIO REIVINDICADO POR LOS COMUNEROS DE CATAC**  
**(1946)**



Fuente: Auto de Reconocimiento y Deslinde. 1704.

Los comuneros de Catac establecen el ámbito territorial de las tierras que reivindican en base a la interpretación del documento de repartición colonial. La comunidad de Catac fue reconocida como una comunidad sin una posesión común de la tierra; sin embargo, tras el reconocimiento legal los comuneros van determinando el ámbito territorial que reivindican.

En efecto, los comuneros construyen una memoria colectiva para cohesionar al grupo de familias, generar acciones colectivas y delimitar el ámbito territorial dado que esta comunidad fue reconocida sin una posesión común de tierras. La interpretación del documento colonial de repartición de tierras permite establecer las unidades sociales y territoriales, así como generar una acción colectiva. En la construcción de esta memoria intervienen tres factores: por un lado, la presencia del APRA que problematiza la relación con el territorio a través del arriendo; por otro lado, la interpretación de los documentos coloniales; finalmente, la construcción de acuerdos al interior de la comunidad en torno a la defensa del territorio.

## **A modo de conclusión: reconocimiento legal y ampliación de la acción colectiva**

El reconocimiento legal constituye a la comunidad de Catac en una organización política porque la constituye en interlocutora del Estado y le confiere una estructura política (una directiva comunal, una asamblea comunal, el personero legal). Sin embargo, era una comunidad sin una posesión común de tierras porque las tierras que reivindica como suyas estaban bajo el control de las haciendas.

El reconocimiento legal también amplía el campo de desarrollo de la acción colectiva en la demanda de la intervención del Estado como garante del acceso a los recursos (pastos) mediante la suscripción de un Pacto de Hierbaje y la demanda judicial del “derecho de posesión” sobre las tierras que se hallan en posesión de los hacendados. El hallazgo del título de repartición colonial de tierras a los “ayllus” de Recuay permite a los comuneros interpretar las tierras en posesión de los hacendados como “usurpadas” a sus “antepasados” y sus acciones de reivindicación como “recuperación de tierras”.

En este sentido, el reconocimiento legal de la comunidad de el punto de partida para la “recuperación de tierras”. La interpretación de los títulos coloniales es un elemento que cohesiona a las familias de Catac, facilita la construcción de acuerdos y moviliza en torno a la reivindicación de tierras. Por otro lado, el reconocimiento legal también implica la ampliación del campo de acción para los hacendados que buscan la nulidad del reconocimiento legal de la comunidad y la organización de nuevas estrategias como el arriendo de las haciendas a las empresas ganaderas de producción pecuaria intensiva.

En el proceso de reconocimiento de la comunidad en conflicto con los hacendados y la interacción con la burocracia estatal, las familias de Catac fortalecen los lazos como comunidad y definen los límites sociales de la comunidad; a su vez, los comuneros construyen una identidad en el desarrollo de la acción colectiva de reconocimiento de la comunidad (gestiones, trámites, recaudación de fondos, litigios judiciales, nulidad del reconocimiento legal).

## **2. MOVILIZACIÓN POR LA “RECUPERACIÓN DE TIERRAS” (1957-1975)**

Esta sección aborda los dos momentos más importantes de movilización por tierras que los comuneros de Catac organizan en las haciendas ubicadas en la zona sur de la provincia de Recuay. De acuerdo a la interpretación de los documentos coloniales, estas acciones adquieren la forma de “recuperación de tierras”.

En la primera parte de esta sección se revisa la movilización por tierras en la zona sur del pueblo de Catac. En esta parte se analiza los dos factores que influyen en la ampliación del campo de disputa por tierras. En primer lugar se revisa el arriendo de las haciendas a las empresas ganaderas que agudizan la restricción en el acceso a los recursos y el consiguiente desalojo de las familias de Catac dedicadas a la crianza de ganados. En segundo lugar se muestra el debilitamiento de la hacienda como institución que organiza el territorio. En

tercer lugar se revisa la “recuperación de tierras” en el año 1963 identificando las oportunidades políticas, la organización de la acción colectiva y el significado que adquiere este acontecimiento para los comuneros.

En la segunda parte de esta sección se aborda la movilización por tierras en la zona norte del pueblo de Catac en los años setenta. En primer lugar se analiza la Reforma Agraria que reorganiza el espacio territorial mediante la redefinición de la propiedad y tenencia de tierras, así como la apertura de un espacio político más amplio que permite desarrollar la reivindicación de tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia. En segundo lugar se revisa los “acuerdos” de integración a la comunidad de las “familias feudatarias” del sector Catac-pata y la “recuperación de tierras” en el sector denominado Churana.

## **2.1. La movilización por la “recuperación de tierras” en la zona sur de Catac (1957-1963)**

El reconocimiento legal de la comunidad de Catac fue un paso importante para las familias de Catac porque representa la constitución de la comunidad como interlocutora del Estado; al mismo tiempo, amplía el campo de acción para el desarrollo de la defensa del territorio en los años cincuenta y sesenta.

En la primera parte de esta sección se analiza la ampliación del campo de disputa por la tierra, tanto para los comuneros como para los hacendados. Los hacendados establecen alianzas con nuevos grupos económicos (empresas ganaderas) a través del arriendo de las haciendas y ejercen presión sobre los organismos del Estado buscando la nulidad del reconocimiento de la comunidad de Catac. Por su parte, los comuneros desarrollan nuevas formas de acción colectiva a través de gestiones por la “expropiación de tierras”, siguiendo la trayectoria del Proyecto Vicos; por otro lado, amplían las relaciones con nuevos aliados a través de las acciones políticas en la capital del departamento. En esta parte se muestra también las ambigüedades y limitaciones de estas acciones.

En la segunda parte de esta sección se revisa la “recuperación de tierras” en el año 1963. En esta parte se analiza la constitución de las oportunidades políticas y la organización de la “recuperación de tierras”. Una acción organizada por un sector de la directiva comunal, en alianza con los actores con mayor legitimidad en la población y entre los comuneros (profesores y ex licenciados del Ejército), así como la participación de las familias comuneras organizadas en el desarrollo de este acontecimiento político.

### **2.1.1. Ampliación del campo de disputa por el territorio**

En esta sección se analiza tres factores constituyentes de las oportunidades políticas, que influyen en la ampliación de la acción colectiva desarrollada por los comuneros en la defensa del territorio: en primer lugar, la incursión de las empresas ganaderas en la disputa por el control de territorio; en segundo lugar, el debilitamiento de la hacienda como sistema de organización del espacio territorial; finalmente, la organización de la acción colectiva de carácter político en la defensa del territorio.

### 2.1.1.1. Incursión de empresa SAGUL en la disputa por el territorio

El reconocimiento legal de la comunidad de Catac amplía el campo de acción tanto para los hacendados como para los comuneros en los años cincuenta. Tras el reconocimiento legal, los hacendados toman medidas drásticas, exigidos por la coyuntura determinada por la disputa con los comuneros de Catac. Entre estas medidas contemplan el arriendo de la Hacienda Catac y del Fundo Pachacoto a las empresas ganaderas. Este sistema de arriendo modifica las relaciones de las familias ganaderas de Catac con el territorio y las relaciones entre los grupos al interior de estas haciendas.

Desde mediados de los años cuarenta, la empresa SAGUL había puesto en funcionamiento una producción intensiva de ovinos en la hacienda Utcuyacu (Ayllón 1969: 15). Esta forma de producción venía funcionando con éxito en la sierra central y en algunas zonas de Puno (Caballero 1969: 257). SAGUL era una empresa en proceso de expansión de la producción pecuaria; tenía ganadería en Cerro de Pasco, Huancavelica y en Recuay (Fonseca 1967: 37).

Entre los años 1951-1952, esta empresa desaloja progresivamente las manadas de las familias de Catac en forma violenta a través de la quema de chozas, el desplazamiento de ganados hacia las zonas agrestes y la detención de los comuneros. El inspector de la Dirección Regional de Asuntos Indígenas de Ancash describe esta ocupación de la siguiente manera:

*Antes de que la Negociación Utcuyacu celebrara su contrato con doña Rosa Clotilde Ramírez, todos los pastos de Pachacoto estaban completamente ocupados con ganados de los indígenas subarrendatarios lo que motivó que para poner su ganado la hacienda (Utcuyacu) ha tenido que desalojar a sus primitivos ocupantes, lo que ha dado lugar a una gran pérdida de ganados por carencia de pastos y porque sus dueños no sabían a donde llevarlos<sup>147</sup>.*

En el desalojo de los “medianeros de parcelas”, los hacendados usan la misma estrategia de acción empleada con los ganaderos. Recurren a la entonces Guardia Civil y ejecutan el desalojo. Sin embargo, los medianeros desarrollan tempranamente la “recuperación de parcelas” en nombre de la comunidad como narra uno de los participantes en dicho suceso:

*Desde ese momento (reconocimiento legal de la comunidad) ya comenzamos a meternos en las charcas sin facultad de nadie; nos hemos metido a chacmear (preparación de tierras para la siembra) en nombre de la comunidad. Era el año 1951. Pero fuimos denunciados cuando nos metimos a chacmear sin pedir permiso al hacendado. 30 personas chacmeando. Ahí vino la dueña y su esposo el capitán López Martínez. Ese vino con 12 guardias y nosotros 30 hombres. Nos agarran. (...) Ahí hemos dicho “nosotros somos dueños, desde nuestros padres y abuelos y tatarabuelos. Nadie nos obliga, ni manda; nosotros somos*

<sup>147</sup> Acta de inspección de desalojos. Dirección Regional de Asuntos Indígenas de Ancash, 10-07-1952.

*dueños. Esta es tierra de la comunidad". (...) Nos cargaron a 28 como presos. Ese fue la primera toma en Pachacoto*<sup>148</sup>.

El desalojo implica el encarcelamiento de los comuneros; 28<sup>149</sup> de ellos fueron encarcelados en Recuay y sus dirigentes enviados a las cárceles de Lima (Pérez 2008: 38). Los comuneros mayores comentan que la cárcel de Recuay fue construida durante el periodo de disputa por tierras con los hacendados. En la excarcelación de los comuneros, los abogados apristas juegan un papel importante, ocupándose de la defensa legal.

Las empresas ganaderas incursionan ampliando el campo de disputa por la tierra, desalojando a las familias ganaderas y medianeras. Los representantes de la empresa tenían mayor capacidad de presión que los hacendados ante los organismos del Estado y asumen la producción pecuaria en forma directa en las haciendas.

La mayor parte de las familias desalojadas de las haciendas migran en búsqueda de pastos hacia las comunidades de la vertiente occidental de la provincia de Recuay<sup>150</sup>. Otro grupo, conformado especialmente por jóvenes, migra hacia las ciudades de la costa (Lima, Huacho, Paramonga). Un grupo de familias se hacen trabajadores de la empresa. Las familias que residen en los anexos y parajes se desplazan hacia el pueblo de Catac. De este modo, la relación que las familias de Catac mantienen con la tierra desde hace varias generaciones se modifica drásticamente.

Los comuneros construyen una memoria propiamente histórica sobre el desalojo y el encarcelamiento. Interpretan aquellos sucesos como acciones de defensa del territorio; actualmente, los comuneros que aún viven reivindican el "derecho de indemnización" por los atropellos sufridos en aquella ocasión<sup>151</sup>. La memoria histórica sirve de base para la defensa de los derechos. Estos sucesos representan los primeros momentos de la puesta en escena de la acción colectiva de carácter disruptivo entre los comuneros de Catac.

A diferencia de los arriendos anteriores, la empresa SAGUL exige el control sobre la totalidad de los fundos ubicados en la zona sur de la provincia de Recuay e introduce una producción intensiva de ovinos en base a una administración centralizada, un manejo técnico de la producción; mejora en la calidad de ganados y el trabajo asalariado, entre otros componentes (Fonseca 1967: 77).

<sup>148</sup> Entrevista con Fortunato Huerta Dueñas. Catac, 11-07-2011.

<sup>149</sup> Entre los detenidos estaban: Florencio Vergara, Julio Rojas, Fortunato Huerta Dueñas, De la Cruz Alvarado, Jerónimo Alvarado, Paulino Gómez, Modesto Chávez, Dedicación Alvarado, Emilio Chávez, Julián Romero, Alejandro Vergara, Román Dueñas, Venturo Tuya, Efigenio Castillo, Agripino Castillo, Valentín Castillo, Crispín Castillo, Domingo Castillo, Nicolás Alvarado, Odilio Alvarado, Bernardo Mejía, Alejandro Camones, Fortunato Tuya, Lorenzo Tuya, Carlos Antaurco, Alberto Castillo, Nazario Ortiz y Mariano Castillo" (Acta del informe de la Dirección Regional de Asuntos Indígenas de Ancash, 25-06-1951).

<sup>150</sup> Pampas Chico, Marca, Cotaparaco, Tapacocha, en otras.

<sup>151</sup> La demanda de indemnización a los encarcelados del año 1951 estuvo en la agenda de las asambleas ordinarias del año 2012. Sin embargo, la asamblea no reconoció esta demanda.



**CUADRO Nº 16**  
**FUNDOS BAJO EL DOMINIO DE LA EMPRESA SAGUL**  
**(1958)**

| Nombres   | Extensión (Ha)        | Calidad de tenencia | Propiedad        |
|---|-----------------------|---------------------|------------------|
| Fundos de propiedad de la empresa SAGUL         |                       |                     |                  |
| Pachacoto                                       | 13,000                | Comprado            | Ignacio Masías   |
| Rurec   | 5,000                 | Comprado            | Alberto Masías   |
| Fundos tomados en arriendo por la empresa SAGUL |                       |                     |                  |
| Utcuyacu  | 25,000                | Arriendo            | I.E. La Libertad |
| Yanahuanca                                      | 8,000                 | Arriendo            | F. Icaza         |
| Puma Pampa                                      | 3,000                 | Arriendo            | F. Icaza         |
| Catac   | 5,000                 | Arriendo            | F. Icaza         |
| Churana   | 8,000                 | Arriendo/compra     | Manuel Proaño    |
| Querococha                                      | 8,000                 | Arriendo            | F. Icaza         |
| Acocancha                                       | 6,000                 | Arriendo            | s/i              |
| Qotosh  | 2,000                 | Arriendo            | F. Icaza         |
| Matacancha                                      | Datos no determinados |                     |                  |
| <b>Total</b>                                    | <b>83,000</b>         |                     |                  |

Fuente: Elaboración propia. En base a los datos de adjudicación por la IV Zona de Reforma Agraria. 1971.

En la disputa por los recursos, los grupos de poder (hacendados y la empresa ganadera) desarrollan tres tipos de acción: convencional, violenta y conciliatoria. Ante las entidades públicas (Poder Judicial, DGAI) ponen en marcha acciones convencionales combinadas con medidas de presión e influencia. En la relación con los comuneros de Catac desarrollan acciones violentas, como el desalojo, quema de chozas, detenciones y encarcelamiento. En los espacios de encuentro entre los comuneros y funcionarios del Estado, los hacendados desarrollan acciones conciliatorias.

Los comuneros también desarrollan más de una forma de acción colectiva en esta disputa. Por un lado, la directiva comunal, conformada por pobladores más acomodados del pueblo de Catac, busca soluciones al conflicto mediante acciones convencionales como las gestiones ante las instituciones del Estado (DGAI, Poder Ejecutivo), reuniones con los aliados y los abogados. Por otro lado, el sector más afectado por el desalojo, conformado por los ganaderos y los medianeros, ensayan acciones disruptivas (tomas de parcelas, negativa al pago del arriendo) en conflicto con la empresa SAGUL. Finalmente, aquellas familias que se habían convertido en trabajadores de la empresa desarrollan acciones funcionales a esta entidad económica.

#### **2.1.1.2. Resquebrajamiento de la hacienda como sistema de organización del espacio territorial**

La disputa por los recursos y las tierras en las haciendas ubicadas en la zona sur de la provincia de Recuay fue parte de los procesos más globales de cambio en la sociedad rural, cuyas expresiones más claras fueron dos: por un lado, el debilitamiento de la hacienda como sistema de organización del espacio territorial; por otro lado, el surgimiento de nuevos actores con capacidad de modificar la organización del espacio territorial existente.

La hacienda organiza el espacio territorial en la zona sur de la provincia de Recuay desde el S.XVIII. Este orden de cosas empieza a debilitarse a mediados del S.XX debido a la fragmentación interna de las haciendas, el arriendo de las mismas a los nuevos grupos económicos y su venta a los grupos emergentes de Huaraz.

La fragmentación interna tuvo su expresión más clara en la Hacienda Catac como consecuencia de la distribución de los fundos en herencia entre los descendientes de la familia Icaza-Lugo que unifica estas propiedades a inicios del S.XX. Por otro lado, a inicios de los años cincuenta, la totalidad de los fundos que conforman la Hacienda Catac fueron dados en arriendo a los grupos económicos como la empresa SAGUL. Los hacendados deciden el ingreso de esta empresa como una estrategia de defensa de las haciendas en disputa con los comuneros, más que como una planificación de la producción o mejora de la misma.

A fines de los años sesenta, los fundos de la Hacienda Catac fueron vendidos a los grupos emergentes de Huaraz y el Fundo Pachacoto a la empresa ganadera SAGUL. A diferencia de la venta de los fundos a las familias campesinas como ocurre en otras partes del país (Caballero 1969: 321); en la provincia de Recuay, los hacendados optan por la venta de estas propiedades a los nuevos grupos económicos que reorganizan el espacio territorial desde los años cincuenta. Sin embargo, este proceso genera nuevos problemas sociales como el desalojo y la migración forzada de los campesinos, generando un descontento generalizado entre los antiguos arrendatarios de pastos y medianeros de parcelas en Catac.

El segundo gran proceso que modifica la organización del espacio territorial y social en la zona sur de la provincia de Recuay es la organización de las familias en torno a una comunidad indígena. En Catac, esta alternativa se alimenta con la idea que se gesta desde inicios de los años cuarenta entre los arrendatarios, medianeros y parceleros: la conducción de las tierras mediante una comunidad indígena. Esta idea se plasma en las demandas de reconocimiento legal de la comunidad de Catac (1946) y en la defensa del territorio durante los años cincuenta y sesenta.

En efecto, la hacienda como sistema de organización del territorio en la zona sur de la provincia de Recuay se resquebraja antes de la Reforma Agraria con la presencia de los nuevos grupos económicos que promueven la producción pecuaria intensiva y la organización de las familias en una comunidad indígena que reivindican la “recuperación” de dicho territorio como suyo.

### **2.1.1.3. Acción política en la defensa del territorio**

Tras la revalidación del reconocimiento legal de la comunidad de Catac (1957) y las presiones que ejercen los hacendados sobre la revalidación de la

personería jurídica de la comunidad, los segunda generación de dirigentes ensaya dos formas de acción colectiva en la defensa del territorio: por un lado, las demandas de “expropiación de tierras”; por otro lado, la acción política de carácter regional.

### **Demandas de expropiación de tierras**

A fines de los años cincuenta, la directiva de la comunidad de Catac inicia las gestiones de “expropiación” de algunos fundos de la Hacienda Catac<sup>152</sup> a favor de las familias comuneras como “el único medio de restituir a los comuneros de Catac una parte de su territorio ancestral del que fueron despojados”<sup>153</sup>.

En el desarrollo de estas gestiones influyen tres factores: primero, las necesidades de las familias comuneras. En los documentos presentados ante la Dirección General de Asuntos Indígenas, los comuneros justifican dicha demanda argumentando que la mayor parte de los comuneros carecen de tierras agrícolas y de pastos, y el alto costo que les exige los litigios judiciales; segundo, el reconocimiento legal y las gestiones de la validación de dicho reconocimiento crean una mayor conciencia sobre la “propiedad comunal de la tierra” entre las familias. Finalmente, la expropiación de la Hacienda Vicos (Carhuaz) a favor de los campesinos de Vicos es percibida como modelo a seguir en Catac.

Los comuneros de Catac consideran el Proyecto Vicos<sup>154</sup> como un referente a seguir en las gestiones de “expropiación de tierras” y los representantes de este proyecto se constituyen en aliados importantes en sus gestiones e interlocución con el Estado. Sin embargo, esta demanda fue declarada improcedente por la DGAI porque la expropiación de estos fundos ponía en riesgo el abastecimiento de carne al mercado nacional y la producción pecuaria en estos fundos había exigido una gran inversión<sup>155</sup>.

En efecto, semejante a las gestiones de reconocimiento legal y la reivindicación de tierras ante el fuero judicial, las demandas de “expropiación” se desarrollan a través de estrategias de acción colectiva convencional (gestiones y trámites). Estas acciones muestran limitaciones para generar cambios en un contexto político en que el problema de la tierra no estaba en la agenda política (segundo gobierno de Prado 1956-1962).

### **La acción política en la defensa de la tierra**

Ante las presiones que ejercen los hacendados por la nulidad de la personería jurídica de la comunidad y la inviabilidad de la expropiación de tierras, los comuneros de Catac sitúan el problema de la tierra en el campo político

---

<sup>152</sup> Los comuneros gestionan la expropiación de los fundos “Catac”, “Puma Pampa”, “Pachacoto” y “La Pampa”.

<sup>153</sup> Solicitud presentada ante el Ministerio de Trabajo y Asuntos Indígenas. Lima, 18-08-1958.

<sup>154</sup> Un proyecto de desarrollo e investigación auspiciado por la Universidad de Cornell y el Instituto Indigenista Peruano del Ministerio de Trabajo y Asuntos Indígenas (1951-1956).

<sup>155</sup> Informe del gerente de la Sociedad Agrícola y Ganadera Utcuyacu (SAGUL) ante el Ministro de Trabajo y Asuntos Indígenas. Lima, 06-10-1958.

regional organizando convenciones departamentales de comunidades indígenas de Ancash<sup>156</sup> con la participación de las comunidades de la región, de la Federación de Comunidades de la Sierra Central y de la Federación Nacional de Comunidades. Estos encuentros amplían la red de aliados con nuevos actores y contrarrestan la presión que ejercen los hacendados. De este modo, la disputa por la tierra se extiende al campo político regional, que ofrece incentivos para nuevas acciones colectivas y la construcción de alianzas.

Sin embargo, estos encuentros y las organizaciones que surgen de ellas, como la Federación Departamental de Comunidades Indígenas de Ancash, se convierten en plataformas electorales con escasa incidencia en la defensa del territorio. Algunos líderes apristas que promueven estos encuentros fueron elegidos diputados por Ancash en las elecciones de 1962 con el apoyo de las comunidades campesinas<sup>157</sup>.

Tanto las gestiones de expropiación de tierras como la acción política electoral que desarrollan los comuneros de Catac representan campos de acción colectiva que se amplían en la disputa por la tierra con los hacendados y sus aliados; sin embargo, no se traducen en “movilizaciones por tierras” debido a dos factores: primero, la escasa apertura de la estructura política; segundo, estas acciones se convierten en plataformas políticas de carácter electoral. Sin embargo, estas acciones brindan materiales para la organización de una secuencia de acciones en torno a la defensa del territorio y fortalecen lazos entre los nuevos actores regionales en torno a la defensa de la tierra.

### **2.1.2. La “recuperación de tierras”: 11 de octubre de 1963**

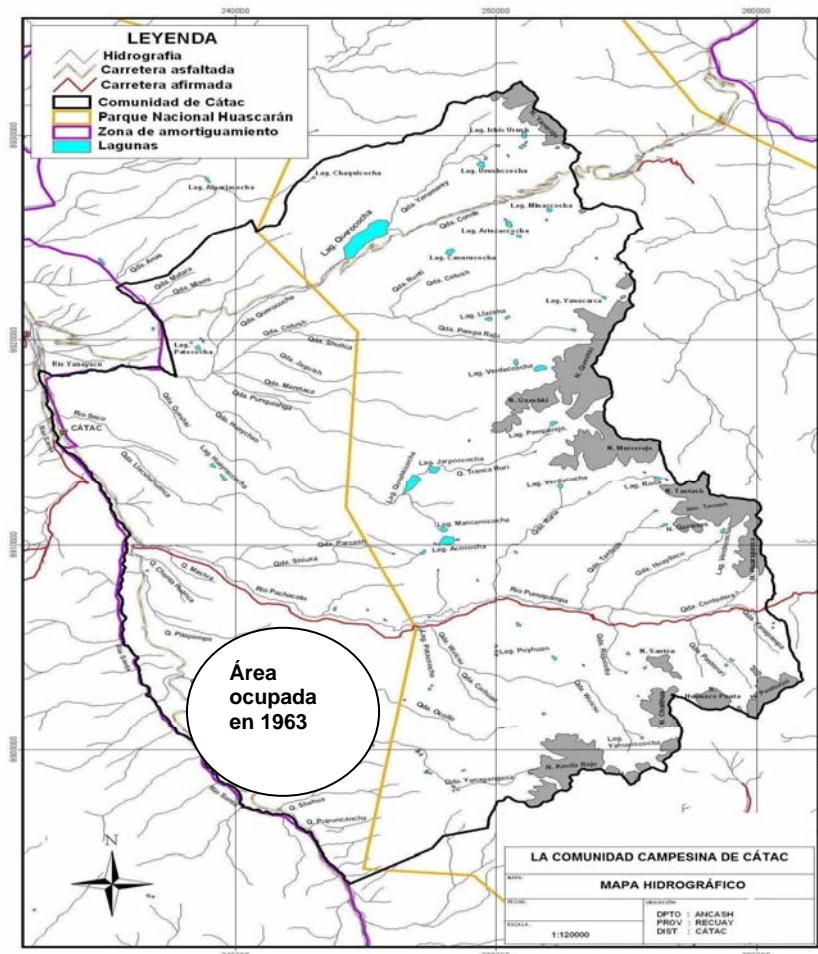
En esta sección se desarrollan tres puntos: en primer lugar, la apertura de oportunidades políticas a favor de la “movilización por la recuperación de tierras” en la zona sur de Catac; en segundo lugar, la organización del repertorio de acción colectiva disruptiva por un sector de la directiva comunal y sus aliados; en tercer lugar, la “recuperación de tierras” como acto fundacional de la comunidad de Catac.

---

<sup>156</sup> En el año 1960, los comuneros de Catac organizan la Primera Convención Departamental de Comunidades Indígenas de Ancash en Catac con la participación de las comunidades de Cotaparaco, Huambo, Cochapetí, Huayán, Cochabamba, San Lorenzo de Marca, Pararín, Cajacay y Shupluy (Yungay), Yauli (Junín); delegados de la Federación Indígena del Perú, de la Liga Indígena de Ancash. A fines del año 1961, se organiza la segunda Convención Departamental de Comunidades en la ciudad de Huaraz (Pérez 2008: 50-51).

<sup>157</sup> Uno de ellos fue Saturnino Berrospi Méndez, un joven abogado aprista de la comunidad campesina de Cochabamba (Huaraz).

**FIGURA N° 4**  
**ÁREA OCUPADA POR LA COMUNIDAD DE CATAC**  
**(11 de octubre de 1963)**



Fuente: Mapa Hidrográfico de la comunidad de Catac, 2009

### Oportunidades políticas

Dos grandes procesos abren espacios para el desarrollo de la acción política a favor de la movilización por tierras en el país: por un lado, las movilizaciones campesinas por la “toma de tierras” en la zona sur del país; por otro lado, las medidas gubernamentales a favor de la reforma agraria.

A inicios de los años 60, las comunidades indígenas de Junín y Cerro de Pasco organizan movilizaciones por recuperación de tierras<sup>158</sup> controladas por las haciendas. Estas movilizaciones se extienden hacia la mayor parte de los departamentos de Puno, Ayacucho y Apurímac (Valderrama 1976: 42). Esta forma de reivindicación de tierras era conocida por los dirigentes de Catac y también fue organizada por la vecina comunidad de Ecash, en la provincia de Carhuas.

<sup>158</sup> Howard Handelman señala que “la movilización campesina de principios de 1960 fue, sin duda, uno de los movimientos campesinos más grandes de la historia de América Latina” (citada por Mayer 2009: 48).

Desde el año 1956, los diferentes gobiernos fueron planteando la solución al problema de la tierra en términos de la reforma agraria. Hubo tres intentos de reforma previa a la de Velasco: el primero auspiciado por el segundo gobierno de Prado (1956-1962), que establece la ampliación de la frontera agrícola y la distribución de “tierras ociosas” a los campesinos; el segundo ejecutado por el primer gobierno militar institucional (1962) como respuesta a las movilizaciones en La Convención y Lares (Cusco); una medida focalizada a esta zona, sin mayor repercusión nacional. El tercer intento de reforma agraria tuvo lugar durante el primer gobierno de Belaunde (Matos Mar 1980: 36).

Este último había generado grandes expectativas entre los campesinos del país y abre un escenario para la ocupación de muchas haciendas, pero Belaunde tuvo que enfrentarla debido a su ilegalidad y a las protestas de los hacendados. La alianza APRA y la facción de seguidores de Odría en el Parlamento bloquearon la reforma agraria prometida por Belaunde en sus campañas electorales (Mayer 2009: 28-499).

En efecto, a inicios de los sesenta, se fue configurando una estructura política más abierta ante el problema de la tierra y cuya solución se fue definiendo en términos de la reforma agraria promovida por los gobiernos de turno y las movilizaciones campesinas por la “toma de tierras” en la sierra sur y en la sierra central del país.

### **Organización de la acción colectiva de carácter disruptivo**

La “recuperación de tierras” del año 1963 en Catac se organiza como respuesta a las oportunidades políticas que se configuran en torno a la defensa de la tierra. Esta opinión es compartida por Eliseo Pérez (2008), un profesor que participa de este acontecimiento político en Catac, y por Saturnino Berrospi, quien fuera diputado aprista por Ancash entonces:

*Como era diputado, llegaban a consultar de si ya ellos podían recuperar sus tierras por invasión. Catac era una ellas y Pararín la otra. No había alternativa. Si en el sur había las invasiones y el gobierno prácticamente los amparaba, el norte no se iba a quedar postergado. Por eso, yo les sugiero que podían invadir tomando todas las disposiciones del caso. Había ya apertura política; que si se atrasaban esas comunidades no iban a levantar cabeza, tenían que actuar a tiempo<sup>159</sup>.*

Los comuneros estaban más familiarizados con las gestiones en la defensa de la tierra. La movilización por la “recuperación de tierras” era una práctica desconocida por la mayor parte de comuneros porque implicaba un desafío abierto a los hacendados y la ruptura de un orden legal vigente. Al interior de la Junta Directiva había dos posiciones respecto al desarrollo de este tipo de acciones: por un lado, quienes defendían la reivindicación judicial, un procedimiento que venían aplicando desde los años cuarenta; por otro lado,

---

<sup>159</sup> Entrevista con Saturnino Berrospi, abogado. Lima, 13-12-2011.

quienes consideraban la “recuperación por la fuerza” como una medida factible y, en cierto modo, tolerado por el Estado.

La primera posición era liderada por el presidente de la comunidad (Virgilio Phol); un ganadero acomodado y de filiación aprista, y compartida por la mayor parte de la Junta Directiva (1962-1963). Mientras que, el vicepresidente (Antonio Cáceres) representaba la segunda posición. Cáceres también era ganadero, había incursionado sin mayor éxito en la minería y en el comercio de ganados; políticamente afiliado al partido de Acción Popular. La posición defendida por Cáceres era compartida por algunos miembros de la Junta Directiva y por un segmento influyente en la población, como los profesores, el asesor legal y los ex licenciados del Ejército. Algunos de los líderes de la segunda posición mantenían vínculos con los comuneros de Ecash, muy cercanos al Partido Comunista del Perú y la Confederación Campesina del Perú<sup>160</sup>.

El repertorio de acción colectiva de carácter disruptivo rompe con las prácticas convencionales desarrolladas hasta entonces por las juntas directivas y desafía abiertamente a los hacendados y sus aliados, creando incertidumbre. Los representantes de la empresa SAGUL intervienen en la disputa buscando la intervención de las autoridades del departamento y disuadiendo a los dirigentes de la comunidad (Pérez 2008: 57).

La Junta Directiva Comunal en pleno no organiza la “recuperación de tierras” en la zona sur de Catac, sino la facción conformada por algunos miembros de la Junta Directiva y los profesores del pueblo. Este “grupo organizador” transmite la idea de “recuperación por la fuerza” entre la población y organiza la acción colectiva a través de la conformación de comisiones de trabajo (comisión del Plan de Intervención, comisión de seguridad, comisión de desplazamiento).

La organización de esta movilización no fue una tarea fácil. Un testigo presencial como Eliseo Pérez (2008) describe los temores que mostraban los comuneros y el lento convencimiento que asumen a través de los grupos de sensibilización. Más de noventa comuneros, jefes de familias, firman un “acta de compromiso de honor”; es decir, esta acción exige ciertos ritos y pactos. Estas prácticas refuerzan los lazos de solidaridad entre los comuneros y construyen acuerdos como sostiene uno de los organizadores:

*En vista que los comuneros tuvieron temor de participar en las asambleas, se optó por hacer una labor de concientización de los comuneros en grupos de 4 a 5 personas, cuyo trabajo resultó todo un éxito (Pérez 2008: 54).*

Otros actores que juegan un papel importante en la organización de la “recuperación de tierras” fueron los ex licenciados del Ejército, los profesores y el asesor legal. En Catac, como en cualquier otro pueblo de la sierra, los jóvenes eran reclutados por el Ejército; después de cumplir con sus

---

<sup>160</sup> Saturnino Paredes tuvo una presencia muy importante en Ecash en estos años como asesor legal (Entrevista con Máximo Gamarra. Catac, 12 de agosto de 2012).

obligaciones, muchos regresaban a Catac y otros terminaban migrando en forma permanente a las ciudades de la costa. Ellos fueron designados para garantizar la seguridad en la movilización y en un eventual enfrentamiento con la policía. Los profesores y abogados cumplen una función de asesores y motivadores.

Este acontecimiento concita la participación masiva de los pobladores y comuneros, familias organizadas por sectores. Nuestros entrevistados que tomaron parte en aquel evento político concuerdan que la madrugada del día 11 de octubre de 1963, las familias se desplazaron hacia los sectores identificados de la Hacienda Catac como relata una de nuestras entrevistadas:

*Yo me acuerdo. Nos fuimos con nuestros animales; los animales estuvieron en otros sitios. A traer los animales se fueron mis tíos y mi papá. Todo este pueblo de Catac fue abanderado. Ese fue en la presidencia de Belaunde. (...) Todas estas tierras estaban en el poder del hacendado de Utcuyacu. Me acuerdo, la gente de Catac estábamos rodando por diferentes sitios con nuestros animalitos. Mi tío Peregrino Cáceres era dirigente. El dijo que todo el pueblo amanezca por esos sitios. No tengan miedo, pongan banderas nos dijo. Nos íbamos con banderas de papel. Mi papá, mis tíos, mis abuelos amanecieron en el campo con sus animales. De esa manera, el hacendado de Utcuyacu perdió. El hacendado de Utcuyacu empezó a retirar sus animales. (...) Desde ese momento hasta ahora está la comunidad de Catac. Desde esa fecha ya no hay un hacendado en Catac<sup>161</sup>.*

### **“Recuperación de tierras”: acto fundacional de la comunidad de Catac**

La “recuperación de tierras” del año 1963 marca la diferencia en el proceso de reivindicación del territorio. En primer lugar, en los años cuarenta y cincuenta, las reivindicaciones de tierras fueron más acciones de los líderes y los dirigentes. En la gesta del año 1963, los dirigentes involucran a todas las familias del pueblo de Catac, es decir, a todos los segmentos que conforman la comunidad de Catac y el pueblo de Catac (arrendatarios, medianeros, parceleros) y otros grupos que mantenían vínculos con la comunidad (profesores, asesores legales).

En segundo lugar, este suceso genera un sentimiento de identificación con el “territorio recuperado” y con los sectores que les fueron asignados para la organización de la ganadería familiar; es decir, se establece la unidad entre la asociación de las familias y el territorio en posesión común. Hasta entonces, los comuneros no ocupaban un territorio en común. En tercer lugar, en el acontecimiento de 1963, todos los segmentos sociales en Catac fueron identificándose como “comuneros”. En cuarto lugar, los comuneros que participan en este evento construyen una memoria histórica de aquel suceso político fundacional. Recuerdan el suceso, narran dicho suceso y conmemoran anualmente el día 11 de octubre como el Aniversario de la Comunidad.

---

<sup>161</sup> Entrevista con la Sra. Huerta. Catac, 15-10-2011.



La “recuperación de tierras” del año 1963 supone también el establecimiento de acuerdos y compromisos sobre el uso de tierras. Los comuneros establecen las primeras reglas que regulan el uso de recursos (parcelas y pastos). Una de estas reglas establece el acceso a los recursos de quienes participaron directamente en la “recuperación de tierras”; es decir, una suerte de “derecho de posesión original”. Esta regla se combina con otra que había regulado el uso de los recursos por sectores antes del desalojo y el acceso a los pastos de acuerdo al número de ganados que tenía cada familia. De este modo, quienes no forman parte del grupo de “recuperación de tierras” no tuvieron los mismos derechos de acceso a los recursos, quienes no tenían ganados tampoco acceden a los pastos y quienes tenían más ganados accedieron a pastizales de mayor extensión. Muchas familias retoman las manadas que usufructuaban como arrendatarios antes del desalojo del año 1951.

La “recuperación de tierras” del año 1963 se organiza como una acción colectiva de carácter disruptivo organizada por un segmento de líderes vinculados al partido de Acción Popular y con una visión de transformación de la sociedad rural. Este acontecimiento sirve de base para el reconocimiento judicial del “dominio de posesión” (1971) sobre las “tierras recuperadas” y como medida de protección legal.

De este modo, los comuneros de Catac fueron hallando un camino singular de solución al problema de la tierra en conflicto con los hacendados y las empresas ganaderas antes de la Reforma Agraria de Velasco en la zona sur de Recuay. Un acontecimiento organizado por los nuevos líderes, más afines con los cambios en la sociedad rural; con participación masiva de la población y de los nuevos aliados. Este acontecimiento abre nuevas posibilidades de acción colectiva a favor de la defensa de la tierra y de la explotación de los recursos comunales en los años setenta.

**TABLA N° 3**  
**LÍNEA DE TIEMPO DEL PROCESO DE DEFENSA DE LA TIERRA EN LA ZONA SUR DE CATAc (1939-1963)**

| 1939  | 1940  | 1940-1944  | 1945   | 1946                                       | 1948-1963  |
|---|---|--|--|--|--|
| <b>Procesos de Reconocimiento Legal y “reivindicación de tierras” en Catac</b>                        |   |  |  |  |  |
| Escuela Primaria en el pueblo de Catac  | Elección de la primera Junta Directiva. Misión: gestión del reconocimiento de la comunidad. | Gestiones por reconocimiento de la Comunidad de Catac. | Expediente de la prefectura de Huaraz a favor del reconocimiento de la comunidad   | Reconocimiento legal de comunidad de Catac | <b>1948-1952:</b> Impugnaciones al reconocimiento legal y su anulación.<br><b>1957:</b> revalidación del reconocimiento legal.<br><b>1959:</b> Demanda de expropiación.<br><b>1963:</b> Toma de tierras. |
| <b>Procesos regionales</b>  |   |  |  |  |  |
| Reconocimiento de comunidades indígenas y procesos judiciales con los hacendados en la región Ancash. |   |  | Hacendados recuperan influencia en el Estado y ejercen control en la región.<br>Movilizaciones por tierras en la zona sur y centro del país. |  |  |
| <b>El Estado ante el problema de la tierra y la Reforma Agraria</b>                                   |   |  |  |  |  |

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <b>1919-1930:</b><br><br>Augusto B. Leguía: problema indígena en agenda del Estado. | <b>1939-1945:</b><br>1er gobierno Manuel Prado. Problema Indígena Excluido de la agenda política. | <b>1945-1947</b><br>Bustamante y Rivero: Relativa apertura ante el problema de la tierra. | <b>1948-1956:</b><br>Gobierno de Odría No toma en cuenta El problema indígena<br><b>1956-1962:</b><br>2do G. de Prado. Primero intento de Reforma Agraria. | <b>1962:</b> La Reforma Agraria en La Convención y Lares (Cusco).<br><b>1963-1968:</b> 1er gob. de Belaunde. Aplicación limitada de Reforma Agraria.<br><b>1969-1975:</b> Reforma Agraria radical de Velasco. |
|---|---|---|--|---|

## 2.2. Movilización por “recuperación de tierras” en la zona norte de Catac (1974 - 1975)

La Reforma Agraria de Velasco significa la constitución de una nueva estructura de oportunidades políticas para los comuneros de Catac porque les permite ampliar el campo de acción en la defensa del territorio en la zona norte del distrito de Catac y la afirmación de un proyecto propio. La Reforma Agraria reorganiza el espacio territorial mediante la formación de la SAIS Atusparia y contribuye a la solución de los litigios judiciales sobre tierras mediante los juzgados de tierras.

En esta sección se aborda dos procesos: por un lado, la constitución de una estructura de oportunidades políticas que facilita el desarrollo de la acción colectiva como resultado de la ejecución de la Reforma Agraria; por otro lado, la organización de la movilización por la “recuperación de tierras” en la zona norte del distrito de Catac por parte de los comuneros en los años setenta.

En la provincia de Recuay, la Reforma Agraria se ejecuta mediante la formación de la SAIS Atusparia; que incorpora a las comunidades campesinas vecinas, a los grupos campesinos y a los adjudicatarios individuales. Esta unidad productiva se crea en base a la expropiación y adjudicación de los fundos y haciendas conducidas en calidad de arriendo por la empresa ganadera SAGUL. Por otro lado, la Reforma Agraria permite una mayor interacción de los diversos grupos que se forman en torno a la disputa por la tierra. La mayor parte de estos grupos exigen beneficios que se generan al interior de la SAIS; sin embargo, la comunidad de Catac reivindica la propiedad de la tierra de acuerdo al Título de Repartición Colonial del año 1714.

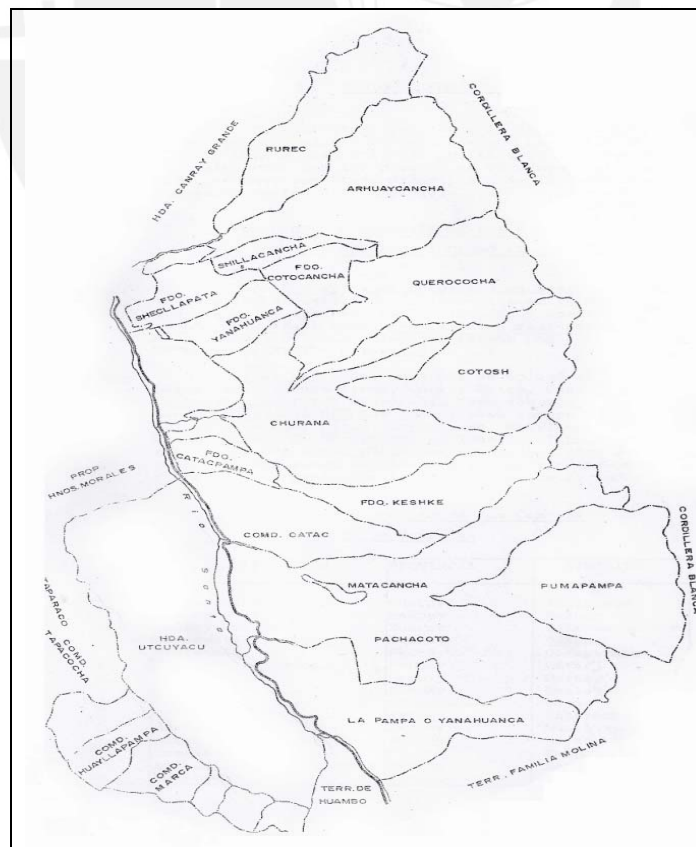
En un contexto más abierto de disputa, los comuneros de Catac organizan la defensa del territorio a través de dos formas básicas de acción: por un lado, el ejercicio de presiones y “acuerdos forzados” con las familias del sector Catac-pata para su integración a la comunidad de Catac a cambio de la posesión de parcelas que les fueron adjudicadas por la Reforma Agraria. Por otro lado, la “recuperación de tierras” en el sector denominado Churana en conflicto con la SAIS Atusparia, desalojando progresivamente las manadas de esta entidad mediante la organización de “manadas asociadas” de las familias comuneras y la regulación del uso de pastos. En el desarrollo de esta acción colectiva, los comuneros establecen relaciones gremiales y políticas con los actores externos con capacidad de presión e influencia en la atenuación de los fallos judiciales desfavorables a los comuneros durante la recuperación de tierras.

En esta sección se desarrollan dos puntos: en primer lugar se revisa la reorganización del espacio territorial, identificando los grupos que reivindican tierras y la influencia que ejercen en la redefinición del Proyecto SAIS Atusparia; en segundo lugar se analiza la defensa de tierras por la comunidad de Catac en los sectores de Catacpata-Yanayacu y Churana, caracterizando el tipo de acción colectiva que desarrollan los actores.

### 2.2.1. Reorganización del espacio territorial: Escenario de oportunidades políticas

En esta sección se revisa tres procesos abiertos por la Reforma Agraria, que amplían los espacios para el desarrollo de la acción colectiva en la defensa del territorio. En primer lugar se revisa la creación de la SAIS Atusparia mediante la redefinición de la propiedad y tenencia de tierras en los fundos y haciendas conducidas por la empresa SAGUL y los grupos familiares de Recuay. En segundo lugar se muestra la configuración de los grupos de interés en torno a los beneficios que genera esta unidad de producción y la reivindicación de tierras por parte de la comunidad de Catac. En tercer lugar se revisa el fallo judicial que reconoce a la comunidad de Catac el “dominio de posesión” sobre el “territorio recuperado” en la zona sur (1963).

#### CROQUIS Nº 4 FUNDOS Y HACIENDAS AFECTADAS POR LA REFORMA AGRARIA EN LA ZONA SUR DE LA PROVINCIA DE RECUAY (1971)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesquería, IV Zona de Agraria. Lima. 1971.

## Expropiación y adjudicación de fundos y haciendas

La SAIS Atusparia se organiza en base a la expropiación y adjudicación de las haciendas y fundos ubicados en la zona sur de la provincia de Recuay. Esta nueva unidad productiva estaba comprendida por dos cooperativas de servicios<sup>162</sup> y siete comunidades campesinas como socias<sup>163</sup>.

De acuerdo a la forma de conducción, estos fundos y haciendas eran de cuatro tipos: aquellas conducidas bajo la forma de arriendo por la empresa SAGUL; aquellas adquiridas mediante compra-venta por esta empresa; aquellas que se hallaban bajo la administración directa de sus propietarios y aquellas conducidas directamente por dos comunidades campesinas.

a. Las fundos y haciendas de propiedad compartida por las familias Caro y Ramírez<sup>164</sup>, dos grupos económicos emergentes de Huaraz, eran conducidas por dos grupos. Por un lado, 200 familias campesinas organizadas en la Sociedad Agropecuaria de Conray Chico producían en arriendo la *hacienda Arhuaycancha*. Por otro lado, la totalidad de las *haciendas Cotosh y Querococha*, y los *fundos Puma Pampa y Matacancha* eran explotados en calidad de arriendo por la empresa SAGUL. Estas propiedades eran de pastos naturales destinadas a la producción pecuaria.

b. El segundo grupo de propiedades había sido adquirido mediante compra-venta por la empresa SAGUL y ésta organiza la producción pecuaria en estas tierras. Este es el caso de la hacienda *Churana* y un sector del *fundo Pachacoto*.

c. El tercer grupo de propiedades era administrado directamente por sus propietarios. El fundo *Queshque* de los hermanos Ramírez<sup>165</sup> tenía una administración mixta; una parte era explotada por los mismos propietarios; la otra parte, por las familias arrendatarias de Catac. Al igual que los anteriores, estos fundos eran de pastos naturales y servían de soporte a la actividad ganadera.

El fundo *Catacpata-Yanayacu* también era conducido directamente por su propietario, la familia Cáceres. Este se había especializado en la producción agrícola. De las 615 Has. bajo riego, el 25% se hallaba administrado directamente por el hacendado y el 35% en calidad de arriendo por las familias del pueblo de Catac. Este fundo también contaba con pastos naturales.

d. Finalmente, la *hacienda Catac*, el *fundo La Pampa*<sup>166</sup> y *parte del fundo Pachacoto*<sup>167</sup> se hallaban en posesión de la comunidad de Catac desde la “recuperación de tierras” del año 1963 y se mantenía en litigio en el Juzgado de Tierras de Recuay por el “dominio de posesión”. Esta comunidad conducía

<sup>162</sup> La Cooperativa Cordillera Blanca y la Cooperativa San Miguel de Utcuyacu.

<sup>163</sup> Cinco comunidades de la vertiente occidental de la provincia de Recuay: Cotaparaco, Tapacocha, Huayllapampa, Marca, Pampas Chico y Huambo, y la comunidad de Catac ubicada en la vertiente occidental de la Cordillera Blanca.

<sup>164</sup> Arhuaycancha, Cotosh, Querococha, Catac, Matacancha, Pumapampa; así como los predios Pecoy-Palca -parte del fundo La Pampa-.

<sup>165</sup> Hermanos Ramírez: Honorato, Nocolás, Julio y Olga.

<sup>166</sup> Predios Pecoy Palca, Huarapasca y Yanahuanca.

<sup>167</sup> Predios de Rachacoco, Arroz Marca o Arroz Cancha, Huaricancha y Ocollocancho.

directamente estas tierras con la ganadería familiar y una cooperativa pecuaria organizada tras la “recuperación de tierras”.

Todos estos fundos y haciendas, excepto las tierras ocupadas por la comunidad de Catac, fueron expropiadas y adjudicadas a la SAIS Atusparia; redefiniéndose, de este modo, la propiedad y tenencia de la tierra en esta zona de la provincia de Recuay. En base a este vasto territorio se constituye la SAIS Atusparia. La mayor parte de este territorio se hallaba en arriendo. Solo tres grupos conducían en forma directa: los hacendados de Catac-pata y Queshque, los comuneros de Conray Chico y los comuneros de Catac.

**CUADRO Nº 17**  
**FUNDOS Y HACIENDAS ADJUDICADAS A LA S.A.I.S ATUSPARIA**  
**EN LA PROVINCIA DE RECUAY**  
**(1971)**

| Tipo: hacienda y fundo.                               | Calidad de tierras   | Tipo de conducción (Has.) |           | Total (Has.) | Propiedad                   | Conduce (1970)           |
|---|----------------------|---------------------------|-----------|--------------|-----------------------------|--------------------------|
|   |                      | Directo                   | Indirecto |              |                             |                          |
| Ubicación: Distrito de Olleros, provincia de Huaraz   |                      |                           |           |              |                             |                          |
| Hacienda Arhuaycancha                                 | Pasto natural        |                           | 6,421.22  | 6,421        | Luís Caro y Alberto Ramírez | Empresa SAGUL (arriendo) |
|   | Roquedales y nevados |                           | 1,725.41  | 1,725.41     |                             |                          |
|   | Lagunas              |                           | 26.81     | 26.81        |                             |                          |
| Total   |                      |                           | 8,173.44  | 8,173.44     |                             |                          |
| Ubicación: Distrito de Recuay, provincia de Recuay    |                      |                           |           |              |                             |                          |
| Fdo. Yanahuanca                                       |                      |                           | 8,000     | 8,000        | Alberto Ramírez             | Empresa SAGUL (arriendo) |
| Fdo. CotucanCHA                                       |                      |                           | 6,000     | 6,000        | Alberto Ramírez             |                          |
| Fdo. Rurec  |                      | 5,000                     |           | 5,000        | Empresa SAGUL               |                          |
| Ubicación: Distrito de Ticapampa, provincia de Recuay |                      |                           |           |              |                             |                          |
| Hacienda Qotosh                                       | Pasto natural        |                           | 5,125.44  | 5,125.44     | Luís Caro y Alberto Ramírez | Empresa SAGUL (arriendo) |
|   | Roquedales y nevados |                           | 1,157.23  | 1,157.23     |                             |                          |
|   | Lagunas              |                           | 25.83     | 25.83        |                             |                          |
| Total   |                      |                           | 6,308.50  | 6,308.50     |                             |                          |
| Hacienda Querococha                                   | Pasto natural        |                           | 5,338.27  | 5,338.27     | Luís Caro y Alberto Ramírez |                          |
|   | Roquedales y nevados |                           | 1,302.32  | 1,302.32     |                             |                          |
|   | Lagunas              |                           | 187.41    | 187.41       |                             |                          |
| Total   |                      |                           | 6,828.41  | 6,828.41     |                             |                          |
| Fdo Puma Pampa  | Pasto natural        |                           | 7,740.19  | 7,740.19     | Luís Caro y Alberto Ramírez | Empresa SAGUL (arriendo) |
|   | Roquedales y nevados |                           | 408.76    | 408.76       |                             |                          |
|   | Lagunas              |                           | 11.24     | 11.24        |                             |                          |

|   |                      |          |           |           |  |   |
|---|----------------------|----------|-----------|-----------|--|---|
| Total   |                      |          | 8,160.19  | 8,160.19  |  |   |
| Ubicación: Distrito de Catac, provincia de Recuay |                      |          |           |           |  |   |
| Hacienda Catac                                    | Pasto natural        |          | 5,549.91  | 5,549.91  | Luís Caro y Alberto Ramírez            | Empresa SAGUL (arriendo) Com. Catac, posesión |
|   | Lagunas              |          | 11.96     | 11.96     |  |   |
| Total   |                      |          | 5,561.87  | 5,561.87  |  |   |
| Fdo La Pampa                                      | Pasto natural        |          | 5,649.56  | 5,649.56  | Luís Caro y Alberto Ramírez            | Empresa SAGUL (arriendo)                      |
|   | Roquedales y nevados |          | 1,853.00  | 1,853.00  |  |   |
| Total   |                      |          | 7,502.56  | 7,502.56  |  |   |
| Fdo. Matacancha                                   | Pasto natural        |          | 144.19    | 144.19    | Luís Caro y Alberto Ramírez            |   |
|   | Roquedales y nevados |          | 28.13     | 28.13     |  |   |
| Total   |                      |          | 172.32    | 172.32    |  |   |
| Fdo Queshque                                      | Pasto natural        |          | 4,588.90  | 4,588.90  | Honorato, Nicolás, Julio, Olga Ramírez | Honorato Ramírez                              |
|   | Pantanos             |          | 179.22    | 179.22    |  |   |
|   | Lagos                |          | 46.51     | 46.51     |  |   |
| Total   |                      |          | 4,814.64  | 4,814.64  |  |   |
| Fdo Catac-pata                                    |                      | 1,066.70 |           | 1,066.70  | Ludovico Cáceres                       | Ludovico Cáceres                              |
| Fdo Yanayacu                                      |                      | 447.75   |           | 447.75    |  |   |
| Total de ambos fundos                             |                      | 1,514.45 |           | 1,514.45  |  |   |
| Hacienda Churana                                  |                      |          | 8,000     | 8,000     | Manuel Proaño                          | Empresa SAGUL                                 |
| Fdo Pachacoto                                     |                      | 13,000   |           | 13,000    | Empresa SAGUL                          | Empresa SAGUL (arriendo) Com. Catac (poses.)  |
| Hacienda Utcuyacu                                 |                      |          | 25,000    | 25,000    | Colegio La Libertad de Huaraz          | Empresa SAGUL(arriendo)                       |
| Total Áreas:                                      |                      | 19,514   | 94,522.38 | 114,036.3 |  |   |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del Ministerio de Agricultura y Pesquería, IV Zona de Agraria. Lima. 1971.

### Grupos de interés y sus demandas

La reorganización del espacio territorial a través de la SAIS Atusparia en la provincia de Recuay influye en la configuración de algunos grupos de interés, portadores de determinadas demandas. Las familias de la comunidad campesina de Canray Chico defendían la hacienda Arhuaycancha. Estas familias se habían organizado en la Sociedad Agropecuaria de Canray Chico para adquirir dicha hacienda; sin embargo, con su adjudicación a la SAIS Atusparia, este grupo se convierte en usufructuario de la nueva unidad productiva (Córdor 1974: 9).

Las familias de la ex hacienda Utcuyacu se convierten en trabajadores de la Cooperativa San Miguel de Utcuyacu. Con el paso del tiempo, este grupo queda en desventaja en relación a los demás socios de la cooperativa debido a que sus miembros solo perciben ingresos como asalariados; en tanto que, los demás asociados accedían a los excedentes y usufructúan tierras en sus respectivas comunidades. En los años ochenta, este grupo decide la transformación de la cooperativa en lo que es hoy la comunidad de San Miguel de Utcuyacu (una comunidad post Reforma Agraria).

Los asociados de las comunidades socias<sup>168</sup> de la SAIS exigen excedentes en forma de servicios sociales (salud, educación) e infraestructuras (carreteras, agua potable, luz eléctrica); al mismo tiempo, defienden las parcelas que se les asigna en sus respectivas comunidades (Córdor 1974: 17).

Los hacendados afectados por la reforma también exigen el pago de la deuda agraria. La SAIS asume la responsabilidad de dicha deuda. Sin embargo, algunos como los hermanos Ramírez del fundo Queshque solicitan su inclusión en la SAIS Atusparia como socios. Al ser denegada esta petición, estas familias solicitan su ingreso a la comunidad de Catac (1972)<sup>169</sup>.

Dos grupos juegan un papel importante en relación a la reorganización de la comunidad de Catac durante la Reforma Agraria: por un lado, las familias feudatarias de Catacpata- Yanayacu, que exigen la “adjudicación individual” de las parcelas; por otro lado, la comunidad de Catac que reivindica la “propiedad comunal” de las tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia en la zona norte de Catac.

### **Reconocimiento judicial del “dominio de posesión” sobre “territorio recuperado”**

Tras el reconocimiento de la comunidad de Catac (1946), los comuneros demandan ante el Poder Judicial el “dominio de posesión” sobre las tierras que se hallaban bajo el control de la Hacienda Catac y el Fundo Pachacoto. El Juzgado de Tierras de Recuay reconoce esta demanda mediante el fallo a favor de la comunidad de Catac sobre el “territorio recuperado”<sup>170</sup>, confiriendo seguridad jurídica sobre la posesión de dicho territorio. Este fallo fue ratificado por el Tribunal Agrario de Lima (1972).

<sup>168</sup> Las comunidades socias de la SAIS Atusparia eran Cotaparaco, Tapacocha, Huayllapampa, Marca, Pampas Chico y Huambo.

<sup>169</sup> En la Asamblea Extraordinaria del 8 de setiembre de 1972, la comunidad de Catac admite a Honorato Ramírez como miembro de la organización comunal.

<sup>170</sup> El 26 de julio de 1971, el juez de tierras de Recuay declaraba:

*Declaro FUNDADA (...) y por consiguiente resuelvo que los inmuebles materia de la demanda y que se encuentran dentro de los linderos generales del título de mil setecientos catorce de la comunidad campesina de Catac, son de propiedad de la actora y por tanto tiene derecho a reivindicarlos plenamente por declaración expresa de sentencia como se hace en esta oportunidad y por lo mismo ordeno que la parte demandada entregue formalmente a la demandante los terrenos en juicio, dentro del tercer día de ejecutoria de este fallo (Sentencia emitida por Lorgio Vidal Villanueva, juez de tierras de la provincia de Recuay).*

Con la seguridad jurídica de posesión, los comuneros de Catac se constituyen en actores políticos fuertes y desafían el Proyecto SAIS Atusparia que buscaba la integración de todas las comunidades de la provincia de Recuay y se desligan de este proyecto como recuerda el entonces jefe de la Sub-Zona IV de la Reforma Agraria Ancash:

*Ellos (comuneros de Catac) no aceptaron el plan de reforma agraria porque ya habían ganado el juicio que venían sosteniendo sobre los predios que habían tomado en posesión en el año 1963. Ellos se sintieron muy fuertes. Eran bien fuertes porque tenían los tres predios, más todo lo que constituía la comunidad de Catac. Era una unidad geográfica y socialmente hablando. Ellos dijeron “No, porque vamos a ser de la SAIS”<sup>171</sup>.*

En la afirmación de la posición reivindicacionista, los comuneros de Catac contaban con el apoyo de las Ligas Agrarias de reciente creación en Ancash, de la Confederación Nacional Agraria y de SINAMOS, entidad que organiza las Ligas Agrarias. La comunidad de Catac estaba afiliada también a la Confederación Campesina del Perú, un gremio clasista con presencia en la comunidad de Ecash (Carhuaz). La defensa del territorio llevada a cabo por los comuneros de Catac se asienta en redes sociales construidas con aliados importantes, con gran capacidad de presión y movilización.

Otro factor que contribuye a la movilización por la “recuperación de tierras” en la zona norte de Catac es la fricción existente entre los dos agentes de la Reforma Agraria: los funcionarios del Ministerio de Agricultura y los promotores de SINAMOS. El eje del conflicto radicaba en la modalidad de aplicación de la reforma: los funcionarios del ministerio optan por una modalidad ordenada de acuerdo al PIAR; mientras que, SINAMOS promueve “adjudicaciones provisionales” como mecanismo de movilización a favor de la reforma que en la práctica se traducían en la “toma de tierras”.

En el marco de oportunidades políticas abierto por la Reforma Agraria, la comunidad de Catac organiza el segundo ciclo de movilización por la “recuperación de tierras” en la zona norte del distrito de Catac<sup>172</sup>. En sus querellas, los comuneros argumentan que dichas tierras les pertenecen porque están enmarcadas dentro del ámbito territorial del Título de Repartición Colonial del año 1714. La interpretación de este documento colonial cohesiona a los comuneros de Catac y la Reforma Agraria abre un campo de acción política mayor en el que se organiza la defensa de la tierra en los años setenta.

### **2.2.2. “Recuperación de tierras” en la zona norte de Catac**

La “recuperación de tierras” en la zona norte de Catac se organiza en conflicto con la SAIS Atusparia, en un marco de oportunidades abiertas por la Reforma Agraria y el fallo judicial que reconoce a los comuneros el “dominio de posesión” sobre las tierras ocupadas en la zona sur. Por otro lado, estas

<sup>171</sup> Entrevista con el Ing. Manuel Vise. Huaraz, 20-08-2011.

<sup>172</sup> Las tierras situadas en los ex fundos “Queshque”, “Catac-pata” y “Yanayacu”, y en las ex haciendas “Churana”, “Cotosh” y “Querococha” (Expediente de Demanda Judicial. 1974).



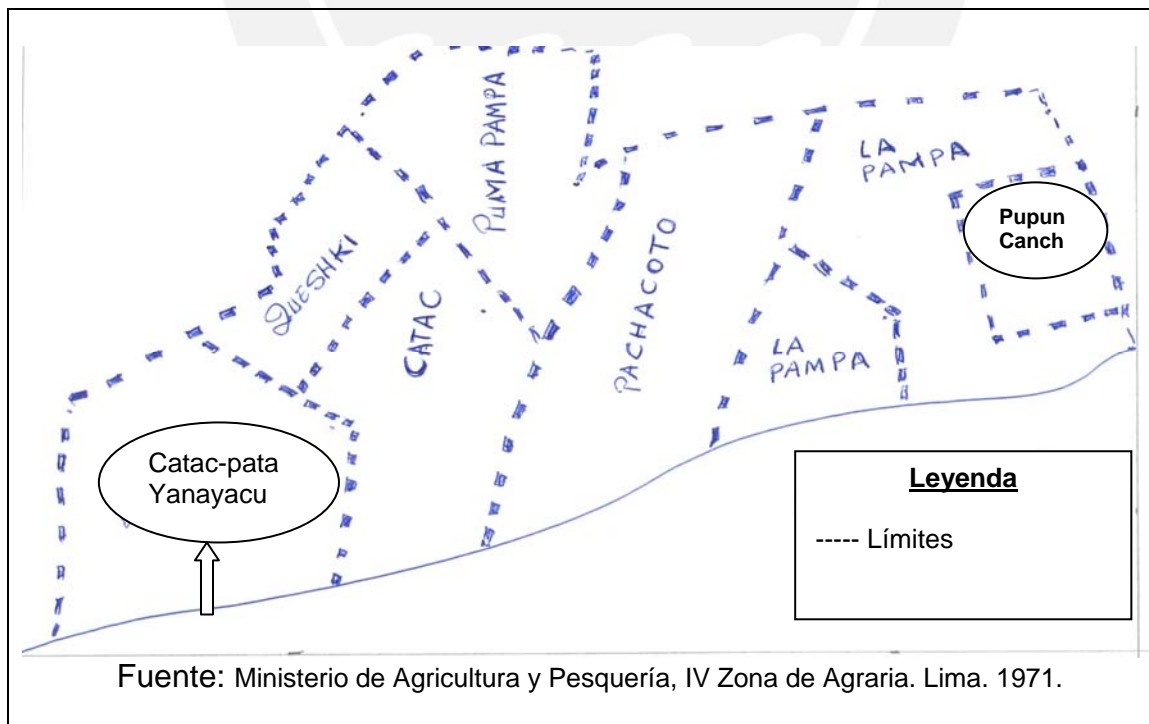
acciones se sostienen en las relaciones que los dirigentes establecen con aliados con capacidad de presión como la Ligas Agrarias de reciente creación en el departamento de Ancash.

Esta sección se compone de dos partes. En primer lugar se muestra la integración de las familias de Catac-pata en la comunidad de Catac. Esta integración es resultado de un “acuerdo” por el cual estas familias seguirán en posesión de las parcelas que ocupan a cambio de su integración a la comunidad. Sin embargo, los comuneros de Catac no obtienen el mismo resultado con las familias del sector Yanayacu que se desligan de la comunidad. En segundo lugar se analiza la “recuperación” de tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia; una acción que requiere de las relaciones políticas que atenúen la aplicación del fallo judicial desfavorable a la comunidad de Catac.

### “Acuerdos” con las familias del sector “Catac-pata”

La Reforma Agraria reconoce como “feudatarios” a un grupo de familias conformado por los ex trabajadores y arrendatarios del fundo Catacpata-Yanayacu<sup>173</sup>. Estas familias defienden las parcelas adjudicadas organizándose en la Cooperativa de Integración Parcelaria 24 de Junio Ltda. N° 54. Sin embargo, este grupo familiar se divide como resultado de la posición que toman ante la presión ejercida por la comunidad de Catac, que busca la ocupación de este sector.

#### CROQUIS N° 5 EL FUNDO CATACPATA-YANAYACU (1971)



<sup>173</sup> 27 familias del fundo Catacpata y 23 de Yanayacu (DR. N° 087-D/IV/ZA/71). Antes de la Reforma ambos sectores pertenecían al fundo Catacpata de la familia Cáceres.

La ocupación de tierras en el sector Catacpata-yanayacu se convierte en un punto central de discusión en las asambleas comunales a inicios de los años setenta, formándose dos posiciones al respecto: unos a favor de la “reivindicación judicial” y otros por la “recuperación forzada”. Esta segunda posición fue imponiéndose entre los comuneros.

Sin embargo, los dirigentes de la comunidad<sup>174</sup> optan por una vía intermedia: el establecimiento de “acuerdos” con los feudatarios organizados en torno a la Cooperativa 24 de Junio que integraba a las familias más influyentes del sector Catacpata-yanayacu. Según este “acuerdo”, las familias seguirán usufructuando las tierras que poseen a cambio de la propiedad comunal del territorio y la integración de las familias a la comunidad de Catac. Este acuerdo se ha mantenido en el tiempo, pero también ha sido una fuente permanente de conflictos porque estas familias poseen las tierras más extensas y de mayor calidad. Un ex trabajador del fundo Catac-pata da cuenta de dicho “acuerdo”:

*Ellos (los dirigentes) nos dicen “aquí tiene que haber un arreglo con la comunidad, nosotros no les vamos a quitar su terreno, nada, nos dicen. Ustedes van a ser comuneros socios”. (...)Peregrino Cáceres, el mejor líder de la comunidad, nos reúne a todos y nos dice: “Miren, la chacra que les han entregado están cultivando. Hijos, a ustedes nadie les puede sacar, ni restringir, quédense y todo lo que ustedes no cultivan, la comunidad va a utilizar y les vamos a repartir”. Entonces, tanto hablar, nos une pues a la comunidad”; pero, la familia Tarazona se separó de nosotros, se quedaron con sus parcelas hasta ahora<sup>175</sup>.*

Este “acuerdo” fue resultado de la presión ejercida por los comuneros en el sector Catac-pata. Sin embargo, los dirigentes no logran los mismos resultados con las familias del sector Yanayacu. Este grupo ejerce una fuerte resistencia<sup>176</sup>, organizado en un Grupo Campesino de Feudatarios y se desligan del grupo de familias de Catac-pata.

Según los promotores de SINAMOS, las familias de Catac-pata se incorporan a la comunidad de Catac al no conseguir el “reconocimiento oficial” de adjudicación sobre los predios en posesión<sup>177</sup>. Sin embargo, para los dirigentes de la comunidad, los feudatarios solicitan su incorporación a la comunidad porque dichas tierras eran de la comunidad<sup>178</sup>.

<sup>174</sup> En la gestión comunal 1974-1975, Antonio Peregrino Cáceres (presidente) y Marcelo Tuya (vicepresidente). Cáceres había dirigido la ocupación de tierras en el año 1963 y Tuya era un comunero retornante (Entrevista con Marcelo Tuya, 10-07-2012).

<sup>175</sup> Entrevista con Juan Espíritu Gamarra. Catac, 17-08-2011.

<sup>176</sup> Los hermanos Tarazona Castillo: Fabián, Daniel, Ricardo y Sebastián.

<sup>177</sup> Informe N° 008; SINAMOS, ORAMS-III-1973.

<sup>178</sup> RAMÍREZ, Lorenzo y Marcelo TUYA y Teodulfo MAZA. “Catac: Desarrollo a partir de la Empresa Comunal”. En: *Comunidades Campesinas y Desarrollo Sostenible*. Lima: Allpa. 1998. p. 84.

Existe otro factor explicativo de esta disociación de los grupos familiares en el sector Catac-pata-yanayacu: los ex trabajadores de Catac-pata se integran a la comunidad debido a que mantenían relaciones de parentesco con las familias comuneras de Catac y compartían espacios comunes de socialización. Ellos y sus hijos fueron a la misma escuela, participan en las mismas festividades, establecen uniones conyugales, tienen sus viviendas en el pueblo de Catac; mientras que, los de Yanayacu mantenían lazos de parentesco con las familias de Ticapampa, como sostiene la hija de un comunero de Catac que contrajo nupcias con un integrante de la familia Espíritu de Catac-pata:

*En este distrito (Catac) casi todos somos comuneros y todos vivíamos aquí (pueblo de Catac). Ya no convenía que haya divisiones. Antes, cuando eran haciendas estaban divididos. Cuando se fueron los hacendados quedamos nosotros (colonos de Cáceres) y somos parientes con la gente de la comunidad (de Catac). Por ejemplo mi papá pertenecía acá (era comunero) y yo era de la cooperativa (Catac-pata). Éramos del mismo pueblo, nos educábamos en el mismo colegio, acá (pueblo de Catac). Los tarazonas pertenecían al distrito de Ticapampa. Ellos tienen más comunicación y tienen sus casas también en Ticapampa. Por eso, la comunidad entró por invasión a muestras tierras y a la cooperativa. Además, que podíamos hacer poca gente ante tanta gente (refiriéndose a los comuneros). Nosotros éramos pocos. Qué podíamos hacer. El pueblo y la comunidad es lo mismo<sup>179</sup>.*

En efecto, las relaciones de parentesco y socialización son factores que vinculan a las familias de Catac-pata con la comunidad de Catac; sin embargo, las familias de Catac-pata han desarrollado una trayectoria más ligada a la agricultura y a la crianza de vacunos porque cuentan con tierras bajo riego. En tanto que, la mayor parte de las familias de Catac se dedicaban a la crianza de ovinos de puna. Las fricciones entre los comuneros de tradición ganadera y agrícola subsisten hasta la actualidad; tienen su origen en las disputas por el control del territorio durante la Reforma Agraria.

A inicios de los años 70, la comunidad de Catac poseía 41,705.32 Has. de tierras como resultado de dos procesos: primero, el reconocimiento judicial (1971) del “dominio de posesión” del “territorio recuperado” en la zona sur sobre una superficie de 39,953 Has.; segundo, la ocupación bajo “acuerdo” de los ex fundos Catac-pata y Queshque (1973), con una superficie de 1,852.32 Has., quedando fuera del dominio de la comunidad una zona reservada en Queshque (3,838.28 Has) para el Parque Nacional Huascarán y las tierras en la zona de Yanayacu (447.75 Has.) en posesión de las familias de este sector.

---

<sup>179</sup> Entrevista con la sra. Espíritu. Catac, 15-07-2011.

**CUADRO Nº 18**  
**TERRITORIO DE LA COMUNIDAD DE CATAAC**  
**(1973)**

| Zonas  | Distribución de áreas    | Área (Has.) | %      |
|--|--------------------------|-------------|--------|
| (*) Predios ocupados desde 1963 en la zona sur y reconocidos por el Tribunal Agrario |                          |             |        |
| Área declarada propiedad de comunidad de Cataac por el fallo judicial de 1971.       | Pastos naturales         | 18,178      | 45.50  |
|  | Cultivos anuales         | 150         | 0.40   |
|  | En descanso              | 100         | 0.30   |
|  | Bosques                  | 135         | 0.40   |
|  | Pastos bajo riego        | 1,390       | 3.60   |
|  | Eriazas (nevados)        | 15,000      | 37.60  |
|  | Lagunas, ríos y oconales | 5,000       | 12.20  |
| Sub total  |                          | 39,953.00   | 100.00 |
| (**) Predios tomados en posesión en el año 1973. Zona norte de Cataac                |                          |             |        |
| Queshque   | Pastos naturales         | 750.62      | 100    |
| Cataac-pata  | Pastos naturales         | 1,066.70    | 96.75  |
|  | Áreas de cultivo         | 35.00       | 3.17   |
| Sub total predios Cataacpata y Queshque  |                          | 1,852.32    | 100    |
| Total área bajo control de la comunidad de Cataac                                    |                          | 41,705.32   | 100    |

Fuentes: Elaboración propia. En base al informe:

(\*) Del Instituto Veterinario de Investigaciones Tropicales y de Altura. Mantaro. Jauja. 1973.

(\*\*) De la Sub-Zona IV de Reforma Agraria. Ancash. 1973.

### “Recuperación de tierras” en el “Sector Churana”

Los comuneros de Cataac denominan “Sector Churana” al conjunto de predios que antes de la Reforma Agraria conformaban las haciendas Churana, Cotosh y Querococha ubicadas en la zona norte del pueblo de Cataac. Este sector comprendía 18,901.23 Has. de pastos naturales. Los comuneros ocupan el sector Churana casi simultáneamente a la posesión de tierras en el sector Cataac-pata (1974).

Los comuneros de Cataac organizan la defensa del sector Churana mediante la ocupación organizada de pastos por las familias, la organización asociada de la actividad pecuaria y la regulación del uso de pastos. En un periodo de aproximadamente dos años, las familias de Cataac desalojan las manadas de la SAIS Atusparia. La disputa por el sector Churana también se desenvuelve en el fuero judicial y en el campo de las relaciones políticas. Los fallos judiciales fueron adversos a los comuneros; sin embargo, detienen la ejecución de este fallo (desalojo) recurriendo a las altas esferas gubernamentales valiéndose de la mediación de la Confederación Nacional Agraria. La defensa del territorio en el sector Churana se desarrolla en conflicto con la SAIS Atusparia.

En esta sección se expone tres puntos: en primer lugar, la “toma” del sector Churana por las familias organizadas en “grupos”; en segundo lugar, la reivindicación de tierras en el fuero judicial y político, en que recurren ante los actores con capacidad para atenuar la ejecución de los fallos judiciales

adversos a la comunidad; en tercer lugar, esta sección finaliza con la caracterización de la acción colectiva en la defensa del territorio.

### (\*) La movilización por la “recuperación del sector Churana” (1974)

La “recuperación” del sector Churana se había convertido en un punto central de debate en las asambleas comunales del año 1974 debido a dos factores: por un lado, la fuerte presión por pastos ejercido por un grupo de familias de reciente incorporación a la comunidad, un grupo conformado por comuneros de la tercera generación que aspiraba tener sus propias manadas; por otro lado, ante el escaso avance de la demanda judicial de la nulidad sobre la adjudicación de tierras declarada a favor de la SAIS Atusparia<sup>180</sup> que seguía la comunidad de Catac.

En las asambleas comunales se forman cuatro posiciones en torno a la “recuperación” del sector Churana. En primer lugar, quienes defendían la “reivindicación judicial”. Una posición defendida por los dirigentes de la *revalidación del reconocimiento legal* de la comunidad. En segundo lugar, quienes promovían la “toma” de tierras. Este grupo estaba conformado por los dirigentes en ejercicio, algunos de ellos habían participado en la toma de 1963. En este grupo también estaban los líderes jóvenes que fueron apareciendo en la escena pública, políticamente vinculados a la izquierda. En tercer lugar, quienes pedían la intervención de los funcionarios de la reforma. Este grupo estaba conformado por los comuneros identificados con la gestión empresarial. Estos consideraban que el conflicto con el Estado podría poner en riesgo la empresa comunal de reciente creación. Finalmente, los ganaderos de la zona sur, con mayor extensión de pastos, que ya no querían involucrarse en la movilización por tierras.

Sin embargo, la facción que promueve la movilización por la “recuperación” de tierras se fue imponiendo entre los comuneros. La ocupación del sector Churana fue un proceso largo, pero organizado. Los comuneros organizados en “grupos de familias” ocupan los pastos en este sector. Con esta ocupación, los comuneros violentan el espacio adjudicado a la SAIS. Estas familias se movilizan con sus ganados hacia las partes altas del territorio en disputa; aprovechando el ciclo de rotación de ganados de la SAIS que se hallaban en las partes bajas. En un periodo de dos años, las familias de Catac desplazan las manadas de la SAIS de todo el sector Churana. El vice-presidente del Consejo de Administración de entonces describe este suceso:

*La organización fue de la siguiente manera: ir todos los comuneros al mismo terreno, Churana, donde estaba posesionada la SAIS Atusparia y teníamos que haber aprovechado la bajada de la SAIS Atusparia, el movimiento de ganado que tenían. (...) Nos fuimos distribuyendo las*

---

<sup>180</sup> En el año 1973, la comunidad de Catac presenta una demanda judicial de nulidad sobre la adjudicación de tierras en los sectores de Catac-pata, Qeshque, Churana, Cotosh y Querococha; así mismo, la comunidad pedía la nulidad del contrato de compra-venta sobre estos predios dado a favor de la SAIS Atusparia.

*tierras. Ocupamos las zonas más altas, aprovechando la bajada. Nos metimos con nuestros animales*<sup>181</sup>.

Si bien no hubo desalojo de las familias comuneras del sector Churana; sin embargo, entre los años 1974-1975, hubo una disputa permanente entre las familias comuneras y los trabajadores (pastores) de la SAIS por la ocupación de los mismos espacios. Por ello, a fines del año 1974, se lleva a cabo el denominado “acuerdo transaccional” entre los dirigentes de la comunidad y los representantes de la SAIS<sup>182</sup>. Según este acuerdo, la parte perdedora en el proceso judicial en curso (1973)<sup>183</sup> tendría que abandonar los territorios en disputa. Los comuneros discutieron probablemente en sus asambleas sobre los alcances y conveniencias de este acuerdo, y optaron simplemente por no acatarlo.

Durante la Reforma Agraria se atenúa el uso de la violencia por parte del Estado en esta zona y los comuneros hacen prevalecer la fuerza. La “ocupación” de tierras ya no era una práctica desconocida para los comuneros. Por otro lado, los comuneros amplían sus redes de aliados con las Ligas Agrarias y la Federación Agraria Departamental Ancash (FADA). Entre los años 1972-1974, se habían formado más de 20 Ligas Agrarias y la FADA era una filial de la Confederación Nacional Agraria (CNA). Tanto las Ligas como la FADA eran estructuras de mediación para la movilización a favor de la reforma y la reivindicación de tierras. Algunos comuneros de Catac, como los hermanos Tuya (Maglorio y Marcelo) fueron dirigentes de la FADA en los años 70 y mantenían relaciones cercanas con los dirigentes de las Ligas y de la CNA. Un ex dirigente comenta lo siguiente al respecto:

*Yo fui dirigente de la FADA entre el año 1975 y 1976. Yo fui secretario de la Reforma Agraria en la FADA. Yo iba a donde había problemas con los ex propietarios y comuneros. Mi función era transar y buscar diálogo. Problemas más graves fue por Sihuas y Corongo. Los propietarios siempre querían posesionarse. Siempre había problemas con los propietarios y también había problemas entre las comunidades. Por eso yo conocía a los dirigentes de las 22 provincias (de Ancash)*<sup>184</sup>.

En efecto, la ocupación de pastizales en el sector Churana por las familias comuneras organizadas en grupos, se fue imponiendo con el tiempo, regulando el uso de pastos en este territorio. Por otro lado, las amenazas de desalojo se fueron atenuando debido a que la comunidad de Catac contaba con aliados cercanos y fuertes como las Ligas. La mayor parte de las familias que toman posesión en el sector Churana era de reciente incorporación a la comunidad. Muchos eran hijos de las familias ganaderas y otros solo habían accedido a las parcelas agrícolas en el sector Catac-pata. El incremento de la producción

<sup>181</sup> Entrevista con Marcelo Tuya, vice presidente del Consejo de Administración de la comunidad de Catac entre los años 1974-1975. Catac, 10-06-2012.

<sup>182</sup> Sentencia de la demanda seguida por la SAIS Atusparia. Huaraz, 8-02-1978.

<sup>183</sup> Peregrino Cáceres, presidente de la comunidad de Catac, había planteado una demanda judicial ante el Juzgado de Tierras de Lima por el derecho de propiedad sobre los ex fundos Catac-pata, Yanayacu y Queshque y de las ex haciendas Churana, Cotosh y Querococha después del fallo judicial (1971) que reconoce el “dominio de posesión” sobre las tierras ocupadas en el año 1963.

<sup>184</sup> Entrevista con Marcelo Tuya. Catac, 10-06-2012.

pecuaria en la empresa comunal también exige la ampliación de pastizales. Una parte importante de ganados de la empresa fue desplazada hacia este sector<sup>185</sup>.

### (\*) Reivindicación de tierras en el fuero judicial y político

En el territorio ocupado del sector Churana, la comunidad de Catac fue imponiendo sus propias reglas de juego; sin embargo, en el campo judicial las cosas les fueron adversas. El Fuero Privativo Agrario de Lima declara improcedente la demanda judicial de nulidad sobre la adjudicación de tierras en el sector Churana y la nulidad del contrato de compra-venta dado a favor de la SAIS Atusparia.

La sentencia judicial a favor de la SAIS fue bastante discutida en las asambleas de la comunidad en el año 1975. En estas reuniones, los comuneros toman algunos acuerdos importantes. Primero, cualquier medida que perjudique los intereses de la comunidad no debe ser acatada. Segundo, seguir con la “posesión” del sector Churana. Finalmente, los comuneros forman un “Comité Consultivo”, una instancia de consejería en la defensa del territorio. Este comité estaba conformado por los ex presidentes de la comunidad, las autoridades locales y los notables del pueblo. Al mismo tiempo, los dirigentes sitúan el caso Churana en el campo de las relaciones políticas para impedir el desalojo y seguir en “posesión” del territorio ocupado.

En el fuero político, las acciones de defensa del territorio son conducidas por los mismos dirigentes y se valen de sus vínculos gremiales para acceder a las instancias de decisión más altas como la audiencia con el presidente Morales Bermúdez (1976). Esta audiencia fue organizada por los dirigentes de la CNA, logrando impedir las acciones represivas contra los comuneros en Churana y mantenerse en posesión del territorio como comenta uno de los dirigentes que estuvo en dicha audiencia:

*Hilario apoyó a la comunidad. El me consiguió una audiencia con Francisco Morales Bermúdez. Con apoyo político recuperamos Churana. Habíamos perdido el juicio con la SAIS Atusparia. Recuperamos Churana con apoyo político. El Juzgado de Tierras dio fallo a favor de la SAIS y con el apoyo de Bermúdez trajimos a hoja cero. Mi compadre Hilario era secretario de organización de la Confederación Nacional Agraria a nivel nacional. Con favor Político se recupera Churana<sup>186</sup>.*

Esta misma comisión mantenía audiencias y reuniones con los funcionarios del Ministerio de Agricultura y el juez de tierras en Huaraz. Una comisión formada por dirigentes con presencia pública regional que habían participado en la organización de la ocupación de Churana, mantenían vínculos con los dirigentes gremiales y abogados.

La defensa de Churana permite a los comuneros ampliar el campo de acción colectiva, sus redes de relación y traspasar fronteras locales. En la medida en

<sup>185</sup> Entrevista con Lino Sánchez, técnico de la comunidad de Catac. Catac, 12-08-2011.

<sup>186</sup> Entrevista con Maglorio Tuya. Catac, 10-08-2011.

que los comuneros sitúan la defensa del territorio en escenarios más amplios establecen alianzas con instituciones, organizan comisiones especiales al interior de la comunidad y se va institucionalizando la defensa del territorio.

En efecto, la “recuperación del sector Churana” en conflicto con la SAIS Atusparia fue un proceso largo en que las familias organizadas lidian cotidianamente disputas por la ocupación de pastos con los trabajadores de la SAIS Atusparia, logrando el desalojo de esta entidad productiva y la regulación de pastos por la comunidad. Los comuneros atenúan el desalojo con las negociaciones con el Estado (Ejecutivo) y el apoyo de las organizaciones gremiales. Una acción canalizada a través de las comisiones especiales de trabajo.

### **3. RECONOCIMIENTO DEL “DERECHO DE PROPIEDAD” SOBRE EL “TERRITORIO RECUPERADO” (1980-2000)**

En los años ochenta, la demanda de reconocimiento del “derecho de propiedad comunal” sobre el “territorio recuperado” cobra gran importancia para los comuneros de Catac. Estas demandas se desarrollan en un contexto de debilitamiento de la SAIS Atusparia como institución que organiza el territorio y cuando el saneamiento de la propiedad de la tierra ocupa un lugar importante en la agenda política.

El Estado reconoce el derecho de propiedad sobre el territorio ocupado a través de tres formas: la “rescisión del contrato de compra-venta” sobre el territorio adjudicado a la SAIS Atusparia, que la comunidad de Catac reivindica como suyo; la “adjudicación” de las tierras en posesión y la concesión del “título de propiedad comunal”. Sin embargo, el reconocimiento de este derecho no se hizo sobre la totalidad del territorio ocupado. Por ello, en los años noventa, la defensa de la “integridad territorial” se convierte en un eje central de la reivindicación comunal.

Los comuneros de Catac desarrollan acciones colectivas combinadas. Ante las impugnaciones de las medidas dadas por el Estado organizan repertorios de acción disruptivos (impugnaciones, regulación comunal del espacio) y desarrollan acciones convencionales en las demandas de saneamiento de tierras o la formalización del territorio ocupado.

En esta sección se revisa dos puntos. En primer lugar se analiza la estructura de oportunidades políticas que se configura como resultado de la reorientación de la Reforma Agraria durante la segunda fase del Gobierno Militar y la importancia que adquiere el “saneamiento” de tierras en la agenda política en los años noventa. En segundo lugar se revisa el reconocimiento del “derecho de propiedad” a través de la rescisión de contratos sobre tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia, la adjudicación de tierras en posesión y la titulación de las mismas a favor de la comunidad de Catac.



### 3.1. Configuración de una estructura de oportunidades políticas

En esta sección se revisa los factores que influyen en la constitución de un marco de oportunidades políticas que facilitan el reconocimiento del “derecho de propiedad comunal” sobre las tierras ocupadas por la comunidad de Catac. En primer lugar se aborda el debilitamiento de la SAIS Atusparia como entidad que organiza el territorio y la preponderancia que adquieren ciertos grupos locales como la comunidad de Catac tras la cancelación de la Reforma Agraria en la Segunda Fase del Gobierno Militar. En segundo lugar se muestra la importancia que adquiere la titulación de tierras en las áreas rurales en la agenda gubernamental de los años noventa.

#### Reorientación de la Reforma Agraria y debilitamiento de la SAIS Atusparia

La Segunda Fase del Gobierno Militar (1975-1980) pone fin a la Reforma Agraria impulsada por Velasco en un contexto de crisis económica y escasez de alimentos (Valderrama 1976: 106). Este cambio de orientación de las políticas gubernamentales tiene efecto en los procesos impulsados por la reforma en el tratamiento del problema de la tierra.

En la región Ancash, el debilitamiento del Ministerio de Agricultura resta su capacidad de fiscalización y control a las SAIS existentes. En la provincia de Recuay, la SAIS Atusparia se debilita como consecuencia del uso en beneficio particular de los recursos de esta entidad por parte de los directivos y de los grupos de poder, y de la disminución de inversiones productivas como sostiene un ex directivo del Ministerio de Agricultura de entonces:

*Con la caída de Velasco se debilitó políticamente la Reforma Agraria aquí. Se minimizó el aparato técnico y administrativo del Ministerio de Agricultura. Eso fue aprovechado por los campesinos. Ellos ya no hacían caso. Los funcionarios y el gerente también entraron al cuento. Solamente les empezó a interesar vender la lana, vender ganado en grandes cantidades. Nosotros ya no pudimos tener injerencia en el manejo gerencial de la SAIS Atusparia como entes. Antes controlábamos a los gerentes. Ahora ya no. Los gerentes pactaban con los dirigentes y mandaron al diablo a la Agricultura (Ministerio). Nosotros (funcionarios de Ministerio de Agricultura) perdimos autoridad y ellos salieron con la suya<sup>187</sup>.*

Algunos procesos locales también intervienen en el debilitamiento de la SAIS Atusparia: por un lado, los trabajadores de la Cooperativa San Miguel de Utcuyacu exigen su independización de la SAIS para formar la comunidad de San Miguel de Utcuyacu con el propósito de beneficiarse de las tierras de la ex hacienda Utcuyacu. Por otro lado, la comunidad de Catac reclama la “rescisión del contrato de compra-venta” sobre las tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia<sup>188</sup>. Finalmente, la ONG CEDEP<sup>189</sup> abre un proceso judicial sobre los

<sup>187</sup> Entrevista con Manuel Vise, ex funcionario del Ministerio de Agricultura. Huaraz, 10-08-2011.

<sup>188</sup> La comunidad de Catac sobre las tierras en el sector Churana, Cotosh y Querococha (Resolución Directoral N° 486-86-DGRA/AR) y comunidad de Canray Chico sobre los predios de Arhuaycancha,

predios en el Sector Chacay. Esta debilidad institucional del adversario fue percibida como una oportunidad por los comuneros de Catac para profundizar la demanda sobre la propiedad del territorio ocupado en disputa.

En efecto, en los años ochenta, el campo de interacción en la zona norte del distrito de Catac se caracteriza por el debilitamiento de la SAIS Atusparia como actor principal que organiza el espacio territorial y la preponderancia que adquieren los grupos de interés como los trabajadores de la Cooperativa San Miguel de Utcuyacu, la comunidad de Catac y la ONG CEDEP que disputan por las tierras en posesión de la empresa asociativa. Cada uno de estos grupos desarrolla demandas específicas.

### **Titulación de tierras en la agenda política**

La titulación de tierras adjudicadas a la comunidad de Catac se lleva a cabo en un contexto en que el reordenamiento y titulación de predios rurales cobra importancia y prioridad en la agenda política. La Reforma Agraria había dejado un elevado de número de comunidades sin titulación en el departamento de Ancash; entre ellas, las tierras “ocupadas” por la comunidad de Catac.

El ordenamiento y titulación de los predios lleva consigo cambios normativos y la conformación de instituciones encargadas de la titulación y registro de propiedades. El gobierno decreta el DL N° 653 (1991) que sustituye la Ley de Reforma Agraria y otros instrumentos normativos<sup>190</sup> para impulsar la libre disponibilidad de tierras y la ejecución de las inversiones privadas. Por otro lado, se crea el Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural (1992) encargada de la titulación de tierras (Burneo 2007: 197).

En este contexto de oportunidades políticas de “saneamiento territorial” fueron tituladas el mayor número de comunidades campesinas en el departamento de Ancash; entre ellas, las tierras ocupadas por la comunidad de Catac tanto en la zona sur como en la zona norte de esta comunidad (COFOPRI 2006).

### **3.2. Reconocimiento del “derecho de propiedad” sobre el territorio ocupado**

En esta sección se revisa el desarrollo de las demandas de reconocimiento del “derecho de propiedad” sobre tierras ocupadas por la comunidad de Catac. En primer lugar se revisa la rescisión de contratos sobre el territorio adjudicado a la SAIS Atusparia en la zona norte de Catac, la adjudicación de todo el territorio ocupado por la comunidad tanto en la zona sur como en la zona norte y la titulación del mismo. En segundo lugar se analiza el reconocimiento de este derecho por parte del Estado y la demanda de la integridad del territorio. En los años noventa, los comuneros de Catac desarrollan acciones de defensa sobre el reconocimiento del derecho de propiedad sobre la totalidad del territorio ocupado.

---

Rurek, Shecllapata y anexos Shillacancha y Acpash; Yanahuanca y Cotucancha (Resolución Directoral N° 140-92-RCH/SRAPE-DR-AG).

<sup>189</sup> Centro de Estudios y Promoción.

<sup>190</sup> La Ley de Tierras (1995) y la Ley de Titulación de las Comunidades Campesinas de la Costa (1997).

## Rescisión del contrato de compra-venta sobre tierras

Desde principios de los años ochenta, la comuneros de Catac solicitan la “rescisión de contratos de compra-venta” sobre los sectores adjudicados a la SAIS Atusparia y esta rescisión se declara en el año 1986<sup>191</sup>. La “ocupación” que ejercen los comuneros sobre estos sectores se convierte en un argumento fundamental para la declaración de rescisión de contratos. Los comuneros demandan reconocimiento del “derecho de propiedad” sobre la base de “tierras ocupadas”.

Sin embargo, esta rescisión no fue sobre la “totalidad del territorio ocupado” por la comunidad de Catac. El Estado se reserva ciertas áreas. La Dirección General de Reforma Agraria sólo declara dicha rescisión sobre 12,687 Has. de las 18,901 Has. ocupadas, quedando en posesión de la SAIS Atusparia 6,212.78 Has.<sup>192</sup> en el Sector Churana. El argumento del recorte territorial se basa en la ocupación que la SAIS ejerce sobre estos predios.

**CUADRO N° 19**  
**RESCISIÓN DE CONTRATO DE COMPRA-VENTA**  
**SOBRE PREDIOS ADJUDICADOS A LA S.A.I.S ATUSPARIA**  
**(1984-1987)**

| Sectores      | Demanda de rescisión (Ha) | Rescisión a favor de la comunidad de Catac | Ubicación                                  | Fecha de Solicitud |
|---------------|---------------------------|--|--|--------------------|
| Churana       | 8,437.52                  | - 6,212.78                                 | Distrito Catac (Recuay).                   | 1984               |
| Cotosh        | 5,125.44                  |  | Distrito Ticapampa (Recuay)                |                    |
| Querococha    | 5,338.27                  |  |  |                    |
| Tota de áreas | 18,901.23                 | 12,688.45                                  | Rescisión de contrato de compra veta: 1986 |                    |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de la Resolución Directoral N° 140-92-RCH/SRAPE-DR-AG

Los comuneros defienden la “integridad del territorio ocupado” mediante la formación de una Comisión de Saneamiento Territorial, integrada por los ex presidentes de la comunidad<sup>193</sup>. Sin embargo, esta comisión no logra mayores resultados en sus gestiones debido a los cambios en el contexto político. La Dirección de Reforma Agraria tenía limitada capacidad para atender las múltiples demandas sobre “saneamiento territorial” que la Reforma Agraria había dejado inconcluso en el departamento.

<sup>191</sup> Resolución Directoral N° 486-86-DGRA/AR. Lima, 18-07-1986.

<sup>192</sup> Art. N° 2 de la Resolución Directoral N° 486-86-DGRA/AR; Lima, 18-06-1986.

<sup>193</sup> En una asamblea general ordinaria del mes de agosto de 1986 fueron elegidos como miembros de esta comisión: Lorenzo Ramírez (presidente), Teófilo Benítez (secretario) y Marcelo Tuya (tesorero).

Los comuneros exigen unidad y mayores esfuerzos a sus dirigentes en la defensa de la “integridad territorial” tanto en la zona sur como en la zona norte de Catac. El cumplimiento de estos mandatos dependía mucho de la inserción de los comisionados en las redes y sobre todo en la gestión de las oportunidades políticas. Los Rimanacuy<sup>194</sup> también fueron espacios importantes en que los dirigentes reivindican el “derecho de propiedad” y la “integridad del territorio” ocupado.

En efecto, en los años ochenta, el Estado reconoce ciertos derechos como la “rescisión de contratos de compra-venta” sobre las tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia, que la comunidad de Catac reivindica como suyas. Sin embargo, este reconocimiento no versa sobre la totalidad del territorio en posesión. La defensa de la “integridad del territorio” se convierte en un nuevo eje de conflicto con el Estado.

### **Adjudicación de las tierras ocupadas**

Los comuneros de Catac inician gestiones de adjudicación del territorio ocupado en el marco de la vigencia del DL N° 22748 (1979) que establece la condonación de la deuda agraria a los beneficiarios de la adjudicación de tierras (adjudicación gratuita).

Estas gestiones son llevadas a cabo por las comisiones especializadas que consistían básicamente en mantener audiencias con las autoridades políticas y los funcionarios del Estado. Sin embargo, algunos de sus dirigentes se fueron acercando cada vez más a los medios de comunicación, generando opinión pública favorable a sus demandas.

A principios de los años noventa, el Ministerio de Agricultura adjudica las tierras ocupadas en la zona norte (1991); sin embargo, esta adjudicación tampoco fue sobre la totalidad del territorio ocupado por la comunidad. En el sector Queshque se les adjudica solo 750.62 Has. de pastos naturales y en Catac-pata 28 Has. de áreas agrícolas y 1,230.21 Has. de pastos naturales, reservándose 3,838.28 Has. en Queshque a favor del Parque Nacional Huascarán (PNH)<sup>195</sup> y 256.24 Has. en Yanayacu a favor de las familias que se habían desligado de la comunidad de Catac<sup>196</sup>. El Estado se reserva determinadas áreas para la adjudicación a instituciones como el PNH y a los nuevos grupos que surgen en el proceso de Reforma Agraria como las familias de Yanayacu.

---

<sup>194</sup> En estos encuentros, cada presidente comunal entrega un memorial a la oficina de la presidencia y ésta presentaba las demandas priorizadas en el evento y las conclusiones de los trabajos en grupos se exponían en la plenaria ante el presidente y la asamblea (Castillo 2004: 33).

<sup>195</sup> El D.S. N° 0022-75-AG, del 01 de julio de 1975, crea el Parque Nacional Huascarán sobre una superficie de 340,000 Has. ubicadas en las provincias de Recuay, Huaraz, Carhuaz, Yungay, Huaylas, Pomabamba, Mariscal Luzuriaga, Huari, Corongo, Asunción, Sihuas y Bolognesi en el departamento de Ancash.

<sup>196</sup> Proyecto de Adjudicación de los Predios Rústicos denominado “Queshque” y “Catac-sector Yanayacu” a favor de la Comunidad Campesina de Catac (1984).

**CUADRO N° 20**  
**ÁREAS ADJUDICADAS EN QUESHQUE Y CATAAC-PATA**  
**A LA COMUNIDAD DE CATAAC**  
**(1991)**

| Predios                | Área total      | Adjudicación a CCC <sup>197</sup> | Área Reservada  |
|------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|
| Queshque               | 4,814.64        |                                   | 3,838.28        |
| • pastos naturales (*) | 4,588.90        | 750.62                            |                 |
| • Pantanos (**)        | 179.22          | -----                             |                 |
| • Lagos (**)           | 46.51           | -----                             |                 |
| Cataac sector Yanayacu | 1,514.45        |                                   | 256.24          |
| • Pastos naturales (*) | -               | 1,230.21                          |                 |
| • Área de cultivo (*)  | -               | 28                                |                 |
| <b>Total</b>           | <b>6,429.09</b> | <b>2,008.83</b>                   | <b>4,094.52</b> |

Fuentes: Elaboración propia. En base al Proyecto de Adjudicación de los Predios Rústicos Denominados "Queshque" y "Cataac-sector Yanayacu" a favor de la Comunidad Campesina de Cataac, 1991.

La adjudicación fragmentada de tierras abre dos campos de disputa con el Estado: por un lado, los comuneros exigen la adjudicación de la integridad del territorio ocupado; por lado, la adjudicación individual a algunas familias comuneras genera controversias entre los comuneros porque el Estado estaba restringiendo la propiedad del territorio a la comunidad.

La adjudicación de tierras en la zona norte muestra la presencia de determinados grupos al interior de la comunidad: las "*familias integradas*" que controlan las tierras más extensas bajo riego y que fueron innovando dichas parcelas mediante la producción agrícola para el mercado, las *familias comuneras* que se desplazan hacia Cataac-pata acceden a pequeñas parcelas en espacios discontinuos. Algunas de estas familias marchan hacia el sector Churana en búsqueda de pastos. El control de parcelas bajo riego en Cataac-pata sigue un modelo similar a la ocupación de pastizales en la zona sur a comienzos de los años 60; es decir, las familias que usufructúan tierras desde antes del acuerdo del año 1973 acceden a una mayor extensión de áreas y de mejor calidad argumentando a su favor la condición de "ex trabajadores" del ex fundo y ex feudatarios de la reforma.

**CUADRO N° 21**  
**POSESIÓN FAMILIAR DE PARCELAS EN EL SECTOR CATAAC-PATA**  
**(1978)**

| Categoría de familias | Familias socias |            | Familias comuneras |            | Familias foráneas |            |
|-----------------------|-----------------|------------|--------------------|------------|-------------------|------------|
|                       | N               | %          | N                  | %          | N                 | %          |
| En ningún sector      | 7               | 17.5       | 19                 | 36.53      | 2                 | 25.0       |
| En 1 subsector        | 19              | 47.5       | 24                 | 46.15      | 5                 | 62.5       |
| En 2 subsectores      | 9               | 22.5       | 8                  | 15.38      | 1                 | 12.5       |
| En 3 subsectores      | 4               | 10         | 1                  | 1.92       | 0                 | 0          |
| En 4 sectores         | 0               | 0          | 0                  | 0          | 0                 | 0          |
| Feudatario            | 1               | 2.5        | -                  | -          | -                 | -          |
| <b>Total</b>          | <b>40</b>       | <b>100</b> | <b>52</b>          | <b>100</b> | <b>8</b>          | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de la Comisión Investigadora de Tenencia de Tierras de Cultivo. 1978.

<sup>197</sup> Comunidad Campesina de Cataac.

En efecto, las demandas de adjudicación de tierras ocupadas tanto en la zona sur como en la zona norte de Catac se desarrollan a través de gestiones de las comisiones especializadas; en torno a ellas, se conforman grupos de interés especialmente para defender las parcelas y pastizales que usufructúan de modo familiar. En las demandas de formalización de las tierras ocupadas, los comuneros desarrollan prácticas más convencionales y éstas son llevadas a cabo por las comisiones especializadas.

### **Titulación de tierras adjudicadas a la comunidad de Catac**

En un contexto en que la titulación de tierras había cobrado importancia en las políticas de gobierno, la Comisión de Saneamiento Territorial de la comunidad obtiene los resultados que persigue. Por un lado, la comunidad obtiene la titulación de tierras ocupadas en la zona sur de Catac (1963) y sobre las que la comunidad poseía el “dominio de posesión” reconocido por el Juzgado de Tierras de Recuay (1971) y ratificado por el Tribunal Agrario (1972).

**CUADRO Nº 22**  
**TERRITORIO TITULADO DE LA COMUNIDAD DE CATAC**  
**EN LA ZONA SUR**  
**(1991)**

| Descripción del territorio | Superficie (Has.)  |
|----------------------------|--------------------|
| Terreno cultivo bajo riego | 50.0000            |
| Terreno cultivo en secano  | 54.3750            |
| Pastos naturales           | 36,002.1250        |
| Cobertura arbórea          | 123.7500           |
| Oconal                     | 308.75000          |
| Uso no agrícola            | 103.7750           |
| <b>TOTAL</b>               | <b>36,642.4450</b> |

Fuente: Memoria descriptiva del título de propiedad de la comunidad de Catac. Ficha Nº 449. Rubros: A, B y C. 22-11-1991.

La Dirección Regional Agraria de Ancash también dispone la titulación<sup>198</sup> de tierras ocupadas en la zona norte; reservándose, ciertos sectores (Querococha) y la mayor extensión de predios (Cotosh y Churana). De las 5,125.44 Has. en Cotoh, se adjudica a la comunidad de Catac 324.00 Has. reservando 4,801.44 Has. para el Parque Nacional Huascarán; de igual modo, de las 8,437.52 Has. en Churana, se adjudica a la comunidad 3,526.52 Has. reservando para el Parque Nacional Huascarán 2,961 Has. y 1,950 Has. para la SAIS Atusparia. En ambos sectores, el Estado reconoce el “derecho de propiedad comunal” sobre 3,850.52 Has. en el año 1993.

La mayor extensión del territorio ocupado por la comunidad de Catac y sobre el cual reivindica el “derecho de propiedad” fue transferido al Parque Nacional Huascarán en los años noventa. Estas medidas abren un campo de disputa contemporáneo con el Estado por la defensa de la “integridad del territorio”.

<sup>198</sup> Título de Propiedad Nº 204-94 dispuesto por el Ministerio de Agricultura a favor de la comunidad de Catac. Huaraz, 16-06-1993.

**CUADRO Nº 23**  
**TITULACIÓN DE TIERRAS OCUPADAS EN LA ZONA NORTE DE CATAC**  
**(1993)**

| Predios    | Área sobre la que demanda "derecho de propiedad" | Área adjudicada CC-C <sup>199</sup> | Área Reservada     |                |
|------------|--|-------------------------------------|--------------------|----------------|
|            |  |                                     | PNH <sup>200</sup> | SAIS Atusparia |
| Querococha | 5,388.27   | 00                                  | s/i                | s/i            |
| Churana    | 8,437.52   | 3,526.52                            | 2,961.00           | 1,950.00       |
| Cotosh     | 5,125.44   | 324.00                              | 4,801.44           | ----           |
| Total      | 18,901.23  | 3,850.52                            | 7,762.44           | 1,950.00       |

Fuente: Elaboración propia. En base al Título de Propiedad Nº 204-94 dispuesto por el Ministerio de Agricultura a favor de la comunidad de Catac. Huaraz 16-06-1993

Los comuneros exigen correctivos ante la titulación fragmentada del territorio. La titulación sobre la totalidad del territorio era importante para los comuneros por dos motivos: por un lado, la comunidad mantenía posesión sobre la totalidad del territorio; por otro lado, la totalidad del territorio es una reivindicación histórica de acuerdo al Título de Repartición de 1714 como se lee en un alegato presentado ante el Ministerio de Agricultura:

*Al haberse rescindido solamente la extensión de 12,688.45 Has del total de 18,901.23 Has. queda siempre adjudicada a la SAIS Atusparia, la extensión de 6,212.78 Ha. que corresponde al predio Churana, habiendo pasado ésta a la posesión legítima y conducción directa de la comunidad campesina de Catac, en la fecha del 16 de junio de 1987, fecha en que se retiró definitivamente la SAIS Atusparia de las áreas comunales de Catac, que con legítimo derecho de su título ancestral de 1714 hemos recuperado la totalidad de predios que corresponden al ayllu Picos<sup>201</sup>.*

Las acciones de reivindicación de los años noventa van acompañadas de un discurso que incluye nuevos contenidos como el reconocimiento del "derecho de propiedad" sobre el territorio ocupado y la "integridad" del mismo. Los comuneros desarrollan una nueva interpretación del documento colonial de repartición de tierras (1714) en un contexto de disputa con un nuevo actor: el Estado. Este discurso legitima las demandas de reconocimiento del derecho de propiedad sobre la integridad del territorio en posesión.

En efecto, la titulación de tierras en posesión de la comunidad de Catac, tanto en la zona sur como en la zona norte, fue concedida en un contexto político en que el ordenamiento territorial en las zonas rurales cobra importancia en la agenda política. Sin embargo, el reconocimiento del "derecho de propiedad" no fue sobre la totalidad del territorio ocupado. En este contexto, los comuneros desarrollan acciones de defensa sobre la "integridad del territorio" y actualizan la memoria colectiva incorporando nuevos contenidos.

<sup>199</sup> Comunidad campesina de Catac.

<sup>200</sup> Parque Nacional Huascarán.

<sup>201</sup> Solicitud de adjudicación y titulación de los predios rústicos de Churana, Cotosh y Querococha. 1993.

## Reconocimiento del “derecho de propiedad comunal” y demanda de la “integridad del territorio”

De acuerdo a lo visto en esta sección, el “derecho de propiedad” sobre tierras está íntimamente vinculado a la defensa del territorio. La demanda de este derecho está presente durante todo el proceso de defensa de la tierra y los comuneros recurren al Estado como garante de este derecho.

Los comuneros construyen diversos vínculos con el territorio; sin embargo, el vínculo más importante gira en torno a la propiedad de la tierra. Los comuneros “recuperan” un vasto territorio de acuerdo a un título de repartición colonial y el fortalecimiento de lazos como comuneros; sin embargo, no basta la “recuperación” de tierras, los comuneros exigen que el Estado garantice la exclusividad de acceso a dicho territorio a través de la adjudicación y titulación del territorio ocupado o recuperado.

El Estado reconoce este derecho a la comunidad y no tanto a las familias particulares, que ejercen control sobre dicho territorio. El Estado adjudica el territorio ocupado a la comunidad y confiere el título de propiedad a la comunidad. Este título garantiza el derecho de exclusividad en el acceso a la tierra y es una garantía en su defensa (Diez 2003: 85).

Según el título de propiedad comunal, todos los comuneros son propietarios del conjunto del territorio comunal y tienen iguales derechos de acceso a la tierra. Sin embargo, en la práctica, no todos acceden por igual a la tierra; ni todos acceden a la tierra, como se ha visto en la distribución de tierras tras su “recuperación” tanto en la zona sur como en la zona norte de Catac en los años sesenta y setenta. Las condiciones de acceso genera el “desfase” entre los “propietarios formales” y usufructuarios que realmente ejercen el control sobre la tierra (Diez 2003: 24).

Por otro lado, el Estado no reconoce el derecho de propiedad sobre la totalidad del territorio ocupado. El Estado se reserva un vasto territorio para las nuevas instituciones estatales que se crean, como el Parque Nacional Huascarán, y para los grupos familiares que surgen en el proceso de la Reforma Agraria y proyectan una trayectoria propia desligada de otras unidades, como las familias de Yanayacu. La demanda de reconocimiento de la “integridad del territorio recuperado” moviliza a los comuneros de Catac, abriendo un campo de disputa contemporáneo con el Estado.

El derecho de “propiedad comunal” y el derecho a la “integridad del territorio” se definen en contextos de disputa con el Estado y de acuerdo al Título de Repartición Colonial de 1714. Para los comuneros de Catac, el reconocimiento del derecho de “propiedad comunal” y del derecho a la “integridad territorial” significa que el Estado refrende el título de repartición colonial que poseen y al que se han remitido durante todo el proceso de defensa del territorio.

En la demanda de reconocimiento de estos derechos, los dirigentes adaptan y confieren nuevos contenidos al discurso que legitima las acciones colectivas. En los años noventa, los derechos de “propiedad” e “integridad” territorial



constituyen los nuevos contenidos sobre los cuales los comuneros estructuran sus discursos. Estos discursos legitiman las acciones de demanda de los derechos en la disputa con un nuevo actor: el Estado.

#### 4. DEFENSA CONTEMPORANEA DEL TERRITORIO (2000-2011)

La defensa del territorio sigue siendo una tarea pendiente en la comunidad de Catac en relación al título de repartición colonial (1714); sin embargo, cobra también nuevas características. A diferencia de la defensa histórica del territorio, en los tiempos más recientes, la comunidad de Catac experimenta nuevos riesgos ante las presiones que las empresas privadas y el Estado ejercen sobre el territorio comunal.

En esta sección se presentan cinco casos de defensa del territorio. La defensa del sector Chacay en la zona norte de Catac es el último caso de defensa del territorio de acuerdo al título de repartición colonial. Los demás versan sobre la defensa del territorio y de los recursos ante las presiones que ejercen las empresas privadas que buscan terrenos para la ejecución de proyectos de inversión en el periodo contemporáneo.

##### La ocupación del sector Chacay

En los años noventa hubo avances importantes en el proceso de adjudicación y titulación de tierras en el sector Churana (zona norte). Sin embargo, en el año 2001, varios grupos disputan la propiedad sobre el sector Chacay<sup>202</sup> adjudicado por el Estado a la ONG CEDEP para fines de experimento genético de alpacas: los comuneros de Utcuyacu, la ONG CEDEP, un grupo de familias de Ticapampa<sup>203</sup> y la comunidad de Catac<sup>204</sup>. Este es el último sector que la comunidad de Catac busca integrar al territorio comunal se acuerdo al Título de Repartición de Tierras de 1714.

Unos más que otros tenían posibilidades reales de apropiarse de dicho predio. El fallo judicial a favor de CEDEP en litigio con la SAIS Atusparia no pudo aplicarse debido a la presión ejercida por los comuneros de Utcuyacu. Las familias de Ticapampa tampoco podían acceder individualmente al predio en disputa. Los únicos que podían asumir la posesión de Chacay eran las comunidades de Catac y Utcuyacu.

Los comuneros de Catac acuerdan no entrar en negociación con los comuneros de Utcuyacu, sino que cada comunero “tome posesión del lugar que le corresponde”. Al parecer, las familias de Catac habían dejado este sector debido a la presión ejercida por los comuneros de Utcuyacu; al mismo tiempo, la Directiva Comunal y el Comité de Saneamiento Territorial establecen

---

<sup>202</sup> Territorio que antes de la Reforma Agraria pertenecía a la hacienda Utcuyacu de propiedad del colegio Nacional la Libertad de Huaraz.

<sup>203</sup> Entrevista con Telésforo Ortiz Rafael. Ticapampa, 10-02-2011.

<sup>204</sup> Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 07-04-2001.

“acuerdos” con CEDEP para la transferencia de dicho predio a favor de la comunidad de Catac<sup>205</sup>.

Los comuneros de Catac siguen un procedimiento conocido por ellos: primero, toman el territorio; luego, negocian y establecen “acuerdos”<sup>206</sup>, situando el problema en el campo de las relaciones de fuerza entre las dos instituciones con capacidad de presión y acción. En este escenario, los dirigentes de la comunidad de Utcuyacu se ven exigidos a establecer “acuerdos” con la comunidad de Catac solicitando la incorporación en Catac de los comuneros usufructuarios de Chacay<sup>207</sup>. De este modo, el último predio en disputa en la zona norte fue incorporado a la comunidad de Catac.

El Estado reconoce el sector Chacay a favor de la comunidad de Catac, estableciendo los linderos con el Parque Nacional Huascarán, la comunidad Cordillera Blanca y la Comunidad Los Andes de Recuay<sup>208</sup>. Las partes se comprometen a “conservar y respetar los linderos” y a apoyarse mutuamente ante la constante amenaza de los abigeos<sup>209</sup>.

En efecto, en la defensa del sector Chacay, los comuneros de Catac siguen un repertorio de acción colectiva conocido por ellos: la posesión del territorio como condición para establecer negociaciones con otros grupos en disputa y exigir el reconocimiento del Estado mediante la titulación del territorio en posesión. Por otro lado, en la posesión de Chacay, las familias de Catac intervienen directamente organizando la actividad pecuaria familiar; sin embargo, en las negociaciones sólo actúan los representantes de la comunidad (Directiva Comunal y el Comité del Saneamiento Territorial).

### **Parque Nacional Huascarán: disputa entre la comunidad de Catac e INRENA**

El conflicto con el Estado se convierte en un tema de discusión en las asambleas de la comunidad de Catac a fines de los años 90, cuando la Dirección Regional Agraria de Ancash transfiere a favor de INRENA (institución que administra el Parque Nacional Huascarán) una extensa superficie del territorio que la comunidad reivindica como suya. La Comisión de Saneamiento Territorial de la comunidad realiza varias gestiones exigiendo la nulidad de dicha transferencia. El argumento de los comuneros versa sobre el riesgo que supone dicha transferencia para la propiedad e integridad del territorio comunal:

---

<sup>205</sup> Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 12-08-2001.

<sup>206</sup> Se forma una comisión de negociación con la ONG CEDEP para la transferencia del predio Chacay a favor de la comunidad de Catac en el año 2003. Esta comisión estuvo conformada por Lino Sánchez, Eleuterio Chávez, Teodulfo Maza y Antonio Cadillo; éste último era el presidente de la comunidad (Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 05-05-2003).

<sup>207</sup> Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 29-06-2003.

<sup>208</sup> La delimitación de hitos y linderos se hace en presencia de las autoridades de las comunidades vecinas, los funcionarios del Proyecto Especial de Titulación de Tierras y los funcionarios del Parque Nacional Huascarán.

<sup>209</sup> Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac, 12-10-2004.

*Las tierras materia de transferencia gratuita a favor del Instituto Nacional de Recursos Naturales, son de exclusiva posesión y propiedad de la comunidad campesina de Catac, desde tiempos inmemoriales y que como consecuencia de consolidación de propiedades en la época virreynal, con fecha 3 de setiembre de 1714, el juez visitador hace repartición de tierras a favor de los diversos ayllus, adjudicó las tierras a favor del ayllu Picos que actualmente forma parte integrante de la comunidad de Catac<sup>210</sup>.*

Este conflicto tiene dos aspectos: en primer lugar, la demanda del “derecho de propiedad” sobre el territorio; en segundo lugar, la disputa por la regulación del uso de recursos. La comunidad impugna la transferencia del territorio a favor del PNH y demanda el derecho de propiedad sobre dicho territorio. Este conflicto se atenúa con el tiempo debido al libre uso de pastos que hacen los comuneros en el territorio en disputa; sin embargo, no parece haber hallado una solución satisfactoria para los comuneros de Catac.

En el uso de pastos compiten dos reglas de uso. El Estado exige la regulación de pastos de acuerdo a las normas establecidas por INRENA; sin embargo, los comuneros regulan el acceso a este recurso de acuerdo a las reglas comunales (rotación, supervisión, rodeos). En las asambleas del año 2000, los comuneros levantan constantes quejas sobre la imposición de normas por parte de INRENA, exigiendo la organización de los comuneros en “asociaciones de usuarios de pastos”. Según cuentan los comuneros, estas disposiciones no fueron acatadas debido a que su cumplimiento hubiera significado el debilitamiento de la organización comunal.

Sin bien los comuneros usufructúan los pastos en las “áreas naturales protegidas” transferidas al PNH; sin embargo, entran en conflicto con el Estado en la regulación del uso de los recursos. En la práctica, la comunidad de Catac regula el uso de los pastos en el territorio en disputa y protege los recursos naturales; es decir, asume el control y protección de los recursos en el territorio.

### **El control del Complejo Turístico Pasto-ruri (2001-2007)**

En el año 2000, la actividad turística era aún una actividad económica importante en la región<sup>211</sup>; de modo particular, en el sector Pasto-ruri ubicado en territorio comunal de Catac. Sin embargo, este complejo administrado por el INRENA (entidad estatal) no aportaba rentas a la comunidad ni generaba empleo para las familias comuneras. En este caso, la comunidad disputa la administración del complejo con el Estado (INRENA).

Los principales beneficiarios eran los grupos regionales vinculados al turismo y el INRENA; sin embargo, algunos grupos de familias de Catac se fueron incorporando a esta actividad a través de la prestación de diferentes servicios

---

<sup>210</sup> Documento: “Interposición de recurso de reconsideración contra la resolución directoral N° 079-RCH/DR/AG”.

<sup>211</sup> Entrevista con Clodoaldo Figueroa, jefe del departamento de Protección de Áreas Naturales Protegidas, SERNANP. Huaraz, 14-07-2012.

(alquiler de caballos, venta de artesanías, venta de alimentos) y organizadas en asociaciones<sup>212</sup>. En este grupo de comuneros emerge el descontento frente al INRENA porque esta entidad les cobraba impuestos y exigía faenas; además, los comuneros perciben la actividad turística como una oportunidad de empleo y fuente de nuevas rentas.

Los comuneros asumen el control del Complejo en el año 2001. Este suceso adquiere el carácter de una acción disruptiva porque obstruye la rutina de la administración (bloqueo de carretera), desafía al INRENA y los comuneros asumen la administración del complejo (cambio de administración). En esta acción participan casi todos los comuneros; sin embargo, quienes dirigen la ocupación son los comuneros afiliados a las asociaciones de prestación de servicios turísticos porque ellos se sentían más identificados con el complejo (lugar de trabajo) y también se perciben como beneficiarios en la eventual administración comunal.

La ocupación de Pasto-ruri por los comuneros es situada en el fuero judicial por INRENA. Un campo en que los comuneros casi siempre se han movido con mucha dificultad. Sin embargo, entre los años 2001-2002, INRENA negocia más de una propuesta de “solución” al conflicto; pero, los comuneros rechazan cualquier acuerdo con el INRENA que no sea la administración comunal del Complejo.

La comunidad de Catac desarrolla el mismo procedimiento seguido en la defensa de la tierra en los años sesenta y setenta; es decir, ocupa el Complejo acompañada de la búsqueda de aliados a favor de su causa principalmente entre los actores políticos (congresistas) que influyan en la defensa de la administración comunal. En el campo político, los comuneros recurren a la mediación de los congresistas de Perú Posible y el APRA. Sin embargo, en este campo, no cuentan con figuras con capacidad de influencia.

Durante la gestión 2005-2006, la comunidad pierde el proceso judicial; retornando la administración del Complejo al poder de INRENA después de siete años de administración comunal. Sin embargo, durante la gestión comunal 2007-2008, los comuneros establecen un acuerdo con INRENA sobre la distribución compartida de los ingresos que reporta el complejo, valiéndose de la mediación de los congresistas del APRA<sup>213</sup>.

En efecto, la “toma” del Complejo Turístico Pasto-ruri fue el resultado de una acción colectiva de carácter disruptivo que moviliza a la comunidad, motivada por el acceso a mayores beneficios para la comunidad (rentas) y las familias comuneras (empleo). Sin embargo, ante la pérdida de la administración del complejo en el fuero judicial, los comuneros recurren a un acuerdo de “acceso compartido” de los beneficios (rentas) que reporta el Complejo, valiéndose de la medicación de los actores políticos (congresistas).

---

<sup>212</sup> La Asociación de Prestadores de Caballos “Los Andes de Pasto-Ruri”, la Asociación de Vendedores de Golosinas y Artesanías “El Nevado”, el Comité de vendedores “Las Puyas” y el Comité de Vendedores de Alimentos de Pasto Ruri (Informe Turístico de la Comunidad Campesina de Catac. 2001).

<sup>213</sup> Libro de Actas de las Asambleas Comunales de la comunidad de Catac, 15-04-2007.

## La defensa de la Laguna Querococha

La Comunidad de Catac estuvo centrada en la defensa del territorio por muchos años en conflicto con los hacendados y la SAIS Atusparia; más recientemente, con la comunidad vecina de Utcuyacu y el Estado. Sin embargo, en el año 2000, los comuneros advierten que nuevos actores venían administrando recursos en el territorio comunal, como el INRENA y la empresa EGENOR pretendía embalsar las aguas de la Laguna Querococha para fines energéticos.

La empresa EGENOR se proyectaba embalsar las aguas de esta laguna, situada en el territorio comunal, de modo similar al proyecto ejecutado en la Laguna Parón (Caraz) por la empresa Duck Energy. Según los representantes de EGENOR, el uso del agua para fines energéticos no afectaba las actividades agrícolas, ni ganaderas<sup>214</sup>; sin embargo, a los comuneros les preocupaba la pérdida de la administración de este recurso en un contexto de fuerte debate sobre el manejo privado del agua<sup>215</sup>.

Los comuneros vinculados a las zonas agrícolas bajo riego se oponen a la ejecución de este proyecto, organizados en un Comité de Regantes y articulados al Comité de Riego de la provincia de Recuay. Según los representantes de esta organización, el embalse de esta laguna traería graves consecuencias para la agricultura y representaba un riesgo porque la zona proyectada para su ubicación presentaba fallas geológicas.

En efecto, los comuneros vinculados a la agricultura se oponen al embalse de la Laguna Querococha mediante la organización en un Comité de Regantes como estrategia de defensa del agua. En este proceso, los comuneros crean una organización independiente del agua, desligando la administración de este recurso de la organización comunal. Desde entonces, los comuneros ligados a las zonas bajo riego ejercen el control sobre el agua en Catac.

## Defensa de la Laguna Conococha

El conflicto con la empresa Centauro por la explotación minera en la Laguna Conococha se inicia con el bloqueo de vías por un grupo de comuneros de Catac; sin embargo, este conflicto se amplía convirtiéndose en una movilización regional (noviembre de 2011).

La ampliación de este conflicto se debe a tres factores. En primer lugar, la participación del pueblo de Catac en la movilización. En segundo lugar, la incorporación de nuevos grupos de interés en el conflicto (FADA, Liga Agraria de Recuay, regantes de la costa, comunidades vecinas, estudiantes universitarios). En tercer lugar, la presencia de los medios de comunicación con cobertura nacional. El pueblo de Catac ejerce control sobre una vía regional (vía Huaraz-Pativilca), los diferentes grupos buscan construir liderazgos y

---

<sup>214</sup> Expediente N° 2692.

<sup>215</sup> Acta de reunión sostenida entre los representantes de la Empresa EGENOR S.A. y los representantes de la comunidad campesina de Catac. Catac, 08-12-2000.

reivindicar intereses de grupo en un espacio público y los medios sitúan el problema en un ámbito regional y nacional.

La ampliación de la movilización exige la intervención del Estado en la solución del conflicto. Con la presencia de este actor se abre una Mesa de Diálogo, con representantes del Estado (Ejecutivo, gobiernos locales, organismos sectoriales), de las comunidades vecinas y de las organizaciones sociales. Estos actores establecen acuerdos y compromisos básicos (intangibilidad de la Laguna, creación del Consejo de Recursos Hídricos). Sin embargo, estos acuerdos no abren nuevos campos de acción porque se producen cambios en los funcionarios del Estado, las pugnas al interior de la comunidad, la Mesa deja de ser un espacio de construcción de liderazgos y de reivindicación de intereses para los grupos de interés.

En efecto, una acción disruptiva que se inicia con el bloqueo de vías y se desarrolla como movilización de diversos grupos, se traduce en acciones convencionales con la presencia del Estado; que promueve negociaciones y compromisos que se establecen en torno a una Mesa de Diálogo. Sin embargo, estos acuerdos no abren nuevos campos de acción colectiva.

### **Proyectos de inversión y la defensa contemporánea del territorio**

Nuevos actores externos ejercen presión sobre el territorio comunal y los recursos comunales. Estos actores son portadores de determinados proyectos. El Estado ejerce control sobre el territorio comunal a través de proyectos de protección de conservación de recursos naturales, como el Parque Nacional Huascarán y proyectos de administración turística (Complejo Pasto-ruri). En otros casos, los proyectos son de inversión privada con fines energéticos (Laguna Querococha) y de explotación minera (Laguna Conococha). Sin embargo, algunos como el caso Chacay, tienen características de una defensa histórica del territorio en que se disputa la propiedad del territorio.

En cada uno de estos casos, los dirigentes de la comunidad organizan las acciones de defensa del territorio con el apoyo de determinados grupos al interior de la comunidad. En la “toma” de la administración del Complejo Turístico Pasto-ruri, las organizaciones de carácter familiar (asociaciones de prestación de servicios turísticos) participan en su organización. En el sector Chacay intervienen las familias usufructuarias de pastos de la comunidad de Utcuyacu, de la comunidad de Catac y del pueblo de Ticapampa. En la Laguna Querococha participan los agricultores organizados en un Comité de Riego. La acción colectiva inicia con la intervención de determinados grupos de afectados por la ejecución de proyectos; sin embargo, estas acciones se amplían en la medida en que la organización comunal asume la defensa del territorio.

La defensa de la Laguna Conococha se desarrolla sobre una red más amplia de actores conformada por el pueblo de Catac, comunidades vecinas, agricultores de la costa, medios de comunicación; gremios y estudiantes. En este caso, la defensa del territorio se sostiene sobre una red más amplia, de carácter extra comunal y con mayor capacidad de presión sobre el Estado. Sin embargo, los actores extra comunales se movilizan no necesariamente por la

defensa del territorio, sino porque buscan construir liderazgos y transmitir sus intereses en los espacios públicos de mayor cobertura.

La defensa contemporánea del territorio empieza como una acción disruptiva; sin embargo, en su desarrollo adquiere diferentes características. En los casos expuestos, se distinguen tres tipos: en primer lugar, las acciones disruptivas se inician y terminan como tales como en la “toma” de la administración del complejo Pasto-ruri y la defensa de las lagunas Querococha y Conococha. En el caso Pasto-ruri, los comuneros asumen la administración por varios años y paralizan los proyectos en las lagunas. En estos casos no median compromisos o acuerdos con los agentes externos. En segundo lugar, la acción colectiva es mediada por negociaciones y compromisos con los actores externos. En el sector Chacay, los comuneros negocian y establecen acuerdos con los actores que reivindican la propiedad de este sector; de igual modo, en Pasto-ruri, después del fallo judicial desfavorable a la comunidad, los comuneros establecen acuerdos con el INRENA. En tercer lugar, el conflicto persiste en el tiempo como es el caso del Parque Nacional Huascarán. En este caso, los comuneros demandan derechos al Estado; al mismo tiempo, compiten con el Estado en la regulación de los recursos (pastos).

En la medida en que los comuneros establecen acuerdos y compromisos con los actores que buscan terrenos para la ejecución de los proyectos, las acciones disruptivas se vuelven convencionales. En algunos casos, los acuerdos reportan “beneficios” para la comunidad; en otros casos, los acuerdos no se cumplen y las relaciones de tensión se mantienen en el tiempo.

## 5. Conclusiones

La tercera parte de este trabajo se ha centrado en dilucidar el desarrollo de la acción colectiva en la afirmación del territorio. Los comuneros afirman el territorio en el tiempo a través de las acciones colectivas que se organizan como demandas de acceso a los recursos, el reconocimiento legal de la comunidad, la “recuperación de tierras” y las demandas de reconocimiento de la “propiedad comunal” e “integridad del territorio”. Los comuneros desarrollan estas acciones tomando como referencia la organización del espacio territorial y social que anteceden a la defensa de la tierra, y de acuerdo al título colonial de repartición de tierras (1714). En efecto, en la afirmación del territorio a través de la acción colectiva se identifican cinco momentos con un periodo que definimos como antecedente:

a. Antecedentes. Este periodo está determinado por la apropiación de tierras indígenas y la formación del espacio territorial sobre la base de fundos y haciendas en la zona sur de la provincia de Recuay. Entre los años 1810-1850 se produce la apropiación de tierras de la población indígena por parte de las familias criollas y mestizas de Recuay en el marco de la aplicación de medidas de las Cortes de Cádiz, de la naciente República y el corte de lazos tributarios del Estado con los grupos indígenas, y el alejamiento de esta entidad política de la sierra.

En base a la apropiación de tierras de la población indígena, las familias criollas y mestizas organizan los fundos en la provincia de Recuay, y los grupos indígenas son incluidos en estas nuevas unidades territoriales como “tributarios” por el acceso a los pastos; luego, devienen en “arrendatarios de pastos”, “medianeros de parcelas” y “yanacones” que en la práctica eran mecanismos de control de la fuerza de trabajo.

Entre los años 1955-1930, muchas familias transfieren sus fundos a nuevos grupos familiares del pueblo de Recuay. Algunas de ellas, como la familia Icaza-Lugo forman grandes haciendas. Esta concentración de fundos se desarrolla a través de la transferencia de herencias, mecanismos de compra-venta, enlaces matrimoniales y manejo de influencias. La administración de estas propiedades se caracteriza por el manejo indirecto y la explotación de recursos mediante el sistema de arriendo. Mientras que otros fundos no experimentan concentración alguna y fueron administrados por los mismos propietarios.

De este modo, se organiza el espacio territorial bajo la forma de haciendas y los grupos sociales, como “arrendatarios de pastos”, “medianeros de parcelas” y “yanacones” en relación de dependencia con los hacendados.

b. 1930-1946. La demanda por el reconocimiento legal de la comunidad de Catac se inicia como una búsqueda de seguridad jurídica que garantice el acceso a los pastos en las haciendas bajo conducción indirecta, que restringe el acceso a los recursos a las familias arrendatarias originarias, y en un marco de reconocimiento de las comunidades indígenas en el departamento de Ancash.

Las demandas de reconocimiento de la comunidad se desarrollan a través de gestiones y trámites ante las instancias del Estado, prácticas conocidas que exigen mediaciones especializadas en el campo judicial (abogados) y administrativo (políticos), con altos costos de transacción. Estas acciones se desarrollan enlazadas en comisiones de trabajo, redes familiares, vínculos de paisanaje y con aliados influyentes. Es decir, la acción colectiva se desarrolla arraigada en redes sociales y en la naciente organización de las familias.

Un grupo de familias notables, vinculado al comercio de ganados y al partido aprista, crea una organización que articula a las familias ganaderas, creando acuerdos en torno al reconocimiento de una comunidad indígena y estableciendo vínculos con la población indígena (“ayllus de Recuay”) en base a la interpretación de un documento colonial de repartición de tierras.

Este grupo comunitario fue reconocido como *comunidad indígena de Catac* (1946). Este acontecimiento afirma una identidad colectiva en un marco de relaciones de conflicto con los hacendados, el fortalecimiento de lazos entre las diferentes facciones al interior de la comunidad y convirtiendo a la comunidad en interlocutora del Estado. Sin embargo, el reconocimiento de la comunidad no garantiza la posesión de tierras. Los comuneros seguían dependiendo de las haciendas como “arrendatarios”, “medianeros” y “yanacones”. Esta comunidad fue reconocida sin tierras en posesión común; por ello, el



reconocimiento legal abre un campo de acción colectiva para la reivindicación de tierras bajo el control de los hacendados.

c. 1946-1963. Procesos judiciales y ampliación del campo de la acción colectiva. Tras el reconocimiento legal, los comuneros de Catac inician un largo proceso de demanda judicial exigiendo el “dominio de posesión” sobre tierras que se hallan bajo la posesión de los hacendados. Los dirigentes comunales enlazan la comunidad reconocida con las “tierras usurpadas” a sus “antepasados” (“ayllus de Recuay”) que se hallan en posesión de los hacendados y comprenden la reivindicación como una acción de “recuperación” de tierras.

El reconocimiento de la comunidad abre también un campo de acción a los hacendados. Estos establecen alianzas con los nuevos grupos económicos (empresas ganaderas) a través del arriendo de las haciendas, agudizando las restricciones de acceso a los recursos; por otro lado, los hacendados ejercen presión ante el Estado exigiendo la nulidad de la personería jurídica con el propósito de debilitarlos en el fuero judicial.

La ampliación del campo de disputa influye en la transformación de las demandas por recursos en acciones de reivindicación por tierras. Si bien, el reconocimiento legal de la comunidad empieza como una demanda de garantía jurídica en el acceso a los recursos; sin embargo, se transforma en una necesidad de “recuperación de tierras” u ocupación del territorio reivindicado.

En un contexto de escasas oportunidades políticas para el desarrollo de la defensa del territorio, los comuneros amplían sus relaciones con nuevos aliados (comunidades del departamento, federaciones indígenas, líderes apristas) a través de la organización de acciones políticas en espacios regionales (convenciones). En este proceso, los líderes de la comunidad de Catac construyen acuerdos en torno a la “recuperación de tierras” con los nuevos aliados y desarrollan una mayor conciencia sobre el vínculo territorial.

Sin embargo, esta acción política no se traduce en acciones de “recuperación de tierras” porque cobra un carácter electoral como plataforma para las elecciones que tienen lugar a fines del año 1962, en que algunos organizadores de las convenciones de Huaraz fueron elegidos como diputados por el APRA.

d. 1963-1980. Movilización por la “recuperación de tierras” en Catac. A inicios de los años sesenta, las prácticas seguidas hasta entonces en la defensa del territorio muestran limitaciones ante la apertura de oportunidades políticas en torno a la “recuperación de tierras”, configuradas por las movilizaciones campesinas de “toma de tierras” y los planteamientos gubernamentales de reforma agraria. Los repertorios de acción colectiva convencional desarrollados hasta entonces muestran limitaciones en un escenario de cambios acelerados en la sociedad rural.

En este contexto, los líderes más afines con los cambios en la sociedad rural organiza la movilización por la “recuperación de tierras” en la zona sur de Catac. Este repertorio poco conocido entre los comuneros exige un trabajo de mayor sensibilización con las familias y la construcción de acuerdos sobre nuevos pactos. En esta acción se incorporan a las familias y grupos con mayor legitimidad. Este acontecimiento refunda la comunidad porque cristaliza la unidad de las familias asociadas con el “territorio recuperado” y permite regular el uso de recursos; por otro lado, fortalece lazos entre los grupos familiares y aporta elementos para la construcción de una memoria propiamente histórica. Los comuneros construyen un discurso sobre dicho acontecimiento y lo conmemoran en el tiempo.

La acción colectiva de “recuperación de tierras” se asienta sobre una base social amplia, conformada por distintos grupos familiares; pero, implica también el debilitamiento de los líderes históricos que se forman en torno a las demandas de reconocimiento legal, la revalidación de dicho reconocimiento y los procesos judiciales.

La Reforma Agraria de Velasco abre un espacio político más amplio para la “recuperación de tierras” en Catac; es decir, para un segundo ciclo de “recuperación de tierras” adjudicadas a la S.A.I.S Atusparia, en la zona norte de Catac. Esta acción se desarrolla con la participación de las familias comuneras que organizan la actividad ganadera en el “territorio recuperado” y la comunidad regula el acceso a los recursos; al mismo tiempo, establece alianzas con nuevos actores con capacidad de movilización y presión. En este contexto, el Poder Judicial reconoce el “dominio de posesión” sobre las “tierras recuperadas” y aquellas que se hallaban en posesión de los hacendados.

En efecto, a través de las acciones de movilización, la comunidad de Catac “recupera” un vasto territorio establecido por el título de repartición de tierras de 1714. Durante este proceso, la comunidad de Catac se constituye en un actor político regional y se fortalece como institución que le permite administrar sus recursos mediante la formación de una empresa comunal y exigir la titulación de las “tierras recuperadas”.

e. 1980-2000. Demandas de reconocimiento del “derecho de propiedad comunal” y la “integridad del territorio”. Estas demandas están presentes durante las movilizaciones por la “recuperación de tierras”; sin embargo, el Estado los reconoce a través de la adjudicación y titulación cuando el ordenamiento territorial adquiere importancia en la agenda política en los años noventa. Sin embargo, este reconocimiento no versa sobre la totalidad del “territorio recuperado”. La “integridad de territorio” se convierte en una demanda contemporánea en relación de conflicto con el Estado. Las demandas de reconocimiento de estos derechos cobran un carácter más institucional, llevado a cabo por comisiones especializadas.

f. 2000-2011. La defensa contemporánea del territorio. Estas acciones tienen ciertas características que las asemejan a la defensa histórica del territorio; sin embargo, se diferencian de ésta porque los actores son portadores de proyectos de inversión y ejercen presión sobre determinados recursos. Las

acciones de defensa del territorio se inician como acciones disruptivas; sin embargo, en el desarrollo cobran tres formas básicas. Algunas inician y finalizan como acciones disruptivas, paralizando proyectos en curso o proyectados. Otras se transforman en acciones convencionales con la mediación de negociaciones y compromisos en torno a determinados “beneficios” para la comunidad; finalmente, algunas se mantienen en el tiempo reactivando las tensiones en determinadas coyunturas.

Las acciones colectivas en la defensa contemporánea del territorio empiezan impulsadas por los grupos más afectados por estos proyectos. A medida que son asumidas por la institución comunal se amplían. En ciertos casos, estas acciones se convierten en movilizaciones que trascienden el ámbito comunal porque intervienen actores extra comunales que generalmente buscan construir liderazgos y expresar sus intereses de grupo en estos espacios.

En efecto, la acción colectiva permite comprender la configuración y organización del territorio comunal y de la comunidad (asociación de familias) como resultado de un largo proceso de defensa del territorio en conflicto con los hacendados, la SAIS, el Estado y las empresas privadas. Por otro lado, permite comprender la acción colectiva en la afirmación del territorio como “acción” y “movilización”. La acción colectiva durante la afirmación del territorio emerge en determinadas oportunidades políticas, se desarrolla inmersa en determinadas relaciones sociales y arraigadas en la comunidad como organización, se expresa a través de prácticas y procedimientos conocidos o las incluye en el marco de repertorios conocidos. Estas acciones son generalmente organizadas por la directiva comunal, una instancia centralizada, que establece lazos con aliados o con adversarios extra comunales.



**CUARTA PARTE**

**ACCIÓN COLECTIVA EN EL CAMPO INSTITUCIONAL**

La acción colectiva también se desarrolla en el campo institucional; aquella esfera en que las acciones se cristalizan en reglas, mecanismos, normas. En la comunidad de Catac, la acción colectiva se desarrolla en tres campos institucionales identificables: la economía empresarial, la asignación de usos al territorio y los proyectos de desarrollo, las obligaciones de “provisión” de recursos y el acceso a los “derechos comunales”. En cada uno de estos campos, la acción colectiva adquiere un carácter institucional y corporativo.

La cuarta parte de nuestro trabajo se conforma de tres capítulos que abordan la acción colectiva en el manejo de la economía empresarial, en la asignación de usos al territorio y los proyectos de desarrollo, y en la afirmación de “lo comunal” (obligaciones de provisión de recursos y el acceso a los “derechos comunales”).

En el *capítulo 8* se revisa la acción colectiva en el manejo empresarial de la economía comunal. En este capítulo se muestra el desarrollo de la acción colectiva como respuesta a las oportunidades económicas que se configuran en el escenario tanto regional como local, impulsado por la comunidad como institución y en relación con los actores económicos extra comunales. Los compromisos y acuerdos se cristalizan en reglas y mecanismos de “provisión” de recursos que se traducen en el acceso a las fuentes de inversión, la orientación que adquieren las inversiones y la organización de las relaciones comerciales. Estas acciones se organizan en el marco de desarrollo de la empresa comunal.

En este capítulo se muestra que el contexto de las oportunidades económicas y de los acuerdos comunales cambia en el tiempo. En los años setenta y ochenta, los créditos externos obtenidos de los programas gubernamentales y las unidades de producción agropecuaria en la empresa comunal se constituyen en oportunidades económicas. Sin embargo, desde los años noventa, aparecen las nuevas actividades económicas en la región, como el turismo, el transporte, la minería, la construcción; y, en la empresa comunal, las unidades de prestación de servicios cobran mayor importancia como oportunidades económicas.

En el *capítulo 9* se aborda el papel que juega la comunidad a través de sus órganos de gobierno (asamblea, directiva comunal) en la asignación de usos a la tierra y el control sobre ella que ejerce la empresa comunal, las empresas privadas, las entidades públicas; al mismo tiempo, la comunidad ejecuta diferentes proyectos productivos en base a los acuerdos de cooperación con las instituciones extra comunales. En este marco de la institución comunal se desarrolla la acción colectiva.

En el *capítulo 10* se analiza la acción colectiva como afirmación de “lo comunal” que se traduce en las obligaciones de provisión de recursos y en el acceso a los “derechos comunales” como mecanismos de “provisión” y distribución de beneficios. La afirmación de “lo comunal” se muestra en las obligaciones de “provisión” de recursos, como el “trabajo comunal” (faena), y en la determinación de los derechos de “acceso” a los beneficios, como el “trabajo asalariado” y los “derechos comunales”.

## Capítulo 8

### ACCIÓN COLECTIVA EN EL MANEJO DE LA ECONOMÍA EN LA EMPRESA COMUNAL (1964 – 2011)

La acción colectiva en el campo económico se desarrolla en el marco de los arreglos institucionales que son resultados de determinados acuerdos y compromisos. Esta dinámica se observa en la empresa comunal. El acceso a determinadas fuentes de financiamiento, la orientación que adquieren las inversiones y la organización de las relaciones comerciales se desarrollan en el marco de acuerdos y compromisos que establecen determinados grupos la interior de la comunidad y en relación con los actores extra comunales.

En los años setenta y ochenta, el acceso a las fuentes de financiamiento de programas gubernamentales que promueven el desarrollo comunal y el apoyo que reciben las inversiones en la unidad agropecuaria por parte de los comuneros influyen en el fortalecimiento de la comunidad como un agente de desarrollo comunal. Con la emergencia de las Nuevas Actividades Económicas (NAE en adelante) desde los años noventa y el apoyo que reciben las inversiones en las unidades de servicios, la empresa comunal se transforma en una entidad de prestación de servicios y la comunidad es percibida como una entidad distribuidora de “beneficios”.

Este capítulo se divide en cinco secciones. En la primera sección se revisa el desarrollo de la acción colectiva en la Cooperativa San Simón de Pachacoto en los años sesenta, la primera forma de manejo empresarial de la economía en la comunidad, que involucra a un sector de los comuneros como socios y se desarrolla fundamentalmente como una empresa asociativa de producción pecuaria.

En la segunda sección se aborda la acción colectiva en la constitución de la empresa comunal. Los comuneros deciden la conformación de una empresa como alternativa de desarrollo comunal en conflicto con la SAIS Atusparia, fusionando dos cooperativas de producción agropecuaria y el acceso a los fondos públicos administrados por el Programa de Desarrollo Rural de ORDEZA, una entidad encargada de la reconstrucción de los pueblos afectados por el terremoto (1970) en el departamento de Ancash y en el marco de aplicación de la Reforma Agraria.

En la tercera sección se muestra el desarrollo de la acción colectiva durante el periodo de fortalecimiento de la empresa comunal que opera fundamentalmente sobre las unidades de producción pecuaria, mediante el

acceso a un segundo ciclo de créditos públicos durante la ejecución de políticas de apoyo a las comunidades alto andinas y como resultado de la construcción de acuerdos al interior de la comunidad.

En la cuarta sección se revisa la acción colectiva en la conformación de una empresa comunal de prestación de servicios, en un contexto de restricción de fondos de inversión externa y la caída de precios de los productos agropecuarios. Este cambio en la empresa comunal coincide con una mayor presencia de los comuneros inmersos en las NAE (servicio, comercio y transporte) que apoyan el desarrollo de la empresa como una entidad de prestación de servicios.

En la quinta sección se muestra la acción colectiva en el fortalecimiento de la empresa comunal contemporánea como una entidad de prestación de servicios que organiza relaciones comerciales con los agentes económicos inmersos en las NAE regionales (turismo, minería, construcción, transporte) y que cuenta con el apoyo de los comuneros vinculados a las NAE locales. En esta sección también se muestra el debilitamiento de las directivas comunales en la administración de la empresa como consecuencia del desarrollo de comportamientos faccionalistas que las incapacita para construir acuerdos y compromisos de carácter comunal.

Este capítulo finaliza con las conclusiones sobre la acción colectiva en un marco de transformación de las condiciones de contexto en que se desarrolla la empresa comunal, la construcción de acuerdos por los grupos al interior de la comunidad y el papel que juega la dirigencia comunal en la administración de la empresa comunal.

## 1. LA COOPERATIVA SAN SIMON DE PACHACOTO (1963-1976)

Las comunidades campesinas siempre han tenido formas de explotación de sus propios recursos como alternativas que permite formar rentas que aseguren bases económicas de su vigencia institucional (Cáceres 1986: 40). La Cooperativa San Simón de Pachacoto (CSSP en adelante) es la primera forma empresarial de generación de rentas que la comunidad organiza a mediados de los años sesenta tras la “recuperación de tierras” en la zona sur de Catac<sup>216</sup>.

Esta sección se compone de dos partes. En la primera parte se explica el origen de esta unidad asociativa que integra a un sector de comuneros. La CSSP emerge como respuesta a las oportunidades económicas que se configuran en el departamento de Ancash con la promoción de las cooperativas agropecuarias en las comunidades indígenas. Por otro lado, esta unidad empresarial también surge como una respuesta a las tensiones que se generan al interior de la comunidad tras la desigual distribución de tierras.

La segunda parte aborda el funcionamiento de la CSSP en el marco de acuerdos y compromisos que se cristalizan en reglas institucionales que

---

<sup>216</sup> La Cooperativa de Servicios Múltiples San Simón de Pachacoto (1964-1973).

regulan la producción pecuaria. La comunidad de Catac delimita una zona de producción pecuaria compuesta por un territorio con determinados recursos e infraestructuras, con reglas que regulan el uso ordenado de pastos y resuelve conflictos que surgen por el “gorroneo” de recursos. Por otro lado, en esta sección, se analiza las fuentes de ingresos y la dinámica que cobran las inversiones en la medida en que se institucionaliza la administración de los recursos económicos.

### 1.1. Configuración de oportunidades económicas: orígenes

La Cooperativa San Simón de Pachacoto emerge como respuesta a un contexto de oportunidades económicas y a las dinámicas que se desarrollan al interior de la comunidad de Catac tras la “recuperación de tierras” del año 1963.

A fines de los años sesenta se desarrollan dos procesos económicos importantes en las comunidades indígenas del departamento de Ancash: por un lado, el Estado promueve programas de cooperativismo agropecuario como medidas de atenuación de la movilización por tierras mediante el acceso a los créditos públicos que operan con fondos procedentes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>217</sup>; por otro lado, algunas instituciones sociales promueven experiencias asociativas de carácter productivo como el Proyecto Vicos en la provincia de Carhuaz. Este Proyecto<sup>218</sup> buscaba transformar a los “indígenas peones” de la hacienda Vicos en “modernos productores cooperativistas” incorporando un cuerpo de orientaciones axiológicas y la tecnología en la producción agropecuaria.

Ambos procesos fueron percibidos como oportunidades económicas por un sector de comuneros de Catac tras la “recuperación de tierras” y que se fueron congregando como socios en torno a una cooperativa fundamentalmente ganadera.

La CSSP también responde a una dinámica interna de la comunidad de Catac. Las “tierras recuperadas” se hallaban en una situación de vulnerabilidad ante las constantes presiones de los hacendados y las tensiones que habían surgido ante la desigual distribución de tierras entre los comuneros.

Inicialmente, la CSSP fue concebida como una estrategia de defensa del territorio frente a un adversario externo y como un mecanismo de generación de beneficios para un sector de comuneros que no había accedido a las tierras. Sin embargo, progresivamente, la CSSP se convierte en una entidad que genera rentas para un sector importante de comuneros conformado por distintos grupos pero principalmente por aquellos que no habían accedido a los pastos de puna.

---

<sup>217</sup> Acta de la Asamblea General de la Comunidad de Catac. Catac, 14-02-1968.

<sup>218</sup> Este Proyecto fue ejecutado en la hacienda Vicos mediante el Convenio entre el Departamento de Antropología de la Universidad de Cornell y el Instituto Indigenista Peruano bajo la dirección de Allan Holmberg y Mario Vásquez. Otro proyecto de esta naturaleza que sirve de referente a los comuneros de Catac es la Cooperativa Agropecuaria en la comunidad de Pararín después de la recuperación de tierras un poco antes que en Catac (Instituto Indigenista Peruano 1970).



La CSSP se organiza en el año 1964, con 40 socios. En el año 1970, el número de socios se incrementa a 120<sup>219</sup>; finalmente, en el año 1973, llega a 150<sup>220</sup>. Sin bien esta entidad se crea para atenuar las tensiones que surgen por la desigual distribución de tierras; sin embargo, entre sus integrantes se hallan familias ganaderas, retornantes de la migración, comuneros con parcelas. Cada socio se inscribe con un aporte de 1,200 soles o su equivalente en ganados (ovino o vacuno). Según el tipo de los aportes, se conforman una “granja de ovinos” y otra “granja de vacunos”. Uno de los fundadores comenta al respecto:

*Para formar la cooperativa, los socios entregaron cinco borregos huachquillas y los que no tenían borregas entregaban una res, un vacuno valorizado en 300 soles, y los que no tenían ganados aportaban en dinero efectivo. Así empezamos a formar nuestra cooperativa con el aporte de nosotros mismos, aportando ganado lanar y ganado vacuno. Por eso, formamos grupos de ganado vacuno y ganado lanar. (...) Todos eran comuneros<sup>221</sup>.*

En efecto, la CSSP se forma como respuesta a las oportunidades económicas generadas con la formación de las cooperativas agropecuarias en las comunidades indígenas y como respuesta a la situación de vulnerabilidad de las “tierras recuperadas” ante las presiones de los hacendados y las tensiones surgidas por la desigual distribución de tierras.

## **1.2. Modo de funcionamiento de la Cooperativa San Simón de Pachacoto**

En esta sección se analiza el funcionamiento de la CSSP. En primer lugar se muestra la delimitación de las zonas de producción pecuaria que establece la comunidad, las reglas de uso controlado de pastos y los mecanismos de resolución de conflictos en el uso de este recurso. En segundo lugar se revisa la dinámica del acceso a los créditos de las entidades públicas, los ingresos que obtiene del comercio de productos pecuarios (lana y ganados) y la orientación que adquieren las inversiones. Esta dinámica se sostiene en ciertos acuerdos de carácter institucional.

Algunos de estos arreglos institucionales se sostienen sobre costumbres o en la adaptación de reglas de producción de las instituciones vecinas; sin embargo, la mayor parte de ellos son el resultado de la regulación expresa de la cooperativa. Estos arreglos facilitan el desarrollo de la acción colectiva en la CSSP.

### **1.2.1. Delimitación de la zona de producción pecuaria asociativa**

En esta sección se revisa el establecimiento de ciertas reglas de producción pecuaria que instaura la CSSP. Entre los mecanismos más importantes destaca la delimitación de una zona de producción pecuaria, con determinados

---

<sup>219</sup> Libro de Actas de la Asamblea del Consejo de Vigilancia. Catac, 22-02-1970.

<sup>220</sup> Entrevista con Justino Tuya. Catac, 12-07-2011.

<sup>221</sup> TUYA, Justino. Op.cit.

recursos e infraestructuras productivas que organiza la producción de una determinada manera. Por otro lado, las reglas que regulan el uso ordenado de pastos y la crianza de ganados. Estas reglas son definidas en las asambleas de socios de la CSSP.

### **Delimitación de zonas de producción pecuaria**

La comunidad de Catac determina en sus asambleas comunales dos zonas de producción pecuaria asociativa<sup>222</sup> delimitando las extensiones y sus linderos. La primera zona de 300 Has. destinada a la producción de leche en el sector Pachacoto y la segunda zona de 3,000 Has. en el sector Yanahuanca para la crianza de ovinos<sup>223</sup>.

La delimitación de estas zonas de producción pecuaria fue una demanda constante de los comuneros socios de la CSSP durante los años 1964-1966. Estas solicitudes reciben fuertes oposiciones del sector de comuneros que poseen grandes manadas de ovinos y usufructuaba los pastos en aquellas zonas. Sin embargo, la directiva comunal establece dichas zonas para la producción pecuaria de la cooperativa.

La delimitación como zona de producción pecuaria exige la desocupación de las manadas familiares de dichas áreas<sup>224</sup>; sin embargo, estas medidas no siempre se cumplían. Algunas familias las ignoraban<sup>225</sup> porque se sentían con derechos sobre dichas áreas o que los sectores asignados a cambio poseían menor calidad de pastos.

Estas zonas de producción tenían determinadas características: poseían los pastos más conservados, un clima templado; contaban con áreas bajo riego e infraestructuras de riego (canales) y de crianza (bretes, bañaderos). La

<sup>222</sup> El concepto de *zona de producción* se emplea en el estudio de la organización de la producción agrícola. Esta es definida como “un grupo específico de recursos productivos manejados comunalmente, en el que se cultiva de un modo particular. Estas zonas incluyen los aspectos de infraestructura, un sistema particular de racionar recursos (tales como agua de riego y pastos naturales), así como también mecanismos para reglamentar la manera en que esos recursos deben ser utilizados” (Mayer 2004: 270).

<sup>223</sup> Los límites de las zonas de producción pecuaria para la CSSP quedaron delimitados de la siguiente manera: “para la *granja de producción de leche*: la *zona de Pachacoto*, cuyos linderos son por el norte, con río de Pachacoto; por el sur, con el puente Chinchay, siguiendo la dirección del camino carretero que conduce a Pativilca; hacia el sur da hasta Callu Cancha y luego de este punto baja al río Santa; por el este, partiendo del puente Chinchay sube por la ceja de Pillcu Cancha, luego da a Chonta Huanta y continua por los corrales Mashra Cancha y de este baja al río Pachacoto; y, por el oeste el río Santa. Zona de Cutapuquio, linderaciones. Por el norte, el cerco de Kushqui Jircán; por el sur, la quebrada de Cutapuquio pasando por la carretera que conduce a Pativilca va a dar al río Santa; por el este, la acequia que va a la planta eléctrica, y por el oeste el río Santa. Para la *granja de ovinos* en el *sector Yanahuanca*, Linderaciones, los sectores comprendidos dentro de la siguiente linderación: por el norte, el río Collata; por el sur, el riachuelo de Luchoc; por el este, el camino antiguo de Recuay a Chuiquían; y, por el Oeste el río Santa” (Asamblea General de la comunidad. Catac, 12-02-1967).

<sup>224</sup> La asamblea comunal determina la desocupación de las zonas de pastos adjudicadas a la CSSP a los siguientes comuneros: Juan Ramírez, Francisco Ortiz, Julio Vargas y Benjamín León; Segundino Rafael, Nicanor Solórzano, entre otros.

<sup>225</sup> El comunero Maglorio Tuya califica como un acto de indisciplina que “el comunero Nicanor Solórzano viene aprovechando las zonas reservadas para la cooperativa de producción de leche y sus derivados” (Acta de la Asamblea General, Catac 12-02-1967).

producción pecuaria asociativa se organiza en zonas de producción que reúnen ciertas condiciones específicas de producción.

En efecto, las zonas de producción pecuaria asociativa reúnen características específicas de producción. Estas zonas son delimitadas por acuerdos de asamblea comunal, en un clima de oposición del sector de comuneros con mayor número de ganados y que usufructuaban en dichos sectores. Estas zonas de producción se convierten en ejes de conflictos constantes debido a la incursión de ganados de los comuneros.

### Reglas de uso controlado de pastos

Casi la totalidad del territorio en posesión de la comunidad era de pastos naturales. Más del 80% de pastizales se hallaba bajo el control de las familias comuneras y sólo un 20% fue adjudicado a la CSSP. En las zonas de producción asociativa, los socios establecen determinadas *reglas de uso ordenado de pastos*.

Estas reglas exigen la organización de la producción pecuaria en base a ciertos criterios de clasificación de ganados por edad<sup>226</sup>, sexo y estado<sup>227</sup>. De acuerdo a esta clasificación, se distribuyen los pastos. Las “borregas preñadas”, en parición y con crías recién nacidas se ubican en los “pastos descansados” de Yanahuanca; igualmente, los vacunos en el sector Pachacoto. Los periodos de parición demandan mayor consumo de pastos conservados como puede leerse en uno de los informes de campo del año 1970:

*Los pastos no son suficientes para los ganados que tenemos en nuestra cooperativa y ahora que va a comenzar la parición y se ha visto para la parición la zona de Pilcocancha y otra será en Yanahuanca, y también faltan pastores y ayudantes para la época de parición<sup>228</sup>.*

La distribución de pastos por grupos clasificados exigía el cumplimiento de prácticas de “rotación por sectores”, es decir, dentro de las zonas de producción asignadas a la CSSP. Esta técnica era una práctica basada en la costumbre, pero su reglamentación empieza con la CSSP. Esta práctica era reglamentada también en la empresa SAGUL. Una empresa moderna de producción de ovinos en la zona.

La insuficiencia de pastos genera constantes conflictos con la ganadería familiar de los comuneros que incursionan en los pastos de la CSSP. Entre los años 1967-1973 era muy frecuente las quejas por “pasaderos” (incursión de ganados en pastos ajenos) de los directivos de la cooperativa ante la asamblea de la comunidad.

La CSSP establece muchas medidas ante estas incursiones como la formación de un comité de vigilancia de linderos; sin embargo, este mecanismo tenía limitaciones para mantener el control permanente de linderos. Otra medida

<sup>226</sup> Corderos recién nacidos, destetados, adultos, etc.

<sup>227</sup> Preñadas, en empadre, etc.

<sup>228</sup> Informe del administrador. Catac, 07-11-1970.

poco viable fue la ampliación de los pastizales. Ante la inminente aplicación de la reforma agraria, los comuneros<sup>229</sup> plantean la afectación de pastizales de la empresa SAGUL y otras medidas, como la limitación del número de ganado por familia y la conformación de manadas asociadas.

La solución del problema de pastos requería de la ampliación del territorio ocupado en el año 1963 y que se fue haciendo viable con la toma de tierras en la zona norte de Catac en los años setenta. Las familias ganaderas eran las más beneficiadas con la ampliación del territorio comunal durante la defensa de la tierra.

En efecto, la organización de la CSSP exige la delimitación de una zona de producción pecuaria asociativa, el establecimiento de reglas para el uso ordenado de pastos y mecanismos de solución de conflictos que surgían entre las familias comuneras y los socios de la CSSP. Muchas de estas reglas descansan en la costumbre o fueron adaptadas de las unidades económicas vecinas como la empresa SAGUL. El principal factor que generaba conflictos en la comunidad de Catac era la insuficiencia de pastos.

### 1.2.2. Dinámica de ingresos e inversiones

La CSSP genera una dinámica de ingresos e inversiones. Inicialmente, la CSSP opera sobre los aportes de sus asociados que fueron fundamentalmente en especies (ovinos y vacunos). A medida que se institucionaliza la actividad económica asociativa, la cooperativa obtiene créditos del sector público e ingresos por el comercio de sus productos. Tres factores influyen en la institucionalización de esta unidad económica: por un lado, la construcción de relaciones de confiabilidad con los actores económicos regionales; por otro lado, la organización de las relaciones comerciales; finalmente, la administración independiente respecto de la comunidad.

En esta sección se desarrolla tres puntos: en primer lugar se revisa las fuentes de ingreso de la cooperativa; en segundo lugar se analiza la orientación que adquiere sus inversiones; finalmente, se identifica el destino de los “excedentes”.

#### Fuentes de ingresos

La CSSP obtiene y administra ingresos importantes a medida que se institucionaliza. Estos ingresos provienen de las entidades financieras públicas y de los ingresos que obtiene por el comercio de sus productos.

A mediados de los años sesenta, la CSSP obtiene créditos públicos del Banco de Fomento Agropecuario a través de la mediación del Plan de Desarrollo Comunal del Ministerio de Trabajo; una entidad que operaba con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La CSSP obtiene la transferencia de créditos de la comunidad de Catac que también provenían del Banco de Fomento Agropecuario<sup>230</sup>. En efecto, tanto la CSSP como la comunidad

<sup>229</sup> En el año 1971 habían 300 comuneros inscritos en el padrón comunal.

<sup>230</sup> Acta de la Asamblea General de la comunidad de Catac. Catac, 14-02-1968.

acceden a créditos públicos por mediación de entidades públicas que promueven asociaciones productivas en las comunidades indígenas. Esta fuente de ingresos permite el funcionamiento de la CSSP.

La CSSP inicia con el comercio de la lana y el ganado. Hasta el año 1970, la CSSP establece relaciones comerciales con la empresa SAGUL que contaba con una moderna infraestructura de esquila en el pueblo de Utcuyacu. Esta empresa captaba toda la producción de lana en la zona y comercializaba con la Negociación Lanera del Perú (Fonseca 1967: 65). La comunidad establece una relación estrecha con la empresa SAGUL en el campo comercial; aunque, mantenía litigios judiciales con esta empresa por las “tierras recuperadas” en el año 1963.

En los años setenta, la CSSP organiza las relaciones comerciales con nuevos actores económicos que surgen con la Reforma Agraria, como la Central de Cooperativas Agrarias “Los Andes de Ancash” (CECALADA) y los comerciantes intermediarios de la ciudad de Huaraz, una ciudad-eje del comercio en la región. Estos intermediarios comercializan con las firmas comerciales de Lima.

El comercio de ganado es el segundo rubro que vincula a la CSSP con el mercado. Anualmente esta cooperativa comercializa entre 500 a 800 ovinos. La escasez de pastos limitaba la crianza de un mayor número de ganados. La CSSP no sobrepasa las 4,000 unidades como sostiene un ex socio:

*Cuando el ganado llegaba a su tiempo o sea al saque, entre 500 a 800 salían al mercado cada año porque el pasto solo aguantaba para el manejo de 4 mil ejemplares. Se tenía que dar salida, para el ingreso de las crías que iban naciendo, faltaba pasto. Había pasto solamente para 4,000 mil; el resto iba saliendo al mercado, generaba utilidades ya para la cooperativa<sup>231</sup>.*

La CSSP daba preferencias a sus socios y comuneros en la venta de ganados. Algunas familias compraban ovino para la mejora de la ganadería familiar y otras para el comercio. Un sector de comuneros había incursionado en el comercio de ganado para el mercado de Lima, Chimbote y Huaraz; ciudades en rápido crecimiento por el proceso de migración del campo a las ciudades.

En efecto, los ingresos de la CSSP provenían fundamentalmente del comercio de la lana y del ganado. Estos ingresos se destinan a la amortización de créditos obtenidos del Banco de Fomento Agropecuario, al salario de los trabajadores y la adquisición de los nuevos ejemplares de ganados. En el balance económico del año 1968, los egresos superan los ingresos debido a las inversiones realizadas en la adquisición de ovinos.

---

<sup>231</sup> Entrevista con Justino Tuya. Catac, 15-07-2011.

**CUADRO N° 24  
BALANCE ECONÓMICO  
(1967-1968)**

| AÑO   | MESES               | INGRESOS   | EGRESOS    |
|-------|---------------------|------------|------------|
| 1967  | Setiembre-diciembre | 38,634.75  | 8,316      |
| 1968  | Enero-diciembre     | 360,087.80 | 967,870.21 |
| Total |                     | 398,722.55 | 976,186.21 |

**Fuente:** Elaboración propia. En base al informe del Libro de Actas del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa San Simón de Pachacoto. 1967-1974.

### Inversiones de la CSSP

Los socios de la CSSP tuvieron un interés especial en innovar tempranamente la ganadería mediante la adquisición de “reproductores” y “borregas de cría” de la empresa SAGUL232 y de las haciendas Corpacancha y Atasaico (Cerro de Pasco)<sup>233</sup> con los préstamos obtenidos del Banco de Fomento Agropecuario. Uno de los fundadores recuerda los inicios del cambio genético en la cooperativa:

*Ignacio Masías (administrador de la empresa SAGUL) nos dio 1,000 ovinos de punta cortada. Punta cortada quiere decir que se escoge de los mejores que toman la delantera en una corrida; los enfermos y pequeños van detrás; así se seleccionaron los mejores ganados. Ignacio Masías nos dio de ese modo ganado de re cría. Con eso formamos la cooperativa porque al inicio entregamos solo nuestras huachquillas<sup>234</sup>.*

En estas adquisiciones contaban con la asesoría técnica de entidades como el SIPA y la asesoría financiera del Instituto Nacional de Cooperativas del Perú (INCOOP). La CSSP adquiere más ovinos que vacunos debido a la escasez de pastos y la tradición de la crianza de ovinos.

**CUADRO N° 25  
FUENTES DE INGRESOS EXTERNOS EN LA COOPERATIVA SAN SIMÓN DE  
PACHACOTO  
(1967-1972)**

| Año  | N° Ganados              | Hacienda y SAIS              | Monto (Miles de soles)    | Entidad Crediticia            |
|------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1967 | 30 ovinos<br>02 vacunos | Utcuyacu (Recuay)            | Donación s/í sobre montos | AID                           |
| 1967 | 383 ovinos              | Corpacancha (Cerro de Pasco) | 245,000                   | Banco de Fomento Agropecuario |
|      | 120 ovinos              | Atasaico (Cerro de Pasco)    |                           |                               |
| 1968 | 1,000                   | Utcuyacu (Recuay)            | 1'000,000                 | Banco de Fomento Agropecuario |
| 1972 | 73                      | SAIS Pachacutec (Junín)      | 180, 000                  | Proyecto 7.00                 |

**Fuente:** Elaboración propia. En base a los informes del libro de actas del Consejo de Administración de la comunidad de Catac. 1967-1974.

<sup>232</sup> 1,000 ovinos de raza carriedale.

<sup>233</sup> Más de 500 unidades (Libro de Actas de la comunidad de Catac. Catac, 01-12-1968).

<sup>234</sup> Entrevista con Justino Tuya. Catac, 12-07-2011.

En efecto, la CSSP orienta sus inversiones en la innovación de la producción pecuaria. La CSSP adquiere ovinos de las haciendas con prestigio en la producción ganadera; años más tarde, Catac también fue adquiriendo el prestigio de una comunidad productora de “ovinos mejorados” entre sus vecinos y en la región Ancash.

La innovación genética también se fue proyectando hacia la ganadería familiar a través del préstamo de “reproductores”. Generalmente, los comuneros con un mayor número de ganados solicitaban estos servicios a cambio del 50% de la producción; de esta manera, pocos comuneros se beneficiaban con el cambio genético promovido en la CSSP.

En el balance del año 1971, la inversión más importante de la cooperativa estaba en sus ganados valorizados en 2'163,344.97 miles de soles<sup>235</sup>. La mayor parte de la inversión en la adquisición de ganados se realiza con préstamos de las entidades financieras públicas que fueron amortizados con el comercio de la lana y de ganados.

La CSSP cierra sus operaciones durante la reestructuración de la Comunidad de Catac, pasando a formar parte de la empresa comunal en el año 1974. En el balance final del año de cierre (1973), la CSSP tenía 3'180,900.00 miles de soles invertidos en ganados tanto lanar como vacuno; en bienes de capital 404,220.72 miles de soles y en efectivo (caja y depósito bancario): 327,013.13 miles de soles. Los certificados de aportaciones de los socios, los bienes y ganados pasan a la empresa comunal de la comunidad. Esta nueva entidad económica se forma sobre los bienes de la CSSP. En este sentido, la CSSP es el antecedente de la empresa comunal en Catac.

**CUADRO N° 26**  
**CAPITAL VALORIZADO DE LA COOPERATIVA SAN SIMÓN DE PACHACOTO**  
**(31-12-1973)**

| Rubros                        | Precio unitario | Montos<br>(Miles de soles) |
|-------------------------------|-----------------|----------------------------|
| 3,422 cabezas de ganado lanar | 800             | 2,737,600.00               |
| 671 corderos                  | 100             | 67,100.00                  |
| 69 cabezas de ganado vacuno   | 5,000           | 345,000.00                 |
| 26 becerros                   | 1,200           | 31,200.00                  |
| Total parcial                 |                 | 3,180,900.00               |
| Dinero en caja y en bancos    |                 | 327,013.13                 |
| Total parcial                 |                 | 327,013.13                 |
| Camión Dodge 3.50             |                 | 275,514.00                 |
| Muebles                       |                 | 42,528.00                  |
| Cuentas por cobrar            |                 | 23,701.13                  |
| Animales de trabajo           |                 | 6,910.50                   |
| Instalación de bañadero       |                 | 32,934.25                  |
| Instrumentos ganaderos        |                 | 14,425.44                  |
| Almacén                       |                 | 3,018.00                   |
| Adelantos al personal         |                 | 5,189.40                   |
| Total parcial                 |                 | 404,220.72                 |
| TOTAL                         |                 | 3'912,133.80               |

**Fuente:** Elaboración propia. En base al informe del Libro de Actas del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa San Simón de Pachacoto. 1967-1974.

<sup>235</sup> Libro de Actas del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa San Simón de Pachacoto. 1967-1974.

### 1.3. Conclusiones

La CSSP surge como respuesta a las oportunidades económicas que se configuran en las comunidades indígenas del departamento de Ancash con la promoción de cooperativas agropecuarias que proveen de créditos públicos y como una estrategia de defensa de las “tierras recuperadas” ante la presión que ejercen los hacendados y sus aliados (empresas ganaderas) en los años sesenta.

Sin embargo, la CSSP se fue constituyendo en una forma de explotación de recursos comunales, generando rentas para un sector importante de comuneros que se adhieren como “socios” de esta unidad económica. El desarrollo de esta unidad se sostiene sobre acuerdos y compromisos que los comuneros toman al interior de la comunidad y en relación con los actores económicos de la región.

Estos acuerdos se traducen en la delimitación de ciertas áreas del “territorio recuperado” en zonas de producción pecuaria asociativa; con recursos, infraestructuras y reglas propias. Estas reglas regulan el uso de pastos, la producción pecuaria y el trabajo. Algunas de estas reglas tienen base en las costumbres, otras son adaptaciones de las reglas empleadas en las empresas ganaderas vecinas; sin embargo, la mayor parte de ellas son el resultado de la reglamentación de los socios. Al mismo tiempo, la CSSP establece mecanismos de solución de conflictos que surgen en torno al uso de pastos en disputa con los comuneros no asociados. En este sentido, la CSSP se fue constituyendo en una unidad institucionalizada de explotación de recursos al interior de la comunidad.

En la medida que la CSSP genera rentas y se institucionaliza obtiene créditos que provienen fundamentalmente de las entidades financieras públicas. Al mismo tiempo, la CSSP establece relaciones comerciales con los actores económicos con presencia en el mercado regional. Inicialmente, la CSSP comercializa sus productos pecuarios con las empresas ganaderas que controlan el comercio de la lana y de los ganados en la zona, luego, con los grupos de comerciantes e intermediarios que surgen durante la Reforma Agraria tanto en Catac como en la ciudad de Huaraz. Estas fuentes de ingreso se invierten fundamentalmente en la producción pecuaria, en ciertos bienes de capital y en los fondos sociales.

La CSSP genera mecanismos y procedimientos institucionalizados de organización de la producción pecuaria, de regulación de recursos, de generación de fuentes de ingreso y de inversiones desde mediados de los años sesenta hasta mediados de los años setenta. Esta entidad representa el antecedente de la empresa comunal en la comunidad de Catac.



## 2. ACCIÓN COLECTIVA DURANTE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA COMUNAL (1974 - 1980)

La *empresa comunal* que surge en la comunidad de Catac a inicios de los años setenta es la segunda forma de organización empresarial de los recursos de uso comunal que ponen en funcionamiento los comuneros de Catac. Su antecedente inmediato fue la Cooperativa San Simón de Pachacoto, una unidad de carácter asociativo. La empresa comunal se forma en base a los activos, la dinámica de producción y el personal de la cooperativa; posteriormente, la empresa genera su propia dinámica con la innovación de la sección pecuaria y la apertura de nuevas unidades económicas.

En relación a la CSSP, la empresa comunal representa una mayor institucionalización de los acuerdos y compromisos sobre el acceso a créditos y en el establecimiento de reglas que regulan las inversiones y las relaciones comerciales.

Esta sección se compone de tres partes. En la primera parte se identifica los procesos regionales que influyen en el origen de esta unidad económica, como la promoción de las empresas comunales durante la rehabilitación de los pueblos afectados por el terremoto y la apertura política generada por la Reforma Agraria. En este contexto, los comuneros acceden a créditos públicos. En el origen de la empresa también influyen los factores internos como la posesión de tierras, la experiencia en la gestión empresarial de un sector de comuneros y la construcción de acuerdos en la comunidad.

En la segunda parte se muestra la organización de las unidades económicas de producción pecuaria y de prestación de servicios que conforman la empresa. La unidad de producción estaba compuesta de una sección pecuaria, agrícola y forestal; y, la unidad de servicios de un servicentro y un restaurante comunal. La empresa comunal representa el primer momento de diversificación económica en la comunidad de Catac. En esta parte también se aborda la administración de la empresa por la misma organización comunal.

En la tercera parte se analiza el acceso de la comunidad a los créditos públicos y la inversión de los mismos en la ampliación y renovación de la unidad de producción agropecuaria, así como en la habilitación de un servicentro comunal. En esta sección se revisa las reglas que regulan el derecho de acceso a los recursos y las obligaciones de provisión de pastos. En la empresa, las acciones están reguladas por determinadas reglas y arreglos institucionales.

### 2.1. La *empresa comunal* en la comunidad de Catac: inicios

El origen de la *empresa comunal* de Catac está asociado a tres procesos regionales en desarrollo durante los años setenta: la rehabilitación de los pueblos afectados por el terremoto, la Reforma Agraria y la protección jurídica de los territorios ocupados durante la toma de tierras en los años sesenta.

Como parte del proceso de rehabilitación de los pueblos, ORDEZA promueve la formación de empresas comunales y a las comunidades como agentes de desarrollo rural. La Reforma Agraria también abre un espacio político para la reivindicación de tierras que las comunidades como Catac reivindican como suyas. El juzgado de tierras de Recuay y el Tribunal Agrario reconocen el “dominio de posesión” sobre las “tierras recuperadas”. Estos tres procesos se constituyen en una estructura de oportunidades en que surge la empresa comunal de Catac (1974).

Los comuneros obtienen créditos de inversión pública para la apertura de la empresa. Estos créditos provienen del Programa de Desarrollo Rural de ORDEZA con la finalidad de crear estructuras productivas de carácter agropecuario para el desarrollo comunal. Por otro lado, el reconocimiento judicial del “dominio de posesión” sobre las tierras ocupadas confiere mayor capacidad en la reivindicación del territorio adjudicado a la SAIS Atusparia y desligarse de la nueva unidad supracomunal. Sin embargo, no era suficiente que los comuneros se desligaran de la SAIS, sino que era preciso desarrollar un proyecto alternativo como la *creación de una empresa comunal*.

En el origen de la empresa comunal también intervienen determinados factores internos. Por un lado, la comunidad había alcanzado el control de un vasto territorio. Por otro lado, un sector de comuneros había adquirido experiencias de gestión empresarial en las cooperativas<sup>236</sup>. Finalmente, en la comunidad aparecen nuevos dirigentes con una visión productivista y dispuestos a reestructurar la comunidad. Uno de los ejes de esta reestructuración era la formación de una empresa comunal.

ORDEZA, en sus estudios de factibilidad para la concesión de créditos a la comunidad de Catac identifica algunas de las condiciones señaladas. Según estos estudios, la comunidad de Catac reunía un conjunto de condiciones “positivas”, como a) la posesión de grandes extensiones de pastos para la producción ganadera, b) agua necesaria para el riego de pastos, c) vías dentro del territorio comunal, d) experiencia empresarial asociativa en la gestión de las cooperativas, e) su ubicación en un punto de tránsito regional. Sin embargo, también señala las “condiciones negativas”: a) mayor extensión de pastos bajo control de las familias más pudientes, b) un número reducido de comuneros con experiencia en el manejo de economía empresarial, c) la tendencia al trabajo asalariado fuera de la comunidad, d) el conflicto existente con la SAIS Atusparia, entre otras<sup>237</sup>.

En las asambleas del año 1973, los comuneros discuten varias alternativas de explotación de los recursos comunales como la integración de todos los comuneros a la CSSP de acuerdo al Nuevo Estatuto de Comunidades que establecía que las “granjas comunales” pasaran a formar parte del patrimonio comunal (Art.117); sin embargo, con apoyo mayoritario, los comuneros

---

<sup>236</sup> La Cooperativa San Simón de Pachacoto y la Cooperativa 24 de Junio. La primera se desarrolla entre 1964-1973 en el territorio ocupado en la zona sur. La segunda fue fundada por las familias del sector Catac-pata como un mecanismo de defensa de las parcelas familiares adjudicadas por la Reforma Agraria (1971-1973).

<sup>237</sup> ORDEZA. División de la asistencia técnica y financiera. 1973.

acuerdan la creación de la Empresa Comunal en base a la transferencia del patrimonio de ambas cooperativas<sup>238</sup> y el patrimonio comunal (tierras)<sup>239</sup>. Uno de los dirigentes de la CSSP recuerda aquella asamblea:

*Ahí (en la asamblea) dijimos, ya que ellos (SAIS Atusparia) tanto nos persiguen, nosotros mismos fusionemos las dos cooperativas más la comunidad para formar la empresa comunal y así se llega a formar una empresa comunal. Pero la motivante principal fue la SAIS. Si no hubiesen venido los empleados a formar la SAIS y exigirnos a unirnos a la SAIS tal vez no hubiéramos formado la empresa comunal porque algo tiene que motivarte para que tú te organices para contrarrestar. La SAIS nos obligó a pensar cuando nos obligó a unirnos a ellos<sup>240</sup>.*

Los comuneros exploran diversos campos de inversión como la innovación de ovinos, la instalación de una fábrica de ladrillos y la explotación del agua mineral. Descartan la planta de agua mineral por sus altos costos de explotación y deciden innovar la producción ganadera (ovinos, vacunos y alpacas), la apertura de una fábrica de ladrillos y un grifo comunal. Es decir, deciden diversificar la unidad empresarial iniciada en la CSSP.

Cada comunero aporta 1,200 soles o su equivalente en ganados. Los socios de las cooperativas estaban exceptuados de estas cargas porque sus certificados de aportación fueron transferidos a la empresa<sup>241</sup>; además, las cooperativas transfieren su capital<sup>242</sup>, bienes y excedentes<sup>243</sup>.

Los dirigentes de la comunidad de Catac juegan un papel importante en la construcción de acuerdos y compromisos a través de la mediación de los diversos intereses de grupo al interior de la comunidad; siendo los grupos más fuertes, los comuneros organizados en torno a la CSSP y la Cooperativa 24 de Junio, así como las familias ganaderas. Entre los dirigentes más desatacados estaban quienes habían participado en la toma de tierras del año 1963<sup>244</sup>, los retornantes<sup>245</sup> y algunos dirigentes de las cooperativas.

<sup>238</sup> Reunión de la asamblea del 18 de marzo de 1973.

<sup>239</sup> Libro de Actas de la asamblea ordinaria de la comunidad de Catac. Catac, 18-03-1973.

<sup>240</sup> Entrevista con Justino Tuya. Cátac, 15-08-2011.

<sup>241</sup> El comité organizador estuvo conformado por Felipe Ramírez (presidente), Rogelio Rojas (secretario) y Paulina Berríos (tesorera). Los vocales por sectores: Antonio Castillo (Shiqui), Florencio Castillo (LLacshahuanca), Ángel Castillo (Santa Rosa), Mario Huerta (Dos de Mayo), Juan León (San Miguel) y Juan Tarazona (Yanayacu). En el Libro de Actas de las asambleas generales de la comunidad de Catac. Catac, 22-04-1973.

<sup>242</sup> Los socios de la CSSP deciden la fusión de esta unidad a la empresa en una asamblea del 18 de marzo de 1973 y de la Cooperativa 24 de Junio, en la asamblea del 20 de diciembre de 1972.

<sup>243</sup> La CSSP: ganados (4,093 ovinos y 95 vacunos) y excedentes por un monto valorizado en 3'912,133.69 soles (Balance del Consejo de Vigilancia. Catac, 31-12-1973). La Cooperativa 24 de Junio: un préstamo aprobado de 18 mil soles del Banco de Fomento Agropecuario, una parcela cultivada con 50 sacos de papa y 24, 800 soles de certificado de aportaciones de sus socios (Acta de la Asamblea General. Catac-pata, 20-12-1972).

<sup>244</sup> Antonio Peregrino Cáceres fue presidente de la comunidad de Catac en dos gestiones, entre los años 1970-1974.

<sup>245</sup> Líderes más importantes entre los retornantes: los hermanos Tuya (Maglorio, Justino y Marcelo) y Celso Ramírez. Maglorio Tuya había sido el secretario general de los trabajadores de la Hidroeléctrica de Huinco y Celso, un sindicalista en la hacienda Paramonga.

Esta dirigencia también interactúa con los actores regionales de carácter económico y político como SINAMOS, ORDEZA y CECALADA. SINAMOS cumple un papel importante en la comunidad de Catac como organizador de la dirigencia comunal. ORDEZA ofrece créditos y asesoría en materia de inversiones. CECALADA, una central de cooperativas, se ocupa de la comercialización de los productos agropecuarios.

En efecto, la empresa comunal de Catac surge en un contexto de oportunidades generadas por los procesos de carácter regional, como la rehabilitación de los pueblos afectados por el terremoto, la Reforma Agraria y la protección jurídica del derecho de posesión sobre tierras ocupadas. En estos procesos, los comuneros acceden a fondos públicos y obtienen garantía judicial sobre las tierras ocupadas. La apertura de esta unidad económica se sostiene en las dinámicas internas de la comunal (territorio, experiencia de gestión empresarial, lazos de parentesco). En este proceso, la directiva comunal juega un papel importante promoviendo la construcción de acuerdos institucionales y en las relaciones que establece con los actores económicos y políticos regionales.

## **2.2. Organización de la empresa comunal**

Esta sección aborda sobre la organización administrativa y la organización de la producción en la empresa. A diferencia de la CSSP que tenía una administración independiente de la organización comunal, la empresa es administrada por la misma institución comunal. Esta crea las reglas y los arreglos que regulan la administración, producción y comercialización de los productos y servicios. En esta sección se revisa también la organización de la empresa en unidades económicas, que son los marcos generales en que se organizan y desarrollan las actividades económicas.

### **Organización administrativa de la empresa comunal**

Los comuneros de Catac deciden que la misma comunidad dirija y administre la empresa comunal a través de su propia organización, de acuerdo con el Nuevo Estatuto Especial de las Comunidades Campesinas (1970). Según el nuevo marco normativo, la organización comunal estaba conformada por la Asamblea Comunal, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia (Castillo 2007: 46).

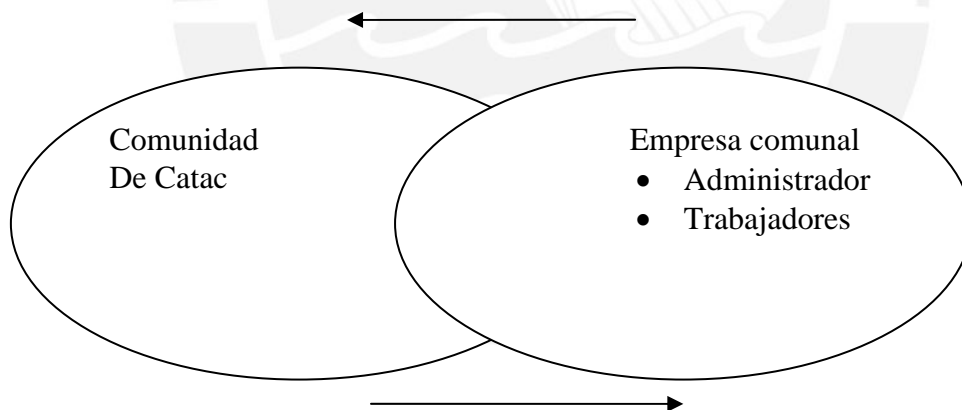
La Asamblea General estaba conformada por 426 comuneros inscritos en el padrón comunal. En esta instancia, los comuneros establecen acuerdos relacionados con la provisión de recursos (fuentes de ingreso, inversiones, organización de relaciones comerciales), la supervisión y el control de la empresa. En este sentido, la asamblea establece los arreglos de la gestión empresarial.

El Consejo de Administración<sup>246</sup> (CA en adelante) asume la ejecución de los acuerdos de asamblea o la administración. Esta instancia delega el ejercicio de esta función a un administrador asalariado. En los primeros años (1974-1976), la empresa tuvo un administrador asalariado<sup>247</sup>; sin embargo, en la gestión 1977-1978, el mismo presidente del CA asume esta función en la comunidad. La diversificación de la empresa exige también la incorporación de un contador profesional<sup>248</sup>. El incremento del movimiento económico exige una contabilidad más ordenada y planificada en la empresa.

Las decisiones sobre los cambios en la administración y en la organización de la empresa pasan por la asamblea comunal; mientras que, los cambios de los trabajadores o la determinación de los salarios eran definidos por el CA. Esta instancia de gobierno generalmente no demandaba asesoría en el manejo empresarial; sin embargo, en situaciones complejas recurría ante los funcionarios de ORDEZA.

El Consejo de Vigilancia (CV en adelante) era un órgano de supervisión de la gestión empresarial<sup>249</sup>; sin embargo, en los años setenta, esta instancia tenía limitaciones para desarrollar su función adecuadamente debido a que dependía del CA. En los sufragios electorales los miembros del CV formaban parte de la plancha electoral del CA. Por otro lado, la CV carecía de capacidad de decisión para regular el uso de recursos y exigir la rendición de cuentas en la administración de la empresa.

**GRÁFICO N° 1**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA COMUNAL DE CATAC (1974)**



### Organización de la producción y la prestación de servicios

<sup>246</sup> El Consejo de Administración estaba conformado por los siguientes cargos: el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales. En las elecciones del 10-12-1972 fueron elegidos como miembros del Consejo de Administración los siguientes comuneros: Peregrino Cáceres (presidente), Marcelo Tuya (vice-presidente), Filomeno Espíritu (Secretario), Fabián Torres (tesorero), Lucio Rafael y Miguel Huaranga (vocales).

<sup>247</sup> En las gestiones de Antonio Peregrino Cáceres (1970-1974) y Maglorio Tuya (1975-1976).

<sup>248</sup> Francisco Vergara es contratado como contador en el año 1976.

<sup>249</sup> El CV estaba integrado por un presidente, un secretario y un vocal. En las elecciones del año 1972 fueron elegidos como miembros de este consejo: Celso Ramírez (Presidente), Nicéforo Espíritu (secretario), Germán Espinoza y Fermín Martínez (vocales).

La empresa comunal de Catac inicia con dos unidades económicas. Estas son marcos generales de organización de la actividad económica en secciones. En los años 70, la empresa se organiza en dos unidades económicas: una de carácter productivo y otra de servicios.

La unidad productiva (UP) comprendía tres secciones: a) pecuaria (ovinos, alpacas y vacunos), b) agrícola, y c) forestales y pastos. La sección pecuaria estaba a cargo de un técnico que organiza la crianza, sanidad y ventas; trabaja con un grupo de pastores y un vigilante de campo. En tanto que, la sección agrícola y forestal dependía directamente del CA. La sección pecuaria nace en la CSSP y era la única que tenía un responsable (jefe de producción). Por su parte, la unidad de prestación de servicios (UPS) estaba conformada por tres secciones: a) el servicentro (grifo y talleres) y b) el restaurante comunal<sup>250</sup>. La unidad de servicios se crea en función del transporte en la zona y constituye el primer momento de diversificación de la empresa en los años setenta. Ambas unidades económicas eran administradas por una unidad de contabilidad y finanzas, que incluye nuevas secciones; inicialmente incorpora la contabilidad que trabaja en coordinación con el tesorero y el presidente del CA.

La unidad productiva se conforma con la transferencia de la producción pecuaria de la CSSP y la adquisición de nuevos ejemplares pecuarios con los créditos obtenidos de ORDEZA. Al mismo tiempo, las mismas zonas de producción de la CSSP son transferidas a la empresa. Con la “recuperación” del sector Churana en la zona norte de Catac se amplía la zona de producción pecuaria empresarial (1975).

La rehabilitación de las vías en la región a mediados de los años setenta influye en la apertura de la unidad de servicios como el asfaltado de la Carretera Huaraz-Pativilca, generando mayor movilidad en la zona. El incremento del transporte en la zona demanda la venta de combustible y los servicios de mantenimiento de unidades. En efecto, la unidad de servicios surge como respuesta ante las nuevas oportunidades generadas por la mayor movilidad en la zona.

El grifo comunal se fue constituyendo en la sección más importante de la empresa porque genera mayores ingresos, abre relaciones comerciales con actores económicos de la zona y garantiza la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Desde los años setenta, esta sección genera una dinámica de mayor vinculación de la comunidad con el mercado.

La empresa comunal funciona junto a la economía familiar que se organiza en torno a la ganadería y la agricultura. Ambas unidades establecen relaciones conflictivas especialmente por el uso de pastos. Sin embargo, la empresa fue concebida como una unidad complementaria de la economía familiar porque los comuneros esperaban que la empresa reportase beneficios a la ganadería familiar como señala un dirigente de entonces:

---

<sup>250</sup> Libro de actas del Consejo de Administración de la comunidad de Catac. 1978.

*Formamos la empresa con la finalidad de facilitar la producción que daba la empresa comunal en ovino y en vacuno. Vender a los socios a un precio más equitativo, que a un particular. La idea de nosotros era que nuestros comuneros puedan comprar reproductores de la empresa a precios más bajos o cómodos, así mejoren la raza de sus animales; pero eso ya no aplican. También con el producto de leche, queso; alimentar primero a los asociados, dar esa prioridad. Ahora no se hace eso. Si había carne, dar a los socios a un precio de mayor acceso, no a precio de mercado. Eso era el espíritu, la intención”<sup>251</sup>.*

En efecto, la empresa comunal en Catac empieza como una unidad económica administrada por la misma organización comunal, que organiza la producción de los bienes y servicios en unidades económicas. Las políticas de gestión son establecidas en las asambleas y la administración es asumida por la misma directiva comunal. La comunidad se constituye en un ente organizador de la economía. La empresa se diversifica a medida que responde a las nuevas oportunidades de contexto y genera acuerdos entre los grupos al interior de la comunidad.

### **2.3. Funcionamiento de la empresa comunal**

En esta sección se revisa dos puntos. En primer lugar, el acceso de la comunidad a los créditos públicos que provienen de ORDEZA en los años setenta y la inversión de los mismos en la ampliación y renovación de la unidad de producción agropecuaria; así mismo, en la apertura de la unidad de servicios, como una respuesta a la oportunidad económica generada por el incremento de mayor movilidad en la zona y de los acuerdos que se generan al interior de la comunidad. En segundo lugar se muestra los acuerdos que se traducen en reglas institucionalizadas de provisión de recursos especialmente aquellas referidas a la conservación de pastos, el control del abigeato, la organización de las faenas y la exclusión de los trabajadores de la SAIS del acceso a los recursos comunales.

#### **Dinámica de inversiones: Acceso a créditos públicos**

Durante los años setenta, la fuente más importante de ingresos que obtiene la comunidad proviene de ORDEZA en calidad de créditos de inversión destinada a la creación de una estructura de producción agropecuaria como base del desarrollo comunal. Los rubros de inversión y la devolución de los préstamos son definidos en los acuerdos de asamblea<sup>252</sup> y se plasman en convenios.

La comunidad recibe estos créditos en tres momentos durante los años setenta. El primero entre los años 1972-1974. En esta ocasión, ORDEZA transfiere dos créditos a la comunidad: el primero por un monto de 2'618,534.00 soles destinado a la adquisición de ganados y el segundo de 2'787,539.00 soles para la instalación de la primera etapa del servicentro (grifo).

<sup>251</sup> Entrevista con Marcelo Tuya. Catac, 11-02-2011.

<sup>252</sup> Libro de Actas de la Asamblea General Extraordinaria de la Comunidad de Catac. Catac, 10-06- 1973.

La segunda entrega se lleva a cabo entre los años 1975-1978, en dos desembolsos: el primero de 4'620,129.00 soles (1975) y el segundo de 6'371,695.00 soles (1978). Según el estudio de factibilidad de ORDEZA, la segunda etapa del servicentro<sup>253</sup> requería una inversión de 9'000,000.00 de soles; de los cuales, la comunidad había recibido 3'000,000.00 a mediados de los años setenta.

Según el balance económico del año 1973, los créditos obtenidos de ORDEZA se invierten en la renovación de las unidades pecuarias y la construcción del servicentro. Estos créditos contemplan un periodo de amortización de 8 años (1975-1982) y dos años de gracia (1973-1974), con una tasa de interés efectivo anual de 3%. El balance económico del año 1974 tiene un comportamiento similar al año anterior, es decir, se invierten en la adquisición de ganados y en la construcción del grifo comunal.

A fines del año 1974, la empresa contaba con activos en ganados valorizados en 3'033,135.05 soles y con un "activo fijo" de 1'668,574.95 soles en maquinaria agrícola y en el servicentro. En efecto, en los años setenta, las secciones de mayor inversión fueron la actividad pecuaria y el grifo comunal.

**CUADRO Nº 27**  
**CRÉDITOS OTORGADOS POR ORDEZA**  
**(1972-1978)**

| Año     | Área de inversión | Monto (soles) | Fuente                |
|---------|-------------------|---------------|-----------------------|
| 1973 *  | Ganadería         | 2'618,534.00  | ORDEZA-préstamo Nº 4  |
|         | Servicentro       | 2'787,539.00  | ORDEZA-préstamo Nº 10 |
| 1974 *  | Ganadería         | 4'620,129.00  | ORDEZA-préstamo Nº 17 |
| 1975 *  | Servicentro       | 3'000,000.00  | ORDEZA s/n            |
| 1978 ** | Ganadería         | 6'371,695.00  | ORDEZA-préstamo Nº 18 |
| Total   |                   | 13'026,202.00 |                       |

Fuentes: Elaboración propia. En base al informe de (\*) SINAMOS, ORAMS III; División: asistencia técnica y financiera, y el (\*\*) informe de la gestión de Valeriano Solórzano. 1978.

La comunidad de Catac accede a los créditos públicos destinados fundamentalmente para inversiones agropecuarias y responder a las oportunidades creadas por la mayor movilidad en la zona. Estos fondos son provistos por ORDEZA que operaba con fondos de la Agencia Interamericana de Desarrollo; una entidad que tuvo un aporte importante en los programas de reconstrucción y habilitación de los pueblos afectados por el terremoto en el departamento de Ancash. El acceso a estos créditos es resultado también de los acuerdos tomados casi por unanimidad en las asambleas.

La empresa empieza como una continuación de la CSSP; sin embargo, con el acceso a los créditos públicos, experimenta un primer momento de diversificación, ampliando la unidad productiva pecuaria y la apertura de una

<sup>253</sup> El servicentro en su segunda etapa comprendía: servicios de lavado y engrase, reencauchadora y un bar-café (SINAMOS, ORAMS III. 1974).



unidad de servicios. Las plantaciones forestales constituían también un activo importante de la comunidad en estos años.

### Reglas de “provisión” de recursos de uso comunal

De acuerdo a la práctica establecida por la CSSP, la comunidad continúa definiendo las reglas que determinan los derechos de acceso y las obligaciones de provisión (producción y mantenimiento) de los recursos de uso comunal; así mismo, establece los mecanismos de supervisión y aplicación de sanciones por los mismos comuneros. Estas son reglas y mecanismos institucionalizados.

La asamblea comunal es el espacio en que se definen dichas reglas y mecanismos. En este mismo espacio, los comuneros confieren facultades ejecutivas a los miembros del Consejo de Administración y facultades de supervisión al Consejo de Vigilancia.

En los años setenta, la mayor parte de estas reglas giran en torno a la conservación de pastos y el mantenimiento de infraestructuras productivas. Desde la recuperación de tierras hasta fines de los años sesenta, los comuneros usufructúan tanto los pastos como las parcelas de modo gratuito. El cobro por el derecho de pastaje y el uso de parcelas empieza con la CSSP debido a una mayor presión que ejercen los comuneros sobre estos recursos<sup>254</sup>.

Los comuneros usan una técnica tradicional (“rodeo”) para la cobranza del derecho de pastaje. El “rodeo” consiste en el conteo de ganados de todos los comuneros por sectores<sup>255</sup>. Esta práctica se conserva como una forma de control del consumo de pastos y un modo de recaudación de ingresos comunales.

La comunidad establece también las normas de conservación de pastos para ovinos en gestación y parición. Esta práctica se hizo más exigente con el incremento de la producción pecuaria. En los sectores de pastos conservados de la empresa incursionaban frecuentemente ganados de los comuneros. En algunos casos, con el “permiso” de los dirigentes o la permisividad de los mismos. La aplicación de las sanciones dependía de quienes ejercían la vigilancia. Se observan casos de enfrentamiento entre las autoridades comunales y los ganaderos, quienes se sentían con derechos para hacer uso de los pastos de la empresa.

Los pastores de la empresa tenían facultad para pastar un número determinado de vacunos de su propiedad en los pastos de esta entidad. A inicios de los

---

<sup>254</sup> Empezaron cobrando 5 soles por cada ovino, 25 soles por vacuno y 50 soles por cada caballo, al año; de igual modo, por el cultivo de parcelas, 20 soles por cada saco de área cultivada. Con la empresa comunal, el derecho de pastaje se incrementa a 18.00 soles por ovino y 60.00 por vacuno, al año (Libro de Actas de la Asamblea General Ordinaria de la comunidad de Catac. Catac, 01-02-1970).

<sup>255</sup> La primera comisión de rodeo se organiza a principios del año 1970 y estuvo conformado por Peregrino Cáceres, Venancio Sánchez, Gregorio Noreña, Juan Ramírez, Crispín Castillo, Felipe Ramírez, Florencio Solórzano, Cecilio Vergara y Julio Rojas (Libro de Actas de las asambleas comunales. 1970).

setenta, los comuneros determinan el libre pastoreo de 15 vacunos. Esta cifra fue variando a través del tiempo. Algunos dirigentes sostienen que esta medida se puso en práctica para compensar la dureza del trabajo en la puna y como un incentivo para mejorar el cuidado de los ganados de la empresa.

Tras el reconocimiento judicial del “dominio de posesión” sobre tierras en la zona sur, los comuneros establecen las “bajadas” y “subidas” (rotación) para las familias porque la comunidad contaba con mayor extensión de pastos de puna. La ganadería familiar rota entre los pastizales de las partes altas y bajas de acuerdo al cambio de la estación. En los meses de mayo a diciembre, los ganados son movilizados hacia las zonas altas; en tanto que, entre los meses de enero a mayo, hacia los sectores bajos. Esta práctica se basa en la costumbre y está regulada por la comunidad.

En las zonas de producción empresarial, los ganados también son sometidos a la rotación pero dentro de sus propios sectores, ubicados en la parte baja. En este caso, se establece la rotación en base al criterio de mayor atención a los ganados en gestación y parición. La rotación exigía la determinación de fechas de “subidas” y “bajadas”, ubicación de manadas por sectores y la distribución de sectores. Se recomendaba que el número adecuado para la ubicación de ganados por sectores sea de 250 a 300 unidades. La comunidad promueve las manadas de asociación familiar y prohíbe la formación de manadas individuales.

La crianza de ganados de puna estaba sujeta al abigeato. En los años setenta, se incrementa este problema y los comuneros forman “comisiones secretas” de investigación e identificación de abigeos. Los comuneros de Catac no organizan rondas campesinas como en otras zonas andinas para contrarrestar el abigeato porque equiparaban estas organizaciones con los comités de autodefensa. Los comuneros mayores sostienen que los abigeos provenían del Callejón de Conchucos; sin embargo, en los libros de actas de los años setenta se conservan denuncias sobre algunos comuneros por “robo de ganados”. El abigeato cometido por un comunero era castigado con la expulsión de la comunidad. Esta regla sigue vigente hasta la actualidad.

Por su ubicación en áreas cercanas a las parcelas agrícolas, la forestación era dañada constantemente por los “bueyes” que los comuneros utilizaban en la preparación de terrenos; en otros casos, se producían talas no autorizadas. La asamblea comunal prohíbe el ingreso de los animales a estas zonas y se forman “comisiones de control de bosques” que devienen en “guardabosques” o guardianes de bosques.

Un problema de discusión recurrente en las asambleas durante los años setenta fue la ausencia de muchos comuneros en las faenas. La empresa tenía sus propios trabajadores bajo salario; sin embargo, el mantenimiento de infraestructuras, el trasquile de ganados y otras actividades requerían de faenas. Con el incremento de la producción ganadera surgen requerimientos como la siembra y riego de pastos, construcción de bañaderos; construcción de caminos y puentes para el traslado de ganados. Todas estas obras se realizaban con faenas, que redundan a favor de la provisión de recursos de uso comunal.

El uso del agua no era aún un eje de conflictos en los años setenta; sin embargo, aparece ya la figura del juez de aguas nombrado en la asamblea comunal. Esta autoridad establece las fechas, horas y sectores de uso del agua. Generalmente, los cataquinos no usaban agua en el riego de cultivos agrícolas. El uso del agua se restringía al riego de pastos. Se nombran jueces de agua por canales sectorizados (Shiqui, Huicso, Yanahuanca, Ocollo y Huayin)<sup>256</sup>.

En el contexto de conflicto por la tierra con la SAIS Atusparia, la comunidad establece medidas drásticas sobre quienes tienen derecho al uso de recursos comunales y quienes deben ser excluidos expresamente de este beneficio. Desde la recuperación de tierras en el año 1963, la comunidad fue excluyendo del uso de parcelas y pastos a los trabajadores de la SAIS Atusparia. Sin embargo, muchas familias se fueron inscribiendo en la comunidad mostrando expresamente su desligamiento laboral de esta entidad.

En efecto, con la empresa comunal, la comunidad establece nuevas reglas que regulan la conservación y provisión de pastos; así mismo, define los mecanismos de control y resolución de conflictos que surgen en el uso de recursos y ante el abigeato. En este sentido, podemos afirmar que lo que define a la comunidad como institución es la regulación del uso (acceso) y provisión (obligación) de recursos de acervo comunal, así como la solución de conflictos que se configuran en esa relación. Por otro lado, las reglas que regulan se enraízan en los acuerdos que establecen los comuneros en la comunidad y expresan la proporcionalidad que debe existir en el acceso a los recursos (derechos) y la provisión de los mismos (obligación).

#### 2.4. Conclusiones

La empresa comunal de Catac surge en un contexto configurado por procesos regionales que crean una estructura de oportunidades económicas que tiene base en el acceso a créditos de inversión pública, la redefinición de la propiedad y tenencia de la tierra, y la emergencia de una mayor movilidad de grupos humanos y productos en la zona. Por otro lado, la empresa es el resultado de determinados acuerdos que se establecen entre los grupos con mayor influencia al interior de la comunidad.

El surgimiento de la empresa comunal tiene relación también con ciertas dinámicas internas que se desarrollan en la comunidad como la posesión de un vasto territorio, la experiencia de un sector importante de comuneros en el manejo de una economía empresarial y la búsqueda de alternativas de desarrollo comunal en conflicto con la nueva unidad supracomunal (SAIS Atusparia) con capacidad de organizar el espacio territorial y social en la zona,

---

<sup>256</sup> En el año 1971 fueron nombrados como jueces de agua los siguientes comuneros: Odilio Alvarado para el sector Shiqui; Julio Rojas para Huicso; Crispín Castillo para Yanahuanca; Emeterio Tarazona para Ocollo y Julio Espinoza para Huayín (Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. 1971).

tras la cancelación de la propiedad y de las relaciones sociales organizadas en torno a los fundos y haciendas.

Los dirigentes comunales juegan un papel importante en el aprovechamiento de estas oportunidades, en la construcción de acuerdos especialmente entre los sectores más fuertes al interior de la comunidad y en la construcción de vínculos con los actores regionales que promueven la formación de las empresas comunales, la comercialización de los productos agropecuarios e impulsan la Reforma Agraria. Un nuevo grupo de dirigentes que representan el recambio dirigencial en el comunidad.

Los acuerdos que los comuneros establecen en sus asambleas se traducen en medidas y reglas que regulan el derecho de uso de recursos comunales organizados en el territorio y en la empresa, y las obligaciones de provisión de dichos recursos (búsqueda de fuentes de ingreso, orientación de las inversiones). En la etapa de constitución de la empresa, las reglas más importantes giran en torno a la conservación de pastos, el manejo de la producción ganadera, la determinación de los límites sociales referidos a quienes tienen derecho de hacerse comuneros y quienes deben ser excluidos de ella.

La empresa comunal fortalece la comunidad como una institución que regula el uso de recursos y las obligaciones de provisión de los mismos; aunque, en algunas zonas más que en otras. En última instancia, la comunidad mantiene el control sobre los recursos organizados tanto en el territorio como en la empresa comunal.

Estos arreglos institucionales constituyen el marco en que se organizan y desarrollan las acciones colectivas en la empresa comunal. La acción colectiva en el cumplimiento de estas reglas se basa en la proporcionalidad que los comuneros perciben entre el acceso a los recursos y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los comuneros en la provisión de recursos comunales; o en todo caso, las reglas que son las cristalizaciones de los acuerdos deben mostrar o reflejar esta relación. En este sentido, podemos afirmar que lo que define a la comunidad como institución es la regulación del uso (acceso) y provisión (obligación) de los recursos comunales, así como la resolución de conflictos que se configuran en esa relación.

### **3. ACCIÓN COLECTIVA EN LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA COMUNAL (1980-1990)**

La empresa comunal de Catac se consolida en relación a los años setenta porque cuenta con mayores recursos, unos que provienen de las entidades externas y otros generados por la misma empresa; por otro lado, la empresa mantiene una dinámica de inversiones en determinadas unidades económicas por más de tres gestiones comunales. Estas acciones se desarrollan en el marco de determinados arreglos institucionales que son cristalizaciones de acuerdos y compromisos que los comuneros establecen especialmente en las asambleas comunales.

Esta sección se compone de tres partes. En la primera parte se revisa la administración y organización de la empresa. La administración es ejercida por un administrador que depende de la directiva comunal; aunque, en la práctica, posee gran capacidad de acción en las relaciones que establece con los grupos al interior de la comunidad y con actores externos. En esta parte se muestra también la complejización de la organización como resultado de la diversificación de la empresa.

En la segunda parte se analiza el funcionamiento de la empresa. En esta parte se aborda el acceso a un segundo ciclo de créditos de inversión que provienen de las entidades públicas y de los organismos de cooperación internacional. La comunidad accede a estas fuentes a través de la mediación de los funcionarios públicos ligados al gobierno y en el marco de acuerdos de la asamblea. Por otro lado, las inversiones se destinan al fortalecimiento de la unidad de producción pecuaria, la apertura de una unidad de transporte de uso público. Estas inversiones se desarrollan sobre la base de los denominados “planes quinquenales” aprobados y fiscalizados por la asamblea comunal.

Finalmente, en la tercera parte, se revisa la administración de la empresa comunal como un campo de disputa por los recursos en las relaciones que establecen la asamblea comunal (grupos de interés), la directiva comunal y el administrador. En esta sección se identifican cuatro escenarios de disputa relacionados al manejo y control de la empresa. Estas disputas generalmente se agudizan cuando los dirigentes actúan en forma independiente de los arreglos institucionales.

### 3.1. La organización de la empresa comunal

En esta sección se muestra la complejización de la organización de la empresa como resultado de una mayor interacción de las relaciones entre la asamblea comunal, la directiva comunal y el agente administrativo, y la diversificación de las unidades económicas. Un proceso que confiere mayor institucionalidad a la comunidad en el manejo de los recursos de uso comunal, organizados en torno a la empresa.

En los años ochenta, la empresa comunal *amplía* sus unidades económicas existentes como la unidad de producción agropecuaria conformada por las secciones pecuaria, agrícola y forestación, y la unidad de servicios organizada en el servicentro. Por otro lado, la empresa *abre* nuevas secciones en la unidad de servicios como la sección de transporte, maquinaria agrícola (tractores) y los servicios de turismo; crea también dos unidades de prestación de servicios como la *unidad mercantil* y la *unidad de servicios sociales*. La primera como una instancia de provisión de recursos de consumo familiar a precios preferenciales y la segunda, una instancia de provisión de insumos de producción agropecuaria. Estas eran propiamente unidades de prestación de servicios a las familias comuneras.

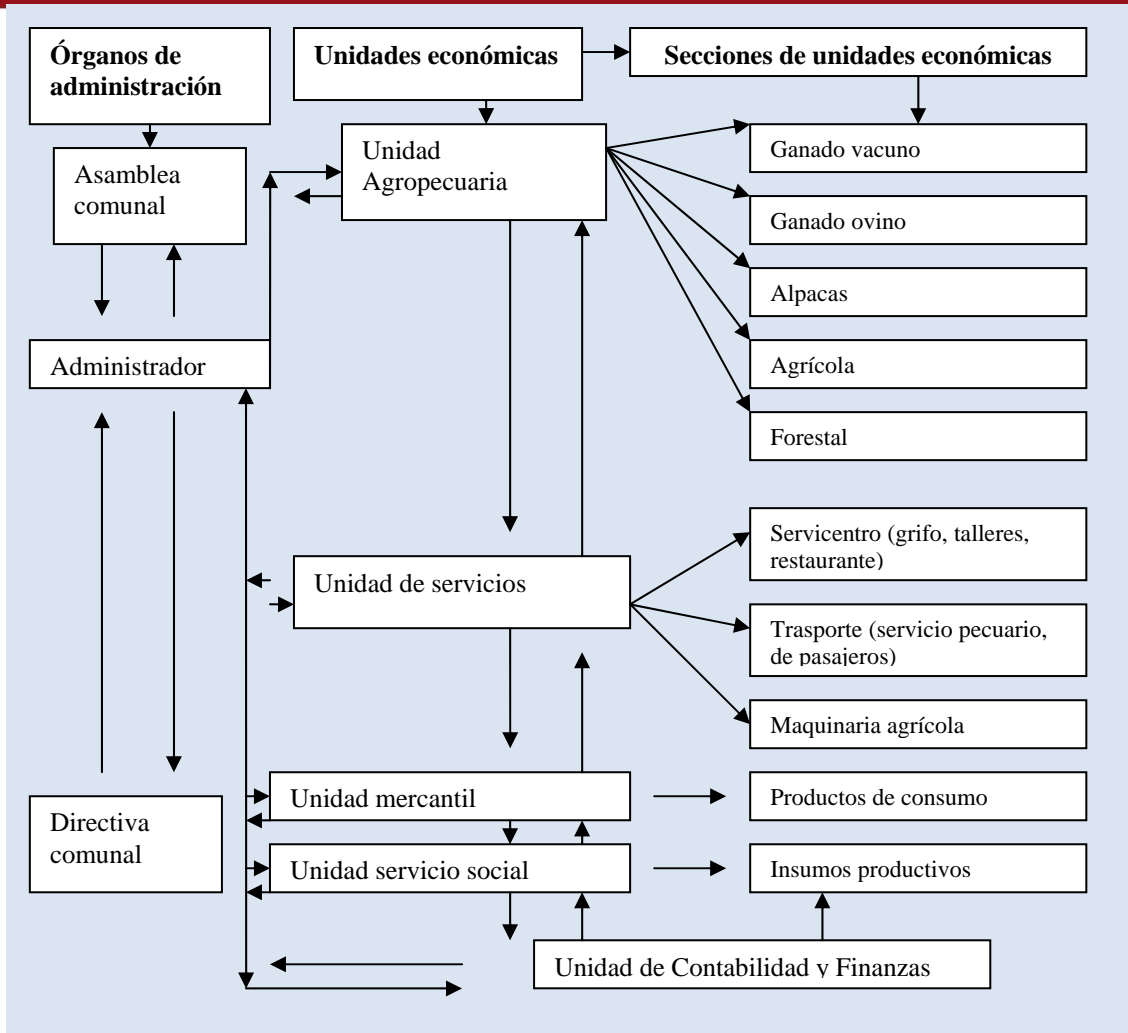
La empresa comunal diversifica sus unidades económicas respondiendo a las nuevas oportunidades económicas generadas por el comercio de los productos

pecuarios y la mayor movilización de la población hacia la ciudad de Huaraz. Por otro lado, la comunidad responde a las demandas de prestación de servicios a las familias comuneras. La diversificación de la empresa fue fruto también de las negociaciones entre los grupos al interior de la comunidad.

Cada una de las unidades económicas tenía un responsable. La unidad agropecuaria, un jefe de producción; de igual modo, la unidad contable-financiera. La unidad de servicios estaba a cargo de la directiva comunal. La unidad mercantil y de servicio social con sus propios responsables. Estos mantenían coordinación con el administrador de la empresa, y éste con la directiva y la asamblea comunal. La empresa incluye a un administrador y un contador. En este sentido, el manejo de la actividad económica en la empresa adquiere un mayor grado de institucionalización en relación a los años setenta.

En efecto, la organización de las unidades económicas de la empresa se desarrolla en un contexto de relaciones entre la asamblea, la directiva comunal y el administrador. En este periodo, se profundiza la diversificación de la empresa, ampliando las unidades existentes y creando nuevas como respuesta a las oportunidades económicas, a las demandas de prestación de servicios de las familias comuneras y a las negociaciones entre los grupos al interior de la comunidad.

**SINÓPSIS Nº 2**  
**ORGANIGRAMA DE RELACIONES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**  
**COMUNAL (1980)**



Fuente: Elaboración propia. En base a la información de CEDEP. 1986.

### 3.2. Funcionamiento de la empresa comunal

En relación a los años setenta, la empresa comunal se consolida como una institución de “provisión” de recursos de uso comunal y generadora de oportunidades económicas. Esta dinámica se expresa en su funcionamiento a través del acceso a determinadas fuentes de inversión, las inversiones que lleva a cabo y la organización de las relaciones comerciales con agentes con presencia en el mercado local y regional.

Esta sección se compone de tres partes. En la primera parte se revisa el acceso a las fuentes públicas de inversión. La comunidad accede a un segundo ciclo de créditos públicos, a los “fondos rotatorios” y a los fondos públicos en calidad de donación. El acceso a estos fondos se lleva a cabo a través de la mediación de los funcionarios ligados al gobierno aprista y a las entidades financieras públicas.

En la segunda parte se aborda la dinámica de inversiones de los fondos públicos y de los fondos propios. Los fondos públicos se destinan al fortalecimiento de la producción agropecuaria, con la ampliación de la sección pecuaria y la habilitación de infraestructuras productivas. Por otro lado, la

empresa destina una parte importante de los fondos propios a la apertura de la unidad de transporte de pasajeros. En esta sección se muestra también la apertura de las unidades de prestación de servicios a las familias comuneras. La comunidad garantiza la continuidad de las inversiones en determinadas unidades durante varias gestiones comunales como resultado de acuerdos comunales.

En la tercera parte se revisa la organización de relaciones comerciales, la constitución de oportunidades económicas y los procedimientos comunales de comercialización. Las relaciones comerciales que se organizan en torno al comercio de la lana, ganados y el comercio de combustible generan mayores oportunidades en la comunidad. En estas secciones, los comuneros establecen relaciones comerciales con los agentes económicos con presencia en el mercado local y regional. Las familias acceden también a determinados recursos agropecuarios a través de las unidades de prestación de servicios.

### 3.2.1. El acceso a créditos públicos y a fondos de cooperación

Entre los años 1985-1988, la comunidad de Catac accede a tres tipos de fondos externos: a) fondos procedentes de entidades financieras públicas con endeudamiento, b) fondos rotatorios de la cooperación internacional y c) los fondos públicos en calidad de donación. De este modo, la comunidad de Catac accede a un segundo ciclo de fondos externos de inversión.

Los fondos públicos con endeudamiento provenían del Banco Agrario y del Banco de Vivienda. Estos fondos son transferidos a la comunidad de Catac para el financiamiento de las campañas agropecuarias y la construcción de infraestructuras. La comunidad recibe también recursos “rotatorios” del Fondo Interamericano de Desarrollo Agropecuario, una entidad de cooperación internacional, a cambio de la devolución en productos del 50% de la inversión<sup>257</sup>. La comunidad obtiene estos fondos para la ampliación de la producción de vacunos.

Otras fuentes de ingresos que obtiene la comunidad son los fondos públicos en calidad de donación procedentes de entidades como la Corde-Ancash, el Gobierno Central, el Fondo General de Comunidades Campesinas y Nativas (FONCAN), y de los Rimanacuy. Estos últimos eran encuentros del presidente de la República con los presidentes de las comunidades campesinas. Los fondos procedentes de las entidades públicas fueron destinados a la ampliación de pastos en la comunidad.

La comunidad de Catac accede a los fondos destinados al fortalecimiento de la empresa comunal como una estructura de producción agropecuaria y base del desarrollo comunal. La mayor parte de estos fondos provenía del programa gubernamental de Reactivación Agropecuaria y Seguridad Alimentaria (PRESA) que se ejecuta durante el primer gobierno aprista (Escobal 1992: 11).

#### CUADRO Nº 28 ACCESO A FONDOS EXTERNOS

<sup>257</sup> El proyecto FIDA es aprobado durante la gestión de Timoteo Poma Mena (1985-1986).



## (1985-1986)

| Entidad                                     | Monto (Intis y soles) | Condición | Año  |
|---|-----------------------|-----------|------|
| PRATVIR (Banco de Vivienda y Construcción)  | 600,000 Intis         | Aprobado  | 1985 |
|   | 530,000 Intis         | Aprobado  |      |
| Banco Agrario                               | 444,000 Intis         | Aprobado  |      |
| Convenio Banco Agrario y CORDE ANCASH       | 84,000 Intis          | Aprobado  |      |
| CORDE ANCASH                                | 60,000 Intis          | Aprobado  |      |
| Gobierno Central                            | 840,000 Intis         | Aprobado  | 1986 |
|   | 600,000 Intis         | Rimanacuy |      |
| Fundación Interamericana para el Desarrollo | 3'000,000.00 (soles)  | Aprobado  | 1985 |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del Balance Económico General de la comunidad de Catac. 1986.

La gestión de estos fondos adquiere diferentes características. Los fondos rotatorios fueron gestionados por la directiva comunal y el administrador de la comunidad<sup>258</sup>; mientras que, los créditos con endeudamiento por el administrador. Finalmente, las donaciones públicas por los mismos dirigentes de la comunidad.

En la gestión de los créditos con endeudamiento, el administrador adquiere mayor libertad de acción frente a la directiva comunal<sup>259</sup> porque cuenta con el apoyo de un sector de comuneros con expectativas en el empleo y la mediación de los actores externos (funcionarios de gobierno) como comenta el administrador de entonces:

*En tiempos de Alan (primer gobierno), Hernán Garrido vino acá (a Catac) y nos apoyó. Se encariñó con la comunidad y nos ayudó a hacer trámites, como era ejecutivo en INTERBANC. El nos apoyó. (...) En ese tiempo el local del Ministerio de Vivienda funcionaba en los locales del Seguro, por Lince. Yo llevaba reporte cada 15 días, de los préstamos del Ministerio de Vivienda. El era director del Interbanc. Lecca nos ha ayudado mucho en tiempos de Alan<sup>260</sup>.*

En el acceso a las donaciones públicas, los dirigentes de la comunidad se valen de sus vínculos con los dirigentes apristas. En estas gestiones, el prestigio de la comunidad de Catac como una comunidad organizada y con recursos naturales juega un papel importante; sin embargo, estas gestiones se desarrollan en el marco de los acuerdos comunales y la participación de agentes externos (funcionarios de entidades financieras y del gobierno) como mediadores.

En efecto, entre los años 1985-1988, la comunidad de Catac accede a un segundo ciclo de financiamiento externo proveniente de los programas gubernamentales y de los fondos de cooperación internacional. Es decir, se

<sup>258</sup> Entre el año 1983-1988, el contador de la comunidad fue Francisco Vergara Espíritu; comunero e hijo de comuneros.

<sup>259</sup> Estas gestiones se realizan durante la gestión de Timoteo Poma (1985-1986).

<sup>260</sup> Entrevista con Francisco Vergara. Huaraz, 10-02-2011.

constituye un nuevo escenario de oportunidades económicas (factores externos) que influye en la dinámica económica de la comunidad. Sin embargo, cada una de estas gestiones, se desarrolla en un marco de acuerdos comunales (factores internos) que pese a beneficiar a ciertos grupos más que a otros permiten a la larga que todos salgan beneficiados.

### 3.2.2. Dinámica de las inversiones

Esta sección aborda la inversión de los fondos públicos en el fortalecimiento de la unidad agropecuaria como una estructura de oportunidades en la comunidad, la apertura de nuevas unidades; así como la habilitación de infraestructuras productivas y de servicios. En esta sección se muestra también la continuidad de las inversiones en las unidades productivas durante tres gestiones comunales en base a determinados acuerdos, mecanismos (planes) y una unidad de gestión y planificación.

#### Fortalecimiento de la unidad de producción pecuaria

Durante la gestión 1983-1984, la sección pecuaria fue ampliada con la adquisición de ganados, la instalación de infraestructuras de producción lechera y el cultivo de pastos. Los comuneros renuevan la producción pecuaria con la adquisición de ovinos de la Cooperativa Santa Rosa (Puno) y de la SAIS Luzuriaga (Huaraz); vacunos (Huancayo) y alpacas (Huancavelica). Estas adquisiciones se realizan con los fondos provenientes del Banco Agropecuario y el Banco de Vivienda, y de la cooperación internacional (FIDA).

Esta última institución financia el Proyecto IVITA en el Valle del Mantaro introduciendo pastos cultivados y módulos lecheros demostrativos en varias comunidades campesinas<sup>261</sup> (Borjórquez 1992: 72-73).

Algunos de estos proyectos productivos con vacunos fueron cancelados en Catac debido a la contaminación de las zonas pecuarias por la planta procesadora de minerales que opera en el territorio comunal. El módulo demostrativo en el sector Yanayacu había despertado grandes expectativas entre los comuneros de Catacpata por la generación de productos de consumo familiar, los servicios en el procesamiento de leche y su comercialización.

La inversión pecuaria incluye el mantenimiento de canales, la ampliación de pastos cultivados y la habilitación de infraestructuras. Estas innovaciones exigen mayor participación de los comuneros en el trabajo comunal, exigido como contrapartida por los fondos de cooperación. De este modo, la institución comunal permite el acceso a los fondos de financiamiento externo y fortalece la unidad de producción de vacunos como una nueva oportunidad económica en la empresa comunal que complementa la producción de ovinos y alpacas durante los años ochenta.

#### CUADRO Nº 29 INVERSIÓN PRODUCTIVA

---

<sup>261</sup> En las comunidades de Huanchar, Iscos, Masma Chicche, Chaquicocha, San José de Quero, Vicso y Nueva Esperanza.

(1985-1986)

| Entidad  | Monto (Intis y soles) | Condición  | Destino de fondos (inversión)   | Año  |
|--|-----------------------|------------|---|------|
| <b>INVERSIÓN CON CRÉDITOS DE ENDEUDAMIENTO</b>           |                       |            |   |      |
| PRATVIR de (Banco de Vivienda)                           | 600,000 Intis         | Aprobado   | Construcción del Centro Comunal   | 1985 |
|  | 530,000 Intis         | Aprobado   | 145 alpacas   |      |
| Banco Agrario  | 444,000 Intis         | Aprobado   | Capitalización para mejora de ganado  |      |
| Banco Agrario y CORDE ANCASH                             | 84,000 Intis          | Aprobado   | Capitalización fondo de desarrollo rural con "pastos asociados"   |      |
| <b>DONACIONES DE ENTIDADES PÚBLICAS</b>                  |                       |            |   |      |
| CORDE ANCASH   | 60,000 Intis          | Aprobado   | Mejora agropecuario y social  | 1986 |
| Gobierno Central   | 840,000 Intis         | Aprobado   | Siembra de pastos   |      |
|  | 600,000 Intis         | Rimanacu y | Piscigranja   |      |
| <b>FONDOS ROTATORIOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b> |                       |            |   |      |
| Fundación Interamericana para el Desarrollo Agropecuario | 3'000,000.00 (soles)  | Aprobado   | Cultivo de pastos<br>Corrales, almacén y planta lechera<br>Cercos eléctricos<br>Compra de 30 vacas<br>Compra de camión para uso pecuario<br>Alimentos concentrados<br>Supervisión | 1986 |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del Balance Económico General de la comunidad de Catac. 1986.

Con estos fondos de inversión, la comunidad incorpora la maquinaria en la agricultura y en el cultivo de pastos<sup>262</sup>. La incorporación de la máquina en la actividad agropecuaria reduce el tiempo de trabajo, libera a los comuneros del trabajo manual de la tierra y amplía las áreas de pastizales en la empresa comunal.

La comunidad crea también dos unidades de prestación de servicios a las familias comuneras: por un lado, la unidad de asistencia agropecuaria que comercializa insumos y provee de asistencia técnica a los comuneros; por otro lado, la unidad de provisión de productos agropecuarios de consumo familiar a precios preferenciales. Estas unidades establecen canales de provisión de servicios a las familias, fortaleciendo el vínculo de complementariedad entre la comunidad y la empresa comunal.

La demanda de provisión de servicios agropecuarios moviliza a los comuneros en los paros regionales exigiendo la apertura de las oficinas de distribución de insumos de producción y la reducción de precios de los fertilizantes<sup>263</sup>. Las comunidades campesinas del Callejón de Huaylas, entre ellas Catac, participan activamente en estas movilizaciones como recuerda un directivo de la ONG CARE:

<sup>262</sup> En los años ochenta, la comunidad tenía tres unidades: tractor MF 155, tractor MF 265 y el tractor John Deere 2149 (CEDEP, 1986).

<sup>263</sup> Acta de asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 15-10-1989.

*Lirio (dirigente campesino) dirigió un paro regional en Ancash. Nunca había visto un paro tan contundente; desde Catac hasta Caraz estaba totalmente bloqueado. Eso fue en el primer gobierno de García. Lirio ha sido como Atusparia, no se sabe si lo mató Sendero o el Gobierno. Ese fue el movimiento más importante de los tiempos contemporáneos en el Callejón de Huaylas. Había una presencia activa de los comuneros desde Catac hasta Ecash. Eso fue por el problema de los fertilizantes con ENCI, el costo de los fertilizantes había subido demasiado<sup>264</sup>.*

En efecto, en los años 80, los fondos externos son invertidos en la ampliación de la ganadería especialmente de vacunos, la habilitación de infraestructuras de producción lechera y la ampliación de pasturas. Estas inversiones influyen en el fortalecimiento de la unidad de producción pecuaria como una estructura de oportunidad económica en la comunidad y en la construcción de una imagen de la comunidad de Catac como productora de “ganados mejorados” en la zona. Por otro lado, la comunidad crea un mecanismo de provisión de servicios agropecuarios a las familias comuneras, generando mecanismos de complementariedad entre la empresa comunal y la economía familiar.

### **Inversiones en la Unidad de Servicios**

El incremento de mayor movilidad entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz influye en el cambio de las camionetas rurales de pasajeros por microbuses y la conformación de las empresas de transporte de pasajeros<sup>265</sup>. En este contexto, los comuneros incursionan en el transporte de pasajeros a mediados de los años ochenta<sup>266</sup>, reorientando una parte importante de sus inversiones en la apertura de esta sección en la unidad de servicios.

Sin embargo, los comuneros desarrollan dos posiciones respecto a la unidad de transporte de uso público. Algunos consideran que debe incrementarse estas unidades con la adquisición de nuevas unidades o con la incorporación de los comuneros transportistas como socios de la empresa. Otros preferían la adquisición de unidades de carga comercial. Sin embargo, la empresa tenía limitaciones financieras para la adquisición de nuevas unidades. La apertura de la unidad de transporte de pasajeros fue un gran esfuerzo de diversificación en la empresa y en la transformación de las camionetas rurales en microbuses en un contexto de mayor movilidad de la gente hacia la ciudad de Huaraz.

Sin embargo, la obra que adquiere mayor importancia para los comuneros es el Centro Comunal<sup>267</sup>. Inicialmente, los debates se centran en el tipo de trabajo que deben aportar los comuneros. Cada comunero tenía la obligación de

<sup>264</sup> Entrevista con el Ing. Esteban Vera, un directivo de la ONG CARE. Huaraz, 15-08-2011.

<sup>265</sup> El Comité N° 5 y la Empresa San Martín de Porres (Entrevista con Eladio Tuya. Catac, 10-06-2012).

<sup>266</sup> Entrevista con Teófilo Benítez, ex presidente de la comunidad de Catac. Catac, 10-06-2012.

<sup>267</sup> La habilitación del Centro Comunal exige una gran inversión. Hasta fines del año 1986, la comunidad había invertido 700,000 mil soles; incluso, exige el desvío de fondos de la instalación de una piscigranja y de los fondos de Provisión Social (atención a comuneros en situaciones emergencia). Esta obra empieza en la gestión de Lorenzo Ramírez (1984), continúa en las gestiones de Timoteo Mena (1985-1986) y Telésforo Ortiz (1987-1988). Las obras complementarias concluyen en la gestión de Lino Sánchez (1995-1996).

aportar cinco faenas anuales; sin embargo, la construcción de este local exige un mayor número de faenas.

La mayor parte de los comuneros estaba de acuerdo con la construcción de este Centro. Sin embargo, surgen disputas por el trabajo asalariado. Muchos comuneros exigen empleos remunerados. La construcción de este Centro tampoco estuvo exenta de accidentes. Estos problemas concitan largos debates sobre el reconocimiento de los derechos laborales de los comuneros en la empresa comunal.

En torno al Centro Comunal, la comunidad proyecta la organización de una Empresa de Servicios Turísticos<sup>268</sup> con servicios de hospedaje (hostal turístico), alimentación (restaurante turístico), artesanías (taller textil), transporte y una agencia de viajes; sin embargo, el descenso de la actividad turística trunca el desarrollo de este proyecto. El Centro Comunal se fue convirtiendo en un espacio de encuentro entre los comuneros (asambleas comunales, aniversarios de la comunidad), de eventos sociales del pueblo y reuniones con actores externos. En términos simbólicos, esta obra proyecta la imagen de una comunidad fuerte, organizada y unida, y sus gestores igualmente proyectan la imagen de líderes con gran capacidad ejecutiva.

En efecto, en los años ochenta, la comunidad de Catac amplía sus unidades de servicios respondiendo a las demandas de prestación de servicios de transporte en un contexto de mayor movilización de los pobladores del pueblo de Catac y de los demás pueblos de la zona hacia la ciudad de Huaraz, facilitada por la vía regional Huaraz-Pativilca. Al mismo tiempo, ante el incremento de la actividad turística hacia el complejo Pasto-ruri, ubicado en el territorio comunal. La ubicación en una vía regional, su cercanía a la ciudad-eje comercial como Huaraz y en una zona turística influye en la diversificación de la unidad de servicios de la empresa comunal.

**CUADRO Nº 30**  
**INVERSIONES EN LA EMPRESA COMUNAL DE CATAC**  
**(1986-1987)**

| RUBROS                                 | MONTO (INTIS) |
|--|---------------|
| <b>EN ACTIVOS FIJOS</b>                |               |
| Edificios y construcciones             | 921,547.00    |
| Maquinarias y equipos                  | 3,079.00      |
| Maquinarias y equipos agrícolas        | 52,233.00     |
| Unidades de transporte                 | 114,861.00    |
| Muebles y enseres                      | 41,141.00     |
| Biblioteca                             | 650.00        |
| Bienes de defensa                      | 16,000.00     |
| Total parcial                          | 1,149,511.00  |
| <b>INVERSIONES TANGIBLES</b>           |               |
| Instalación de teléfono                | 16,850.00     |
| Unidad de producción lechera-Yanayacu  | 668,311.00    |
| Unidad de producción lechera-Pachacoto | 1,320.00      |
| Ampliación de alpacas                  | 11,486.00     |
| Total parcial                          | 697,967.00    |

<sup>268</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 15-09-1988.

| GANADOS DE PRODUCCIÓN           |            |
|---------------------------------|------------|
| 88 carneros PPC "SAIS CAHUIDE"  | 168,960.00 |
| 01 Toro PPC "SAIS CAHUIDE"      | 23,810.00  |
| 01 caballo                      | 2,150.00   |
| Total parcial                   | 194,920    |
| CENTRO COMUNAL                  |            |
| Salón auditorio                 | 497,699.00 |
| 7 oficinas y el hotel turístico | 291,363.00 |
| Total parcial                   | 789,062    |
| UNIDADES DE TRANSPORTE          |            |
| Cuota inicial – volvo           | 100,000.00 |
| GANADOS DE PRODUCCION VACUNOS   |            |
| 8 vacas Brown swiss             | 200,000.00 |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del Boletín Informativo "Gestión Administrativa, Económica y Financiera". 1986. P. 10-12.

### Continuidad de las inversiones durante las gestiones comunales

Las inversiones en el periodo 1984-1990 en la empresa comunal de Catac se destinan fundamentalmente en la diversificación de la unidad de producción pecuaria y de la unidad de servicios como se ha señalado. Estas inversiones tienen continuidad a través de tres gestiones comunales porque respondían a un plan de inversiones denominado Plan de Desarrollo y Presupuesto aprobado en 1983 y actualizado periódicamente en los años ochenta. Este plan de inversiones respondía a los acuerdos y compromisos generados en la comunidad. Esta continuidad en la orientación de las inversiones es destacada por un dirigente de los años ochenta<sup>269</sup>:

*En mi gestión hice que se cumpliera el Plan de Inversiones que se había elaborado en 1983 para la buena marcha de la comunidad. Traté de sobrellevar el cumplimiento de ese plan y las funciones de los trabajadores. Por ahí mantener la estabilidad de la comunidad, ahora no se cumple eso. El dirigente nuevo que entra a su manera hace una cosa y otra cosa. O después de hacer una compra recién informa y dice "vamos a comprar" cuando ya lo tiene comprado. En esos tiempos no había esas cosas. Primero debatíamos en la asamblea, eso es lo que se piensa comprar y comprábamos lo que estaba en el proyecto. Lo hacíamos de acuerdo a un cronograma y cada persona tenía sus funciones<sup>270</sup>.*

La continuidad de las inversiones en la empresa contribuye con el fortalecimiento de la comunidad como institución. En este proceso intervienen seis factores: en primer lugar, el tiempo de duración de los créditos de inversión pública (Banco Agrario, Banco de Vivienda) y de los fondos de cooperación internacional (FIDA) establecidos en los convenios y contratos. En segundo lugar, la supervisión del cumplimiento de estos convenios por los agentes prestatarios de créditos. En tercer lugar, la supervisión del cumplimiento del Plan de Inversiones por el administrador de la empresa. En cuarto lugar, la asamblea comunal como espacio de fiscalización de las inversiones. En quinto

<sup>269</sup> Entrevista con Teodulfo Maza, presidente de la comunidad de Catac entre los años 1989-1990.

<sup>270</sup> MAZA, Teodulfo. Op.ct.

lugar, la permanencia de los agentes administrativos durante el periodo señalado y la gestión de inversiones bajo relativa autonomía. Finalmente, los grupos de interés participan de los beneficios de estas inversiones en forma indirecta a través del acceso al empleo, la distribución de ciertos beneficios (prestación de servicios), los precios subsidiados de los productos agropecuarios de consumo familiar, entre otros.

En efecto, en los años ochenta, las inversiones con fondos externos influyen en la profundización de la diversificación de las unidades de producción agropecuaria y la unidad de servicios. La ampliación de estas unidades responde a las oportunidades económicas de contexto configuradas por las demandas de productos pecuarios y la prestación de servicios de transporte de pasajeros y el turismo; al mismo tiempo, como respuesta a las demandas de prestación de servicios (insumos de producción y productos de consumo familiar) de las familias comuneras. Por otro lado, la comunidad como institución garantiza la continuidad de las inversiones en las unidades determinadas en base a ciertos acuerdos, mecanismos de gestión y de fiscalización de la empresa.

### **3.2.3. Organización del mercado y oportunidades económicas**

En esta sección se muestra la organización de las relaciones comerciales por parte de los comuneros en tres campos: en primer lugar, en la unidad de producción agropecuaria, con los comerciantes de la lana con presencia en el mercado nacional, los comerciantes regionales y las familias comuneras en el comercio de ganados. En segundo lugar, los comuneros establecen relaciones de prestación de servicios con los transportistas locales y la población del pueblo de Catac que se moviliza hacia la ciudad de Huaraz. Finalmente, la prestación de servicios a las familias comuneras. En cada una de estas unidades, se identifican las modalidades institucionalizadas de comercialización, la constitución de las oportunidades económicas, los agentes económicos y los espacios de comercialización.

#### **3.2.3.1. Las relaciones comerciales en la unidad de producción agropecuaria**

En esta sección se aborda las relaciones comerciales en la unidad agropecuaria que se organizan en torno a la comercialización de productos agropecuarios. Los mecanismos de comercialización se establecen en las asambleas y su cumplimiento es fiscalizado por esta instancia comunal. Estas relaciones comerciales se establecen con los comerciantes de la lana y ganados. La comunidad comercializa también productos de consumo familiar con las familias comuneras.

#### **Productos agrícolas**

En la sección agrícola, la comunidad comercializa principalmente la papa y cereales (trigo, avena, cebada). Durante las campañas 1984-1986, la comunidad había tenido una mayor cosecha de papa; sin embargo, en relación

a los productos pecuarios, los ingresos que la comunidad recibe por la venta de este producto eran bastante menores.

Los comuneros generalmente nombran una “comisión de venta” para transportar la papa hacia el mercado de Lima y los cereales eran destinados al consumo de las familias comuneras. Tanto la siembra como la cosecha de estos productos se desarrollan a través del trabajo comunal organizado por la directiva comunal. La actividad agrícola se desarrolla en un área no mayor de 10 Has. y los ingresos se destinan fundamentalmente a los gastos de la gestión comunal. Esta actividad no formaba parte de la administración de las unidades económicas de la empresa.

**CUADRO Nº 31**  
**COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS**  
**(1984-1986)**

| Productos | Producción (Kg.) |        | Valor de la comercialización<br>(en miles de soles) |           |
|-----------|------------------|--------|---|-----------|
|           | 1984             | 1986   | 1984  | 1986      |
| Papa      | 9,741            | 10,000 | 6,997,500   | 42,222.00 |
| Trigo     | 2,000            | 70     | 1,945,500   | 304.00    |
| Avena     | s/i              | 281    | 345,245   | 917.00    |
| Cebada    | -                | 298    | -   | 1,254.00  |

Fuente: Elaboración propia.

En base al informe de los balances económicos. 1984 -1986

### Comercio de ganados

La empresa comunal organiza la comercialización de ovinos mediante la *licitación*, una modalidad de venta establecida por la asamblea comunal. Esta actividad se organiza en el pueblo de Catac con la participación de comerciantes locales y regionales (Huaraz); entre ellos, algunos comuneros. En algunas ocasiones, los dirigentes argumentando urgencias, comercializan el ganado al margen de la licitación. En estos casos, los compradores eran los mismos comuneros que habían incursionado en el comercio de ganados:

*El comunero Rojas hizo una observación sobre la venta de 1,000 ovinos de saque. En este caso recayó una fuerte crítica contra la Junta directiva por no cumplir con los acuerdos tomados y aprobados por la asamblea general, que la venta se tenía que realizar previa licitación. (...) El presidente del Consejo de Administración manifestó que la venta se ha realizado a varios comerciantes según el criterio del número de cabezas debido a que no hubo recursos económicos necesitados en el momento y ante la negativa de préstamo del Banco de Crédito. Se vendió a los comerciantes don Segundino Rafael, Félix Támara, Alberto Cáceres, Marcial Alvarado y Pablo Catay. La asamblea solicitó la amonestación de la Junta Directiva<sup>271</sup>.*

<sup>271</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 04-07-1982.



Desde mediados de los años ochenta, los dirigentes organizan la “venta directa” de ovinos en el mercado de Lima (camal de Yerbateros) a través de una “comisión de ventas”. Sin embargo, estas medidas eran cuestionadas por los comuneros comerciantes porque les restaba oportunidades comerciales. Un número importante de comuneros había incursionado en el comercio de ganados. En un acta de asamblea se lee lo siguiente al respecto:

*El comunero Segundino Rafael pide que los animales de saque primeramente deben entrar en licitación, después de esto sino es conveniente se podría llevar a Lima para su venta respectiva. El comunero Maglorio Tuya pide que la venta de ganados se haga en Lima porque es más conveniente para la comunidad. En votación, por 70 votos, la directiva quedó autorizada para hacer la venta directa a Lima<sup>272</sup>.*

Los comuneros organizan la “venta directa” de ganados en el mercado de Lima debido a la cercanía; sin embargo, esta modalidad comercial no tuvo mucha duración debido fundamentalmente al incremento de los costos de la venta (transporte, jornal, viático) y el descenso de precios de estos productos. Los comerciantes de Catac y Huaraz progresivamente asumen el control del comercio de ganados desde mediados de los años setenta. Este sector surge durante la Reforma Agraria al quebrarse el control del comercio por los hacendados en la zona.

La empresa también comercializa los “ganados reproductores” que eran incorporados en la ganadería familiar. Los compradores eran generalmente los comuneros. Estas ventas se hacían a través del “trato directo” con los dirigentes.

En algunas gestiones, el comercio de ganado estuvo asociado a sospechas por el uso inadecuado de recursos por los dirigentes. Estas sospechas surgían de ciertas anomalías como las ventas sin comprobantes de pago o por debajo de los precios del mercado<sup>273</sup>, las ventas al margen de procedimientos aprobados por la asamblea. En estos casos, la asamblea exige la verificación y restitución de daños causados a la empresa. Eran muy frecuentes las discusiones sobre precios, procedimientos y anomalías en el comercio. La asamblea establecía los procedimientos de comercialización y el control de la actividad comercial.

La organización de las relaciones comerciales estaba a cargo de la directiva comunal. Los directivos establecían los precios y el manejo de los ingresos. No había una unidad de comercialización. Entre los años 1984-1986, el ingreso mayor provenía de la venta de ovinos, seguido de vacunos y, en menor medida, de alpacas.

En los años ochenta, el comercio de ganados se desarrolla en el mismo pueblo de Catac y mediante mecanismos establecidos por la asamblea comunal. El

<sup>272</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 07-07-1985.

<sup>273</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 21-05-1989.

comercio de ganados en la comunidad de Catac adquiere tres formas: por un lado, la venta mediante licitación a los comerciantes locales y regionales; por otro lado, la “venta directa” en el mercado de Lima a través de una “comisión de venta”; finalmente, el comercio mediante el “trato directo” con las familias comuneras. Sin embargo, la modalidad aprobada por la asamblea era la licitación. El comercio de este producto genera rentas importantes en la unidad de producción agropecuaria.

**CUADRO Nº 32**  
**MOVIMIENTO DEL COMERCIO DE GANADOS**  
**(1983-1986)**

| Tipo de ganados<br>En venta | 1983 |                  | 1984 |                  | 1986 |                  |
|-----------------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|
|                             | Nº   | Monto (en soles) | Nº   | Monto (en soles) | Nº   | Monto (en Intis) |
| Ovinos en pie               | s/i  | 29,626.00        | 980  | 64,049.67        | 689  | 326,862.00       |
| Vacunos en pie              | s/i  | 8,475.00         | 41   | 26,060.00        | 09   | 58,822.00        |
| Alpacas en pie              | s/i  | 1,182.00         | 39   | 5,233.50         | 11   | 9,033.00         |
| Caballos                    | ---- | ----             | ---  | -----            | 04   | 6,450.00         |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del balance general. 1983-1986.

### Comercio de la lana

Si bien el comercio del ganado era una fuente importante de ingresos en la empresa; sin embargo, la venta de la lana constituye el mayor soporte comercial en la unidad de producción agropecuaria durante los años ochenta.

El comercio de la lana se lleva a cabo únicamente a través de la licitación pública en el mismo pueblo de Catac, convocada y dirigida por la directiva comunal, y supervisada por el Consejo de Vigilancia. La directiva establece un “precio base” sobre el valor de la lana. En algunas ocasiones, el monto del “precio base” es modificado debido a las observaciones de los licitadores. Generalmente, la licitación se lleva a cabo en un acto público, con la participación de los comuneros. Sin embargo, en más de una ocasión, los dirigentes hacen las transacciones comerciales a puerta cerrada quedando sujetos a la amonestación pública porque esta modalidad rompía con los acuerdos de la asamblea:

*La última licitación se ha realizado a puerta cerrada. El presidente Telésforo Ortiz es responsable puesto que no ha habido participación de los demás miembros. El comunero Maglorio Tuya pide una sanción drástica para el presidente. Este pedido pasa al orden del día<sup>274</sup>.*

**CUADRO Nº 33**  
**COMERCIALIZACIÓN DE LA LANA**  
**(1983-1986)**

| Tipo de lana | 1983        |                  | 1984             |                  | 1986                  |                  |
|--------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|              | Prod. Anual | Monto (en soles) | Prod. anual (Lb) | Monto (en soles) | Producción anual (Lb) | Monto (en Intis) |

<sup>274</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac 24-07-1988.

|             |     |           |     |            |        |            |
|-------------|-----|-----------|-----|------------|--------|------------|
| Lana ovino  | s/i | 15,106.00 | s/i | 57,292,200 | 29,459 | 368,172.00 |
| Lana alpaca | s/i | s/i       | s/i | 21,086,000 | 774    | 18,349.00  |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del balance general de la comunidad campesina de Catac. 1983-1986.

Los licitadores de la lana estaban conformados por firmas, negociaciones o personas naturales. Algunos de ellos con presencia importante en el mercado nacional de la lana como la Negociación Pio Meza, la Compañía Mitchell y la Negociación Lanera del Perú. Algunos de ellos tenían representantes en Catac que se encargan del acopio y transporte. En el comercio de este producto también intervienen los comerciantes de Huaraz<sup>275</sup>, conformados por los grupos intermediarios<sup>276</sup>. En efecto, en el comercio de la lana, la comunidad establece relaciones comerciales con actores económicos con presencia en el mercado nacional y los intermediarios regionales.

Sin embargo, los agentes que ofrecen los mayores precios por este producto eran casi siempre los mismos: la Compañía Mitchell por la fibra de alpaca y la Negociación Pio Meza por la lana de ovino. En algunas ocasiones Nivardo Vega de Huaraz. El acopio y transporte de este producto estaba a cargo de los mismos licitadores. Algunos como la Compañía Mitchell y la Negociación Lanera del Perú tenían sus representantes (acopiadores) en Recuay o en el mismo pueblo de Catac; en otros casos, la comunidad asumía el compromiso de movilizar la lana hacia la ciudad de Lima.

La cercanía a la ciudad de Lima, la ubicación de la comunidad en una vía regional y el volumen de venta de los productos pecuarios facilitan la organización comercial de estos productos, la movilización de los agentes económicos hacia la comunidad y a movilidad de los acopiadores en la misma zona de producción.

#### CUADRO Nº 34 AGENTES DE LICITACIÓN DE LA LANA (1985-1989)

| 1985               |                         | 1987           |                         | 1988          |                         | 1989            |                              |
|--------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|---------------|-------------------------|-----------------|------------------------------|
| Licitante          | Oferta (Libra en soles) | Licitante      | Oferta (Libra en Intis) | Licitante     | Oferta (Libra en Intis) | Licitante       | Oferta (Libra en Intis)      |
| Nivardo Vega       | 6.40                    | Mitchell       | 60.00 (alpaca)          | Nivardo Vega  | 68.00                   | Teobaldo Tuya   | 2,001.00                     |
| Pio Meza           | 6.20                    | Jaime Espinoza | 21.20                   | Pio Meza      | 68.00                   | Mitchell        | 2,005.00                     |
| Mitchell           | 6.35                    | Teobaldo Tuya  | 20.25                   | Antonio Oncoy | 73.00                   | Pio Meza        | 20 más sobre la mayor postor |
| N. Lanera del Perú | 6.16                    | Pio Meza       | 21.36                   | Teobaldo Tuya | 65.00                   | Telésforo Ortiz | 1,725.00                     |

<sup>275</sup> Grupos de familias como Nivardo Vega, Saúl Martínez, Antonio Oncoy, Negociación Oyola, entre otros.

<sup>276</sup> Teobaldo Tuya o el ex presidente de la comunidad Telésforo Ortiz (Acta de la licitación de la lana. Catac, 06-05-1989).

|               |              |               |       |      |     |      |      |
|---------------|--------------|---------------|-------|------|-----|------|------|
| Saúl Martínez | 6.00         | Rafael Oyola  | 20.15 | ---- | --- | ---- | ---- |
| Hnos. Chávez  | No participó | Daniel Romero | 22.1  | ---- | --- | ---- | ---- |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del acta de licitación de la lana en la comunidad campesina de Catac. 1985-1989.

### Comercialización de productos agropecuarios de consumo familiar

Otros productos de comercialización eran los productos pecuarios como la leche, el queso y la carne. Estos productos de consumo familiar se comercializan entre las familias comuneras y la población de Catac. Los precios de estos productos eran determinados por votación mayoritaria en las asambleas comunales.

El mayor ingreso que la empresa obtiene por estos productos provenía de la venta de la carne de ovino preparada para fines comerciales o aquellas recuperadas de los ganados afectados por la mortalidad. El segundo producto de mayor comercialización era la leche. La concentración de la población comunera en el pueblo de Catac influye en la organización de un mercado local de estos productos. Los ingresos que la comunidad percibe por la comercialización de estos productos representan cifras significativas.

**CUADRO Nº 35**  
**COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS**  
**(1983-1986)**

| PRODUCTOS        | 1983       |               | 1984       |               | 1986       |               |
|------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|                  | Producción | Venta (soles) | Producción | Venta (soles) | Producción | Venta (Intis) |
| Leche            | s/i        | 4,804         | 5,557 Lt.  | 2,722,200     | 9,139 Lt.  | 26,867.00     |
| Queso            | s/i        | 2,970         | 991 Kg.    | 4,033,200     | 419 Kg.    | 12,637.00     |
| Quesillo         | ---        | ---           | 223 Kg     | ----          | -----      | -----         |
| Carne de ovino   | s/i        | 7,344         | 3,468 Kg.  | 5,271,840     | -----      | -----         |
| Carne recuperada | s/i        | 2,873         | 2,974 Kg.  | 6,916,560     | 2,651 Kg.  | 39,015.00     |
| Carne alpaca     | ---        | ---           | 534 Kg.    | s/i           | ---        | ---           |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del balance general. 1983-1986.

A mediados de los años ochenta, se produce un gran debate en las asambleas comunales debido al reajuste de precios de estos productos de consumo local. Un sector de comuneros sostenía que los precios de estos productos deben ser “compensados” a favor de los comuneros con el incremento de precios al público<sup>277</sup>; sin embargo, el reajuste de precios fue una medida adoptada en la comunidad para mitigar los efectos del alza de costos de la medicina o de los

<sup>277</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 08-06-1989.

alimentos balanceados. A fines de los años ochenta, los productos pecuarios se venden a precios reajustados con una ligera diferencia a favor de las familias comuneras.

### **Relaciones con agentes económicos y oportunidades económicas**

El comercio de productos de la unidad de producción agropecuaria de la empresa comunal de Catac se organiza en tres campos de relaciones comerciales que los comuneros establecen con los actores económicos locales, regionales y nacionales. El pueblo de Catac es el centro de las actividades comerciales de la comunidad en los años ochenta.

La comunidad de Catac establece relaciones comerciales con los agentes económicos con presencia en el mercado regional (ciudad de Huaraz) y nacional (ciudad de Lima), como las firmas y negociaciones laneras. Estas relaciones se establecen a través del comercio de la lana, que generan mayores ingresos en la unidad agropecuaria. Algunas firmas tenían representantes en Catac, que se encargan del acopio y transporte hacia la ciudad de Lima. La ubicación en una vía regional y la cercanía de la ciudad de Lima son factores que contribuyen a la relación de la comunidad con las firmas comerciales de la ciudad de Lima.

La comunidad establece también relaciones con los comerciantes de ganados de la ciudad de Huaraz y del pueblo de Catac. El primer grupo era intermediario entre los comuneros y el mercado de Lima. Este grupo tiene el control del comercio de ganados en la comunidad. En los años setenta, los mismos comuneros acceden directamente al mercado de Lima. Esta relación se vio debilitada por el incremento de los costos de venta.

Los ganados también se comercializan entre las familias comuneras con fines reproductivos, adquiriendo un carácter más de prestación de servicios y escapando del circuito mercantil. A su vez, las familias comuneras adquieren productos agropecuarios para el consumo familiar a precios preferenciales en relación a las familias no comuneras del pueblo de Catac.

Las relaciones comerciales de los productos agropecuarios adquieren dos características, una mercantil y la otra de prestación de servicios. Las relaciones mercantiles se organizan en torno al mercado de Lima y al mercado de la ciudad de Huaraz. La relación con estos centros es facilitada por la ubicación de la comunidad en una vía regional, la cercanía a estas ciudades y el volumen de su producción. Sin embargo, en esta relación, la comunidad de Catac ocupa un lugar periférico debido al sistema jerarquizado de la economía regional (González de Olarte 1994: 270).

El comercio de productos agropecuarios adquiere también un carácter de prestación de servicios a las familias comuneras que contribuye con la mejora de la ganadería de un sector de comuneros y al consumo de estos productos por la mayor parte de las familias comuneras y del pueblo de Catac. La comunidad crea un espacio no mercantil como mecanismo de distribución de beneficios.

**CUADRO N° 36**  
**RELACIONES COMERCIALES EN LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN**  
**AGROPECUARIA**  
**(Años 80)**

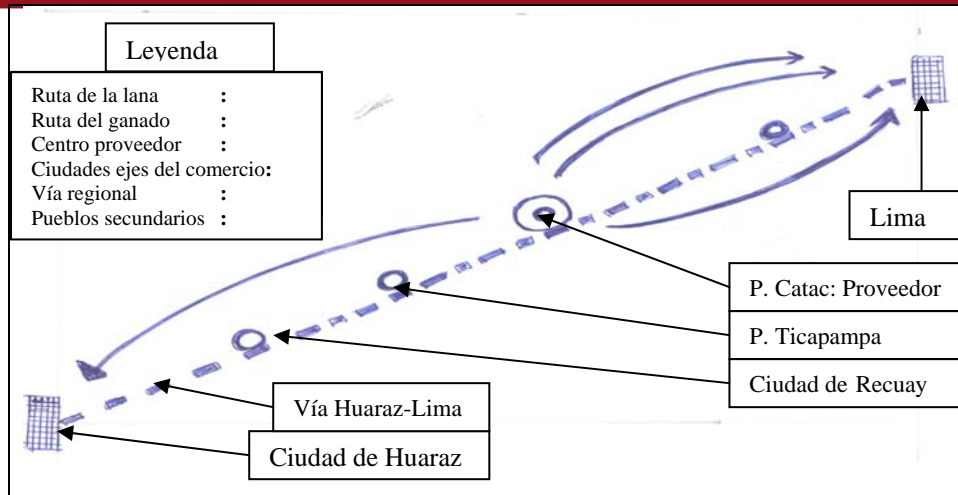
| Productos comerciales | Modalidad de organización del comercio                     | Actores que interactúan en el comercio   | Tipo de relaciones sociales que se tejen                         |
|-----------------------|--|--|--|
| "Ganados en pie"      | Comercio directo al camal en Lima                          | Dirigentes con agentes que participan en el control del mercado de carne en Lima | Relaciones comerciales   |
|                       | Licitación en Catac  | Dirigentes con comerciantes locales  | Relaciones de clientelaje y control del comercio local de ovinos |
|                       | Venta de ganados a familias comuneras                      | Dirigentes con familias ganaderas  | Relaciones que contribuyen a la mejora de la ganadería familiar  |
| Lana                  | Licitación de firmas comerciales y comerciantes regionales | Dirigentes con actores con presencia en el mercado nacional y regional           | Relaciones comerciales que generan oportunidades económicas      |
| Productos agropec.    | Venta de PA a familias comuneras y a la población de Catac | Dirigentes con familias comuneras y pobladores de Catac                          | Fortalece vínculos de parentesco y lealtades                     |

### 3.2.3.2. Las relaciones comerciales en la Unidad de Servicios

En esta sección se aborda la organización de las relaciones comerciales a través de la prestación de servicios del transporte, el comercio de combustible y la prestación de servicios a las familias comuneras.

En el comercio de combustible, los comuneros establecen relaciones comerciales fundamentalmente con los transportistas locales que se fueron incrementando en la zona durante los años ochenta. El transporte de pasajeros brinda servicios a la población que se moviliza cada vez más entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz debido al incremento de la actividad comercial. La comunidad contaba también con una unidad de transporte de carga comercial; sin embargo, ésta tenía limitaciones por su escasa capacidad de prestación de servicios. De este conjunto de servicios que brinda la comunidad, el comercio de combustible se constituye en la oportunidad económica más importante en la comunidad.

### CROQUIS N° 6 RUTA DEL COMERCIO DE LA LANA Y EL GANADO (1980)



Fuente: Libro de Actas de las asambleas comunales. Catac, 1980.

### Prestación de servicios de transporte

Esta sección estaba conformada por tres tipos de unidades: una de carga comercial, dos de transporte de pasajeros y uno al servicio de la producción agropecuaria. Las rentas generadas por estas unidades estaban determinadas por el acceso a la carga, el valor del “flete” (costo de los servicios de carga) y la continuidad del servicio.

Los comuneros establecen la prestación de servicios de carga con los medianos mineros de la zona para el transporte de minerales hacia la planta procesadora Mesa-pata que opera en el territorio comunal. Sin embargo, este servicio no tenía mucha continuidad y el valor del “flete” fluctuaba debido a la escasa capacidad de prestación de servicios que ofrecía la comunidad durante los años ochenta.

Las pocas oportunidades de carga se habían convertido en temas de discusión constante en las asambleas y los comuneros exigían la suscripción de un convenio con el Banco Minero porque esta entidad administraba la planta procesadora de minerales en el territorio comunal en base a ciertos arreglos privados que establecen los dirigentes, sin la aprobación de la asamblea. Según el arreglo privado, la planta proveería de carga de minerales a la unidad del transporte comunal.

La sección de transporte contaba con unidades al servicio de la actividad pecuaria de la empresa comunal. El valor del “flete” de estos servicios era determinado por la misma directiva. En algunas ocasiones, estas unidades eran alquiladas también a las familias comuneras para el transporte de sus productos agropecuarios (cosechas, ganados). Estas unidades generan utilidades menores; más bien, exigían fuertes inversiones<sup>278</sup> en su mantenimiento. Por su parte, la sección de transporte de pasajeros operaba en la ruta Catac-Recuay-Huaraz. El aporte de esta sección a la renta comunal era menor a la proyectada debido a las deficiencias en su administración.

<sup>278</sup> Esta sección estaba conformada por tres unidades: dos de propiedad de la comunidad y una unidad de propiedad de un comunero (Teófilo Benítez 2011).

La comunidad adquiere tres tractores agrícolas para la prestación de servicios a las familias comuneras y a los parceleros del pueblo de Catac. Estas maquinarias eran empleadas cada vez más en la actividad agrícola familiar y en la ampliación de pastos de la empresa comunal. Los comuneros exigen precios preferenciales en el alquiler de estas maquinarias en relación a los usuarios no comuneros; aunque, estos servicios eran generalmente subsidiados.

En efecto, durante los años ochenta, el transporte de carga no era una unidad importante en la generación de rentas comunales; sin embargo, se fueron convirtiendo en unidades de servicio a las familias comuneras (servicios del transporte y las máquinas agrícolas) y al pueblo de Catac (transporte de pasajeros). La unidad que genera mayores ingresos era el transporte de pasajeros.

**CUADRO N° 37**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA: TRANSPORTE Y MAQUINARIA AGRÍCOLA**  
**(1983-1986)**

| Unidades         | 1983      | 1984        |                      | 1985 |                      | 1986       |                      |
|------------------|-----------|-------------|----------------------|------|----------------------|------------|----------------------|
|                  | Ingresos  | Ingresos    | Costo de explotación | Ing  | Costo de explotación | Ingresos   | Costo de explotación |
| Camión Volvo     | 84,779.00 | 168,522,714 | 51,268,315           | s/i  | 111,263.00           | 467,415.00 | 229,388.00           |
| Camión DODGE     | 474.00    | 1,086,000   | 6,370,184            | s/i  | 6,403.00             | 1,320.00   | 36,833.00            |
| Camioneta DATSUN | s/i       | s/i         | 2,827,866            | s/i  | 4,751.00             | 7,679.00   | 11,449.00            |
| Camión MAZDA     | s/i       | s/i         | s/i                  | s/i  | -----                | -----      | -----                |
| Tractores        | 3,395.00  | 16,446,565  | 19,462,702           | s/i  | 27,052.00            | 80,572     | 71,594.00            |

Fuentes: Elaboración propia. En base a los balances generales de la empresa comunal de la comunidad de Catac. 1983-1986.

### Servicentro comunal

En los años ochenta, el servicentro se organiza en base al comercio de combustible, el alquiler de un restaurante y los talleres de mecánica. Sin embargo, el comercio de combustible es la sección que genera mayores ingresos en la empresa comunal y es la unidad que genera mayor conflictividad al interior de la comunidad.

El grifo comunal opera como un establecimiento de ventas de combustible y de productos complementarios. El comercio de combustible funciona mediante la concesión de este producto en calidad de "crédito" y la venta en efectivo. La primera modalidad se establece con los "clientes confiables" y con mayor volumen de compra. Este grupo estaba conformado especialmente por las medianas compañías mineras y transportistas del pueblo de Catac. La segunda modalidad se aplica con las unidades de transporte de pasajeros y los transportistas locales.



Los comuneros desarrollan el comercio del combustible mediante dos modalidades: por un lado, la venta del combustible por debajo de los precios establecidos por la Asociación de Griferos de Ancash porque la comunidad no era miembro de esta asociación. Esta estrategia se quiebra con la liberalización de precios del combustible en los años noventa. Por otro lado, la concesión del combustible en calidad de “crédito”; sin embargo, esta estrategia genera constantes conflictos entre los administradores del grifo y el Consejo de Vigilancia debido a que genera un alto nivel de morosidad entre los usuarios del “crédito”.

Más que los conflictos entre las instancias internas de la comunidad lo que aquí cabe resaltar es el siguiente hecho: el grifo se había convertido en la fuente más importante de ingresos y en un instrumento de poder. La “buena gestión” de la directiva comunal se asocia con los ingresos obtenidos en el comercio de combustible. Los ingresos que aporta esta unidad a la economía comunal tuvieron continuidad durante los años ochenta, a pesar de las amenazas que ejercen los grupos armados con fuerte presencia en el distrito de Catac.

En el servicentro comunal se organiza también otras actividades en torno al restaurante comunal y los talleres al servicio del transporte. A diferencia del grifo, estas secciones generan ingresos menores; sin embargo, se habían convertido en estrategias importantes de la economía familiar de los comuneros más solventes que habían incursionado en la actividad comercial en el pueblo de Catac.

**CUADRO N° 38**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL SERVICENTRO**  
**(1983-1986)**

| Unidades de servicios |             | 1983                | 1984                | 1986                |                  |
|-----------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
|                       |             | Ingresos (en soles) | Ingresos (en soles) | Ingresos (en Intis) | Costo (en Intis) |
| Grifo                 | Gasolina    | 158,675             | 335,637,369         | 1,495,033.00        | 42,341.00        |
|                       | Petróleo    | 95,494              | 320,019,280         | 1,074,337.00        | s/i              |
|                       | Lubricantes | 12,026              | 33,298,500          | 170,011.00          | s/i              |
| Restaurante           |             | 1,430               | 3,800,000           | 21,000.00           | 10,167.00        |
| Lavado y engrase      |             | s/i                 | 2,309,400           | 3,461.00            | 23,410.00        |
| Vulcanizadora         |             | s/i                 | 3,619,700           | 7,000.00            | 941.00           |
| Soldadura             |             | s/i                 | 2,529,400           | 28,678.00           | 23,410.00        |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de los balances generales de la empresa comunal de Catac. 1983-1986

### Unidades de comercialización y el servicio social

Durante los años ochenta, la comunidad crea dos unidades de prestación de servicios a las familias comuneras: por un lado, el comercio de productos de consumo humano compuesta por productos industrializados como abarrotes y productos agropecuarios que produce la empresa (carne, leche, queso, otros); por otro lado, los productos al servicio de la producción agropecuaria (fertilizantes, semillas; medicamentos), así como la asistencia técnica. Estos productos eran adquiridos por la directiva comunal y comercializados en Catac al mismo precio de compra en la ciudad de Huaraz como sostiene un ex dirigente:

*Hemos ayudado a los comuneros. Ellos empezaron a mejorar sus ganados. Les dábamos reproductores por un tiempo. En la agricultura, se pedía apoyo a ENCI por medio de la FADA, se traía abono a un precio bajo. Aquí se vendía a los comuneros sin necesidad de ir a Huaraz y se les vendía al mismo precio que en Huaraz<sup>279</sup>.*

La comunidad obtiene también ingresos por las obligaciones comunales como el derecho de pastaje y el control de sanidad de ganados de las familias comuneras; las multas por obligaciones comunales incumplidas (faenas, inasistencia a las asambleas), reinscripciones, entre otras. Tanto los servicios agropecuarios como las obligaciones no realizadas son fuentes de recaudación de rentas; aunque, éstas representan menor cuantía en relación al comercio de productos de la unidad agropecuaria y de servicios.

**CUADRO N° 39**  
**SERVICIOS AGROPECUARIOS Y OBLIGACIONES COMUNALES**  
**(1983-1986)**

| Servicios   | 1983<br>(soles) | 1984<br>(soles) | 1986<br>(Intis) |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Servicios agropecuarios a las familias comuneras</b> |                 |                 |                 |
| Insumos agropecuarios                                   | 343.00          | 44,035          | 114,369.00      |
| Fertilizantes   | 6,618.00        | 13,991,350      | 3,250.00        |
| Rodeo (conteo anual)                                    | 164.00          | 1,445,372       | 29,059.00       |
| Baño de ganados   | 1,025           | 1,250,050       | 7,753.00        |
| <b>Obligaciones comunales</b>                           |                 |                 |                 |
| Cuotas de emergencia                                    | 760             | s/i             | s/i             |
| Multas y sanciones                                      | s/i             | 762,500         | 655.00          |
| Faenas no realizadas                                    | s/i             | s/i             | 1,559.00        |
| Reinscripciones   | s/i             | s/i             | 11,930.00       |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los balances generales de la empresa comunal de Catac. 1983-1986

## Relaciones comerciales y oportunidades económicas

<sup>279</sup> Entrevista con Teodulfo Maza, ex presidente de la comunidad de de Catac. En Catac, 10-02-2011.

La unidad de servicios de la comunidad de Catac establece relaciones mercantiles en la prestación de servicios y, al mismo tiempo, provee servicios a las familias comuneras. El comercio de combustible vincula a la comunidad fundamentalmente con los transportistas locales de la zona y con las empresas locales de transporte, actores vinculados a la economía de mercado. El transporte se constituye en una actividad económica importante en la zona durante los años ochenta. Muchas familias comuneras incursionan en esta actividad económica no agrícola. El comercio de combustible se fortalece en una oportunidad económica importante en la comunidad; sin embargo, no estuvo exento de conflictos debido fundamentalmente a la morosidad de los usuarios de “créditos” en combustible.

En la sección de transporte, la empresa comunal muestra dificultades para establecer relaciones comerciales con los agentes económicos de la región debido a la escasa capacidad que tenía en la provisión de servicios de transporte de carga y la deficiente administración en el transporte de pasajeros. Esta unidad se transforma en un eje de conflicto permanente por los bajos ingresos que reporta, los altos costos de mantenimiento y la disputa por el control de la ruta con otras empresas de transporte en la zona.

La comunidad establece también canales de provisión de servicios a las familias comuneras a través de la provisión del transporte de carga y de la maquinaria agrícola en las actividades agropecuarias; al mismo tiempo, la comunidad provee asistencia sanitaria y técnica en la producción pecuaria. Estas relaciones constituyen mecanismos de distribución de beneficios y de complementariedad entre la empresa comunal y la economía familiar que fortalecen las relaciones de intercambio recíproco entre el acceso a determinados recursos de uso comunal y las obligaciones en su provisión; el cual, crea un sentimiento de compromiso con la comunidad (y la empresa), base de la acción colectiva en el campo económico.

Sin embargo, los comuneros exigen cada vez más la proporcionalidad que debe existir entre el acceso a beneficios y las obligaciones en la provisión de recursos comunales. En este sentido, los comuneros demandan la preferencia de precios en el acceso a los productos agropecuarios y a las maquinarias agrícolas en relación a las familias no comuneras, y exigen el reajuste de precios sobre la prestación de estos servicios.

**TABLA N° 4**  
**RELACIONES Y OPORTUNIDADES EN LA ORGANIZACIÓN DEL MERCADO DE**  
**SERVICIOS**  
**(Años 80)**

| Servicios                     | Modalidad de organización del comercio | Actores que interactúan en el comercio     | Tipo de relaciones que se tejen          |
|-------------------------------|--|--|--|
| Trasporte de carga comercial  | “flete comercial”                      | Dirigentes con pequeños mineros y empresas | Relaciones comerciales con oportunidades |
| Trasporte de servicio comunal | “flete comunal”                        | Trabajadores de la empresa comunal         | Servicio comunal                         |
|                               |  | Dirigentes con las                         | Relaciones de                            |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | familias comuneras   | parentesco y lealtades                               |
| Tractores   | Alquiler subsidiado                                       | Dirigentes con las familias comuneras                          | Relaciones de parentesco y lealtades                 |
| Venta de combustible  | Créditos en combustible                                   | Dirigentes con representantes de empresas y entidades públicas | Relaciones comerciales con oportunidades             |
|   | Créditos en combustible                                   | Dirigentes y transportistas locales                            | Relaciones de clientelaje con oportunidades          |
|   | Venta en efectivo   | Trabajadores y transportistas                                  | Relaciones comerciales                               |
| Restaurante, taller soldadura, vulcanizadora y taller de lavado y engrase | Concesión bajo licitación a comuneros e hijo de comuneros | Dirigentes y comuneros solventes                               | Relaciones de clientelaje, de parentesco y lealtades |
| Servicios agropecuarios   | Venta a comuneros a precio de Huaraz en Catac             | Dirigentes y comuneros agricultores y ganaderos.               | Relaciones de parentesco y lealtades                 |

### 3.3. La administración de la empresa como campo de disputa por los recursos

La administración de la empresa es uno de los campos de disputa de recursos en la comunidad. Diferentes grupos disputan el acceso a los “beneficios” que reporta la empresa. Esta disputa se hace más visible en las relaciones que establecen la asamblea comunal (grupos de interés), la directiva comunal y la unidad de administración durante el segundo ciclo de acceso a los créditos públicos entre los años 1985-1990.

En esta sección se organizan cuatro escenarios de disputa por el control de la administración de la empresa en el marco de relación que se establece entre la asamblea comunal, la directiva comunal y la unidad de administración. En el primer escenario, la directiva comunal ejerce mayor control de la administración de la empresa y desarrolla muchas transacciones independientes de los arreglos institucionales. En el segundo escenario, la administración de la empresa recae en el agente administrativo, que generalmente actúa en el marco de los acuerdos de la asamblea comunal. En el tercer escenario se desarrolla el control compartido de la administración entre la directiva comunal y el administrador de la empresa. Finalmente, el presidente de la comunidad ejerce la administración y el campo de acción del agente administrativo se reduce a las tareas exclusivamente contables.

#### **Directiva Comunal: control de recursos, independiente de arreglos institucionales**

Entre los años 1981-1985, los comuneros debaten sobre dos cuestiones fundamentales relacionadas con la administración de los recursos comunales

por parte de la directiva comunal: por un lado, la transferencia de un terreno comunal al Banco Minero por parte del presidente de la comunidad para una planta procesadora de minerales (1981-1982), sin el consentimiento de la asamblea comunal; por otro lado, la comercialización de ganados sin tomar en cuenta los procedimientos establecidos por la asamblea como la licitación pública.

En cuanto al primer punto, los comuneros consideran que la transferencia de un recurso comunal (terreno) no puede descansar sobre un “trato personal”. Este tipo de transferencias requiere de la suscripción de un convenio institucional. Ante la venta de ganados al margen de un procedimiento institucional, los comuneros exigen la ejecución de auditorías porque asocian dicha transacción con la malversación de fondos comunales o la apropiación particular de los recursos comunales.

En ambos casos, la directiva comunal lleva a cabo transacciones sobre determinados recursos de la empresa independiente de los arreglos institucionales. En el primer caso, la directiva confiere un recurso comunal a una entidad externa sin consentimiento de la asamblea y, en el segundo caso, comercializa un número importante de ganados al margen de la licitación, un procedimiento establecido en la asamblea. Este tipo de procedimientos son sancionados por la asamblea que ejerce una función fiscalizadora.

### **Control de recursos comunales por agentes administrativos**

Entre los años 1985-1990, los créditos obtenidos de las entidades públicas y los fondos de cooperación fueron controlados por la unidad de administración de la empresa comunal, dejando en una posición marginal a la directiva comunal.

El agente administrativo cuenta con el apoyo de los grupos de interés con expectativas en la generación de empleos y el acceso a créditos individuales de los programas de gobierno. En este contexto, el agente administrativo planifica y ejerce control sobre las inversiones (construcción de infraestructuras, ampliación de la unidad de producción pecuaria, apertura de nuevas unidades) y éstas se desarrollan dentro del marco de los acuerdos de inversión (planes quinquenales) aprobados por la asamblea; sin embargo, la directiva comunal tiene escasa injerencia en el manejo de estas inversiones.

Por ello, el papel que juega el agente administrativo en el manejo de los recursos comunales fue percibido como una “usurpación de funciones” de la directiva comunal por un sector importante de comuneros, es decir, una acción fuera de los cauces institucionales. Los comuneros exigen auditorías sobre el manejo de estas inversiones. En este caso, el control de los recursos comunales está asociado a la apropiación de los créditos de inversión en beneficio particular.

### **Control compartido de recursos: el presidente y el administrador**

En la gestión comunal 1987-1988, el presidente de la comunidad busca una mayor injerencia en la administración de la empresa; sin embargo, tenía que responder a las nuevas exigencias que provenían de los agricultores, los ex cooperativistas y los comuneros en general que exigían el subsidio de precios de los productos agropecuarios de consumo familiar.

Cuando la Directiva Comunal (presidente) exige mayor injerencia en la administración de la empresa, el administrador actúa colocándose en una posición de competencia con el presidente. Ambos agentes buscan “beneficios” que pueden desprenderse de la gestión. En la práctica, la directiva comunal (presidente) y el agente administrativo comparten la administración de la empresa, moviéndose en el terreno de la competencia y la cooperación. Sin embargo, ambos actores son percibidos por los comuneros actuando sin tomar en cuenta los acuerdos institucionales (acuerdos de asamblea).

Durante este periodo, la asamblea forma la Comisión de Crédito y la Comisión de Fiscalización. La primera para revisar el estado de los créditos y la segunda para evaluar las inversiones; al mismo tiempo, la asamblea restringe el campo de acción del agente administrativo prohibiéndole realizar compras sin la aprobación de la Directiva Comunal, ni destinar recursos importantes sin aprobación de la asamblea. Al término de la gestión 1987-1988, un sector de comuneros exige el “embargo de bienes” de ambos agentes; sin embargo, esta petición no tuvo mayor apoyo entre los comuneros.

### **Administración rescatada por la Directiva Comunal**

Durante la gestión 1989-1990, cuando la directiva comunal (presidente) asume el control de la administración de la empresa, el agente administrativo pasa a ocupar una posición dependiente con escasas iniciativas en la gestión de la empresa, limitando su actividad a los asuntos estrictamente contables.

Durante esta gestión, se producen dos innovaciones organizativas importantes con repercusiones en la administración de la empresa: por un lado, la reorganización del Comité de Pastos y Chacras; por otro lado, la reorganización del Comité Consultivo. El Comité de Pastos y Chacras regula el uso de pastos y parcelas por sectores territoriales mediante un Comité Central y cuatro comités sectoriales<sup>280</sup>, con sus respectivas juntas directivas y delegados. Esta organización logra reducir los conflictos entre las familias por el uso de pastos y las incursiones de manadas familiares en los pastos de la empresa.

El Comité Consultivo es reorganizado para brindar apoyo a la directiva comunal tanto en el gobierno de la comunidad como en la administración de la empresa. Este comité incluye, además de los ex presidentes, a un segmento de profesionales de reciente integración a la comunidad. Este grupo desplaza a las autoridades locales del Comité Consultivo.

---

<sup>280</sup> Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 28-02-1989.

En efecto, la administración de la empresa comunal se desarrolla en un marco de relaciones de poder que se expresa en la disputa por el control de dicha administración durante el periodo de acceso a los fondos externos de inversión. Sin embargo, esta disputa no es abierta, sino que se expresa en la relación que establecen la asamblea comunal (grupos más influyentes), la directiva comunal (presidente, el tesorero) y el administrador. Las directivas que generan acuerdos entre los diferentes grupos desarrollan mayores dinámicas de cooperación; mientras que, las directivas que actúan independiente de los arreglos institucionales generan mayores tensiones al interior de la comunidad, debilitando el desarrollo de las acciones cooperativas. Sin embargo, la comunidad como institución regula estos conflictos especialmente en las asambleas comunales que se reproducen como espacios de fiscalización de la administración de los recursos comunales.

### 3.4. Conclusiones

En años ochenta, la empresa comunal de Catac profundiza la diversificación de las unidades económicas como resultado de tres procesos: por un lado, el acceso al segundo ciclo de créditos públicos promovidos por el Estado; por otro lado, su vinculación con los actores económicos con presencia en el mercado local, regional y nacional; es decir, con agentes de la economía de mercado; finalmente, los acuerdos que los comuneros establecen para fortalecer la comunidad como un agente de desarrollo comunal.

La mayor disponibilidad de los fondos obtenidos en un escenario de oportunidades en la región permite a la comunidad diversificar sus unidades de producción pecuaria a través de la ampliación de las secciones existentes (ovinos, vacunos, alpacas) y la apertura de nuevas secciones en la unidad de servicios (transporte de pasajeros), así mismo la organización de las unidades de servicios a las familias comuneras. La comunidad se vincula con el mercado a través del comercio de los productos pecuarios (lana, ganados) y el comercio de combustible; sin embargo, la unidad de transporte muestra limitaciones debido a su escasa capacidad de prestación de servicios y a las deficiencias en su administración.

Estas relaciones comerciales se organizan en el pueblo de Catac y en la ciudad de Huaraz. El pueblo de Catac se convierte en un pueblo-eje por su ubicación en una vía de interconexión y su cercanía a la ciudad de Huaraz. Esta ciudad era el centro de operaciones de los comerciantes intermediarios de ganados y de la lana. Otro factor que interviene en el comercio de estos productos es la cercanía de la ciudad de Lima. La comunidad mantuvo vínculos comerciales con el mercado limeño desde los años setenta cuando la misma comunidad comercializa sus productos. En los ochentas, la comunidad se vincula con estos mercados a través de intermediarios y la presencia especialmente de los comerciantes de la lana. Por su parte, el comercio de combustible vincula a la comunidad con los transportistas, actores económicos locales y regionales.

La empresa comunal crea también unidades de servicio familiar. Estas unidades proveen de productos de consumo familiar y de insumos de producción agropecuaria, asesoría técnica y prestación de maquinarias

agrícolas. La institución comunal construye mecanismos de distribución de estos beneficios.

Durante este periodo, la empresa comunal de Catac se fortalece como un agente de desarrollo comunal en base a la ampliación de las unidades de producción pecuaria y de la distribución de los beneficios que genera la producción agropecuaria.

Sin embargo, la administración de la empresa se fue constituyendo en un campo de disputa por el manejo de esta unidad económica. Esta disputa tiene lugar en las relaciones entre el administrador, la directiva comunal y los grupos más influyentes al interior de la comunidad, ligados a la actividad agropecuaria y a los partidos de izquierda. En el manejo administrativo de la empresa surgen generalmente tensiones cuando los agentes comunales (directiva comunal, administrador) actúan al margen de los acuerdos de la asamblea, es decir, de las relaciones de intercambio que debe existir entre el acceso a recursos de uso comunal y la obligación de provisión de los mismos.

Las acciones en el manejo económico (acceso a fondos externos, inversiones, relaciones comerciales) se asientan sobre determinados arreglos institucionales. El sector mayoritario, vinculado a las actividades agropecuarias, establece acuerdos que permiten gestionar los créditos públicos, llevar a cabo las inversiones en determinadas unidades, mantener su continuidad y el reparto de beneficios. La comunidad crea también determinados mecanismos de fiscalización de las inversiones (comisiones), de la comercialización de sus productos (litaciones) y de la prestación de servicios (control de "créditos" en combustible). En este sentido, las relaciones de poder moldean los arreglos institucionales que permiten el manejo de recursos de una determinada manera; sin embargo, el cumplimiento de estos acuerdos requiere que el grupo promotor de acuerdos tenga poder y, en ciertos casos, asuma el control de la organización comunal. De este modo, la comunidad como institución gestiona y administra los recursos comunales organizados en una empresa comunal.

#### **4. ACCIÓN COLECTIVA DURANTE LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTIVA EN EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (1990-2000)**

La empresa comunal en la comunidad de Catac experimenta cambios significativos en los años noventa debido a las restricciones en las oportunidades económicas tanto externas como internas que se expresan a través de la disminución de los fondos de inversión externa, la caída de precios de los productos agropecuarios y la eliminación de las políticas de apoyo al sector agropecuario. Al mismo tiempo, en este periodo se producen fallas en la administración de la empresa como resultado del desarrollo de comportamientos faccionalistas entre algunos dirigentes que hacen uso de los recursos comunales en beneficio particular.

Esta sección se compone de dos partes. En la primera se muestra el funcionamiento de la empresa, identificando la constitución de una estructura limitada de oportunidades económicas que se forma en base a los fondos que provienen de las Organizaciones No Gubernamentales, de los programas



sectoriales del Estado y de la banca comercial. Al mismo tiempo, se revisa la orientación que los comuneros asignan a las inversiones en las unidades existentes de la empresa y en la apertura de una unidad agro-industrial. En este proceso, un grupo de dirigentes juega un papel importante gestionando dichos fondos y construyendo acuerdos al interior de la comunidad.

En esta parte se muestra también los cambios que se producen en la organización de las relaciones comerciales. En estos años, se debilita la unidad pecuaria como generadora de oportunidades económicas y un sector de comuneros construye una visión crítica sobre el papel que cumple esta unidad en la empresa. El cambio en las relaciones comerciales influye en los mecanismos de comercialización establecidos por los comuneros.

En la segunda parte se aborda las fallas que se producen en la administración de la empresa comunal como consecuencia del uso de los recursos comunales en beneficio particular. En esta parte se revisa cuatro casos de destitución de los presidentes comunales por la asamblea y los esfuerzos por reconstruir las relaciones de confianza en las directivas comunales y en el ejercicio de la dirigencia comunal.

#### **4.1. El funcionamiento de la empresa comunal en los años noventa**

Esta sección se compone de tres partes. En la primera parte se revisa la dinámica de acceso a las fuentes de inversión en una estructura limitada de oportunidades económicas. Los comuneros acceden a tres tipos de fondos: aquellos que provienen de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG en adelante), aquellos que perciben de los programas sectoriales del Estado y aquellos que obtienen de la banca comercial y de sus propias unidades económicas. Los comuneros acceden a estos fondos a través de las gestiones de sus dirigentes y de los convenios que suscriben con estas entidades.

En la segunda parte se revisa la orientación que adquieren las inversiones. Los recursos que provienen de la banca comercial y de la empresa comunal son invertidos en las mismas unidades de la empresa; en tanto que, con los fondos obtenidos de las ONGs se abre una unidad agro-industrial; finalmente, los comuneros suscriben convenios con los programas sectoriales del Estado para ampliar las zonas de forestación comunal.

En la tercera parte se presenta la organización de las relaciones comerciales en la unidad de producción pecuaria y en la unidad de servicios. En esta parte se muestra el debilitamiento de la unidad de producción agropecuaria como oportunidad económica en la comunidad y el fortalecimiento de la unidad de servicios especialmente del comercio de combustible. En estos años, la unidad de servicios adquiere una mayor preponderancia en relación a la unidad pecuaria en la empresa comunal.

#### 4.1.1. Fuentes de inversión y la dinámica de inversiones en la empresa comunal

En los años noventa se restringe la inversión externa en la comunidad de Catac; sin embargo, se configura una estructura limitada que permite el acceso a los fondos provenientes de las ONGs., de la banca comercial y de los proyectos sectoriales del Estado. En esta sección se desarrollan dos puntos: en primer lugar se revisa la construcción de una estructura limitada de oportunidades económicas y el acceso a los fondos de las ONGs, los programas sectoriales del Estado y de la banca comercial. En segundo lugar se analiza la inversión de estos fondos en las unidades existentes de la empresa y en la creación de nuevas unidades como la unidad agro-industrial.

##### **Estructuras de oportunidades económicas limitadas: fuentes de ingreso**

En los años noventa, el Estado desmantela las políticas de apoyo al sector agropecuario en las zonas alto andinas. Este proceso se profundiza con las políticas de liberalización del mercado y la reducción del gasto público<sup>281</sup>. Esta restricción política influye en el debilitamiento de las unidades productivas de carácter agropecuario en la empresa comunal de Catac.

Sin embargo, en estos años, aparecen nuevos actores en el Callejón de Huaylas como las ONGs promoviendo proyectos productivos en el campo agropecuario (ganadería, agricultura) y en las nuevas actividades económicas; de igual modo, la banca comercial ofrece créditos a las comunidades con actividades económicas significativas y algunos programas sectoriales del Estado promueven proyectos en la ampliación de las zonas de forestación o la conservación de pastos naturales alto andinos en la comunidad.

La búsqueda de créditos se convierte en un tema central en la comunidad de Catac. Los comuneros confieren facultades a la directiva comunal para la gestión de estos fondos y acogen diferentes iniciativas de inversión de actores externos. En este periodo, una de las tareas de los dirigentes es la búsqueda de fuentes de inversión dado que la empresa ya no contaba con administradores. En los años ochenta, el administrador se ocupa de la gestión de los fondos de inversión externa.

Los dirigentes de la comunidad presentan varias propuestas de inversión que provienen de las ONGs (PRODEI, CEDEP) y de los fondos de cooperación (EPASEM, CENES). Los debates sobre estas propuestas se centran básicamente en la administración de los fondos y el financiamiento de la “mano de obra”. Los comuneros no admiten fácilmente la administración externa de los recursos en el territorio comunal; por otro lado, ejercen presión sobre el trabajo asalariado.

---

<sup>281</sup> Una política inaugurada por el gobierno de Alberto Fujimori en los años 90.

Algunos proyectos que habían sido aprobados por la directiva comunal (EPSEM y CENES) fueron rechazados porque no habían sido discutidos en la asamblea ni contemplaban el financiamiento del trabajo. Un comunero expresa claramente estas demandas de los comuneros ante los proyectos administrados por las ONGs:

*El proyecto no ha sido discutido en la asamblea por los comuneros y no considera la mano de obra, tampoco hay presupuesto para el tractor. Como agricultor conozco que la preparación del terreno es muy costosa. No estoy de acuerdo con la firma del contrato. La comunidad no se responsabilizará con sus bienes<sup>282</sup>.*

Pocos proyectos administrados por las ONGs fueron aceptados en la comunidad de Catac; entre ellos, los presentados por la ONG CEDEP y la ONG PRODEI (Proyecto de Desarrollo Integral). A mediados de los años noventa, la comunidad de Catac suscribe un convenio con PRODEI, que opera con los fondos no retornables de las iglesias evangélicas de los EE.UU para la crianza de truchas en la laguna de Huayracocha<sup>283</sup>. Con el financiamiento de esta entidad, la empresa comunal crea la unidad agro-industrial conformada por una piscigranja y un taller textil de artesanía. De este modo, la comunidad abre una unidad agro-industrial en la empresa.

Por otro lado, la comunidad suscribe convenios con los programas sectoriales del Estado como PRONAMACHS y FONCODES (Fondo de Cooperación y Desarrollo Social)<sup>284</sup> para la construcción de canales de irrigación, conservación de pastos naturales y la ejecución de proyectos de forestación. Al igual que las ONG, estos programas exigen el aporte del trabajo comunal y la asignación de determinadas áreas para la ejecución de dichos proyectos.

A diferencia de los proyectos financiados por las ONGs, los proyectos ejecutados por PRONAMACHS y FONCODES tenían una corta duración. Estos proyectos perseguían fines políticos como la generación de corrientes de apoyo a la nueva administración, más que generar procesos que contribuyan al desarrollo comunal como las que se intentaron desarrollar en los años setenta y ochenta.

En los años noventa, la comunidad de Catac gestiona también pequeños créditos de la banca comercial. De acuerdo a los planes de inversión aprobados en las asambleas entre los años 1992-1994, los fondos obtenidos de entidades financieras como INTERBANC y BANCOOP fueron destinados a la unidad de producción agropecuaria y a la unidad de servicios; es decir, a las unidades operativas de la empresa.

En efecto, durante los años noventa, se restringe el acceso a los créditos públicos. Sin embargo, se configura una estructura limitada de oportunidades

---

<sup>282</sup> Justino Tuya. Acta de asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 12-06-1994.

<sup>283</sup> Este convenio se suscribe durante la gestión de Lino Sánchez (1995-1997) ratificado por Macario Solórzano (1997), renovado en la gestión de Héctor Tuya (1999-2000) y rescindido por Humberto Gamarra (2001).

<sup>284</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 17-01-1993.

con la presencia de las ONGs, los programas sectoriales del Estado y los pequeños créditos de la banca comercial. Estos fondos se caracterizan por su administración externa, su corta duración y el aporte del trabajo comunal. Los dirigentes gestionan estos fondos en base a los acuerdos de la asamblea comunal; sin embargo, estos proyectos son bastante discutidos debido a su administración externa y la exigencia del trabajo comunal (faena) como contrapartida por parte de la comunidad.

### Dinámica de inversiones: uso de fondos propios y fondos externos

Las inversiones adquieren una dinámica propia de acuerdo al tipo de fondos a los que accede la comunidad o los fondos generados por la misma empresa. Los recursos obtenidos de la banca comercial y los ingresos generados por la empresa se invierten en el fortalecimiento de las unidades económicas operativas. Con estas inversiones, la empresa busca mejorar la “calidad” de producción pecuaria mediante el “cambio de reproductores”, la habilitación de obras de infraestructura ganadera en las zonas de producción de vacunos como Churana (campamento, cercos alambrados) y Pachacoto (construcción del establo lechero) y la ampliación de pastizales en las zonas de producción empresarial.

En la unidad de servicios, las inversiones fueron destinadas principalmente a la ampliación del grifo comunal y la culminación del Centro Comunal<sup>285</sup>; proyectos iniciados en los años ochenta. Estas inversiones se realizan con fondos obtenidos de la banca comercial (INTERBAC y BANCOOP) y de los fondos propios. En estos años, los recursos propios provenían principalmente del comercio de combustible, y del comercio de la lana y ganados; dos fuentes de ingreso permanentes que tenía la empresa comunal.

**CUADRO Nº 40**  
**INVERSIONES PROYECTADAS CON FONDOS PRIVADOS Y PROPIOS**  
**(1992-1994)**

| Rubros   | Proyección de las inversiones |   |                     |                   |
|--|-------------------------------|---|---------------------|-------------------|
|  | 1992                          |   | 1994                |                   |
|  | Monto<br>(en soles)           | Fuente  | Monto<br>(en soles) | Fuente            |
| <b>Ganadería</b>                               |                               |   |                     |                   |
| Ovinos:<br>80 reproductores<br>50 borreguillas | 90,500                        | Fondos en soles:<br>Propios: 44,000<br>INTERBAC:<br>244,000<br>BANCOOP:<br>35,000 | 150,000             | Fondos<br>propios |
| Vacunos  | -----                         |   | 3,000               | Fondos<br>propios |
| <b>Infraestructura pecuaria</b>                |                               |   |                     |                   |
| Establo lechero de<br>Pachacoto                | 62,000                        | Fondos propios<br>INTERBANC   | --                  | -----             |
| Campamento de                                  | ---                           | ----  | s/i                 | Fondos            |

<sup>285</sup> El Centro Comunal fue concluido durante la gestión de Lino Sánchez (1995-1996).

|                                     |           |                          |        |                |
|-------------------------------------|-----------|--------------------------|--------|----------------|
| Churana                             |           |                          |        | propios        |
| Playa de esquiles de ovinos         | ---       | ---                      | s/i    | Fondos propios |
| Cerco alambrado en Churana          | ---       | ----                     | s/i    | Fondos propios |
| Cultivo de pastos                   |           |                          |        |                |
| Pastos Pachacoto                    | en 20 Has | Fondos propios INTERBANC | ---    | ---            |
| Pastos Yanahuanca                   | en 18 Has |                          | ---    | ---            |
| Desarrollo social                   |           |                          |        |                |
| Desarrollo social                   | 70,500    | Fondos propios INTERBANC | 36,500 | Fondos propios |
| Unidades de prestación de servicios |           |                          |        |                |
| Un camión                           | 65,000    | Fondos propios INTERBANC | ---    | ---            |
| Comestibles y lubricantes           | 35,000    | BANCOOP                  | ----   | ---            |
| Centro comunal                      |           |                          |        |                |
| Cerco perimétrico                   | ---       | ---                      | s/i    | Fondos propios |

Fuentes: Elaboración propia.

En base a la información del Plan de Inversiones 1992 y 194.

Los fondos obtenidos de las ONGs se invierten en la innovación genética de ganados y en la apertura de una unidad agro-industrial. El Centro de Estudios y Promoción (CEDEP), que había seguido de cerca la crianza de alpacas en la comunidad, suscribe un convenio de innovación genética de alpacas<sup>286</sup> en el sector Querococha. Esta institución venía trabajando con la comunidad desde los años setenta y juega un papel importante en la transferencia del sector Chacay a la comunidad durante el proceso de defensa del territorio en la zona norte de Catac.

El proyecto más importante financiado por las ONGs fue PRODEI. Los acuerdos y compromisos con esta entidad se fueron traduciendo en la apertura de una unidad agro-industrial y una textilera, conformada por una piscigranja y un taller de textilera. Con esta unidad, los comuneros buscan mejorar la alimentación de las familias comuneras, la producción de prendas artesanales para el turismo, y la incorporación de las comuneras al trabajo asalariado y el ejercicio de liderazgos en una organización dominada por varones<sup>287</sup>.

Los proyectos promovidos por las ONGs se sostenían sobre postulados de “desarrollo integral de la comunidad”<sup>288</sup> que no necesariamente concilian con los postulados básicos de la comunidad de Catac como éstos: a) los recursos en el territorio comunal tienen que ser para los comuneros e hijos de comuneros, y b) su administración tiene que estar a cargo de la directiva

<sup>286</sup> Acta de asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 22-08-1993.

<sup>287</sup> Contrato entre la comunidad campesina de Catac y el Proyecto de Desarrollo Integral. Lima, 12-05-1999.

<sup>288</sup> Aquí la “comunidad” es entendida en un sentido amplio de grupos humanos focalizados y no necesariamente se refiere a una “comunidad campesina” que es una institución que regula sus recursos con sus propias reglas de juego.

comunal. En la empresa comunal se desarrollan acciones colectivas de carácter más corporativo.

Tanto las ONGs como las entidades sectoriales del Estado promueven proyectos en Catac debido a que esta institución cuenta con tres recursos institucionales importantes: la organización comunal, el trabajo comunal y los recursos naturales. Todo acuerdo de inversión era previamente discutido en la asamblea (grupos de interés), requería de la aprobación de los comuneros; es decir, de acuerdos y compromisos institucionales. Los proyectos aprobados sólo por la directiva comunal hallaban serias dificultades en su ejecución debido a la presión que ejercen los grupos de interés. De este modo, la organización comunal garantiza el desarrollo de proyectos que promueven las ONG y el Estado en el territorio comunal. En la ejecución de estos proyectos, la comunidad garantiza el concurso del trabajo comunal. Los comuneros fueron asignando también determinadas áreas para la ampliación de las zonas de forestación y de los pastizales. En este sentido, la acción colectiva en el campo económico se desarrolla en un marco de arreglos institucionales.

Sin embargo, en relación a los años ochenta, desaparece el mecanismo institucional que garantiza la continuidad de las inversiones en determinadas unidades como eran los planes quinquenales y los agentes de planificación de las inversiones. Los dirigentes comunales habían asumido la administración de las unidades económicas. Dos factores influyen en el retiro de los administradores: la voluntad de ejercer control sobre las unidades económicas por parte de los dirigentes y la configuración de la administración como un campo de disputa por el acceso a los recursos comunales.

En efecto, en los años noventa, la empresa comunal orienta las fuentes de financiamiento externo y sus propios fondos hacia el fortalecimiento de las unidades económicas existentes; en tanto que, los fondos que obtiene de las ONGs los invierte en la innovación genética y la apertura de nuevas unidades como la unidad agro-industrial. Estas inversiones se desarrollan en el marco de arreglos institucionales, que en cierto modo, eran resultados de los acuerdos construidos entre los diferentes grupos de interés al interior de la comunidad.

#### **4.1.2. Organización del mercado y restricción de las oportunidades económicas**

Las relaciones comerciales en los años noventa siguen el mismo modelo que los años ochenta; sin embargo, la unidad pecuaria se debilita como estructura de oportunidades económicas e influye en la restricción de la prestación de servicios a las familias comuneras que había funcionado desde los años ochenta.

Esta sección se compone de cinco partes. En primer lugar se revisa el debilitamiento de las relaciones comerciales en la unidad de producción pecuaria; en segundo lugar se analiza el fortalecimiento de los factores que concurren en el fortalecimiento del comercio de combustible; en tercer lugar se muestra el cierre de algunas unidades como el transporte público de pasajeros; en cuarto lugar se revisa el reajuste de precios de los productos

agropecuarios de consumo familiar. Esta sección finaliza con una reflexión sobre la relación que existe entre el debilitamiento de la unidad pecuaria y la eliminación de la prestación de servicios a las familias comuneras.

### **Relaciones comerciales en la unidad de producción pecuaria**

Los principales productos de comercialización de la unidad de producción pecuaria seguían siendo la lana de ovino y los ganados (ovinos); sin embargo, esta unidad se debilita como estructura de oportunidades económicas en la comunidad. En relación a los años ochenta, en la comercialización de estos productos se producen dos cambios importantes: por un lado, la disminución de precios tanto de la lana como de los ganados, llegando a niveles más bajos de aporte a la renta comunal; por otro lado, la participación de los comerciantes laneros con presencia en el mercado nacional disminuye significativamente. Los comerciantes regionales asumen mayor control en el comercio de la lana; entre ellos, los intermediarios de algunas firmas como PIO MEZA, Mitchell, Lanera del Perú, entre otros.

En las licitaciones de estos años, los precios establecidos por la directiva comunal eran constantemente observados por los comerciantes. La caída de precios modifica también los mecanismos de comercialización. En periodos de mayor estabilidad de precios, la comercialización se desarrolla a través de mecanismos más institucionalizados; en tiempos de inestabilidad, los comuneros combinan mecanismos formales e informales de comercialización. Por otro lado, la directiva comunal ensaya algunas estrategias comerciales como el uso frecuente de los medios de comunicación y la invitación personal de los licitadores.

En efecto, en los años noventa, se produce el punto de quiebre tanto en la producción como en la comercialización de los productos pecuarios como la lana y ganados, en relación a otros productos como el comercio del combustible. Este cambio influye en la disminución de las inversiones en la unidad pecuaria y en el debilitamiento de los mecanismos de provisión de productos agropecuarios a las familias comuneras. Es decir, se resquebraja los canales de complementariedad entre la empresa comunal y la economía familiar de los comuneros.

### **Comercio del combustible: incremento del comercio de petróleo**

El comercio de combustible ocupa un lugar preferente en la generación de rentas en la empresa comunal en relación al resto de las unidades económicas en los años noventa. El petróleo cobra mayor demanda comercial en estos años debido a la presencia de un mayor número de unidades petroleras en la zona.

Los dirigentes hacen una mejor selección de sus clientes para la concesión de “créditos” en combustible y disminuyen las deudas por el uso de esta práctica<sup>289</sup>. Sin embargo, la concesión de este producto en calidad de crédito

---

<sup>289</sup> Balance Económica General de la comunidad campesina de Catac. 2000.

se mantiene debido a las expectativas en la mayor generación de ingresos y porque era una práctica de comercialización comúnmente empleada en la zona.

En relación a los años ochenta, se incrementa las relaciones comerciales con agentes económicos vinculados al mercado como los pequeños y medianos mineros, las entidades públicas (Provías, gobiernos locales), los transportistas locales, entre otros. Al mismo tiempo, los comuneros incrementan la capacidad de almacenaje del combustible. El comercio de combustible abre un campo de relaciones comerciales con los actores vinculados a las nuevas actividades económicas regionales; sin embargo, los comuneros parecen no haber desarrollado estrategias de gestión para extender sus redes de clientela y seguían manteniendo las prácticas informales de comercialización en esta sección. Una práctica que genera constantes tensiones y conflictos al interior de la comunidad.

En efecto, el comercio del combustible se constituye en la sección que genera mayores rentas a la empresa en los años noventa debido al incremento de la demanda del petróleo, la ampliación de la capacidad de almacenaje y la disminución relativa de las deudas por “créditos en combustible” entre sus usuarios. Por ende, esta sección de servicios se fortalece como la nueva estructura de oportunidades económicas en la empresa comunal.

### **Cierre del transporte público de pasajeros**

En la unidad de servicios, el transporte de pasajeros es la sección que genera mayores discusiones en las asambleas. En el año 1995, estas unidades registran pérdidas notorias debido a los altos costos de mantenimiento y los bajos ingresos en relación a las demás unidades. La disputa por el control de la ruta con otras empresas y el escaso control sobre estas unidades habrían contribuido a la caída de ingresos en esta unidad. El cambio en las unidades de transporte público de pasajeros en la región (cambio de microbuses por “combis”) influye también en el debilitamiento de esta unidad de servicios en la empresa comunal.

Los comuneros vinculados a las nuevas actividades económicas exigen el cierre de la sección de transporte de pasajeros y la ampliación de las unidades de transporte de carga comercial ante una mayor presencia de la actividad minera en la zona; sin embargo, la comunidad tenía limitaciones financieras para hacer cambios en las unidades de transporte. Durante la gestión comunal 1995-1996, los comuneros cierran la unidad de transporte de pasajeros en la comunidad.

En efecto, los cambios en las unidades económicas de la comunidad de Catac en los años noventa fueron determinados por las restricciones en las oportunidades económicas de contexto y de las relaciones políticas al interior de la comunidad, que generalmente se expresa a través de los acuerdos que se toman por influencia de grupos mayoritarios que cambian de percepción sobre las oportunidades de contexto y las expectativas de acceso a los recursos de uso comunal.



**CUADRO Nº 41**  
**INGRESOS POR LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**  
**EN LA EMPRESA COMUNAL**  
**(1995-2000)**

| Rubros   | 1995       | 1997       | 1999       | 2000         |
|--|------------|------------|------------|--------------|
| <b>Productos pecuarios comerciales</b>             |            |            |            |              |
| Lana de ovino                                      | 51,158.00  | 46,906.08  | 24,941.60  | 19,572.40    |
| Lana alpaca  | 721.15     | s/i        | 1,603.00   | 12,532.00    |
| Vacunos  | s/i        | s/i        | 0.00       | 1,705.93     |
| Ovinos en pie                                      | s/i        | s/i        | 2,674.30   | 25,489.49    |
| Alpacas  | s/i        | s/i        | 5,694.92   | 1,791.00     |
| <b>Grifo comunal</b>                               |            |            |            |              |
| Gasolina 84  | 146,785.93 | 182,034.43 | 184,839.90 | 162,293.21   |
| Gasolina 90  | ---        | 30,702.85  | 87,368.64  | 70,375.81    |
| Petróleo D-2                                       | 421,153.35 | 913,617.11 | 930,807.38 | 1,281,497.43 |
| Kerosene D-1                                       | 51,476.43  | 55,232.11  | 25,502.48  | 41,309.32    |
| Lubricantes  | 16,336.22  | 36,943.14  | 23,216.76  | 37,841.45    |
| <b>Servicios: transporte y tractores</b>           |            |            |            |              |
| Transporte   | 30,085     | s/i        | 12,255.56  | 3,110.16     |
| Tractores  | s/i        | 14,923     | 986.99     | 10,141.01    |
| <b>Productos agropecuarios de consumo familiar</b> |            |            |            |              |
| Leche  | 21,633.16  | 21,356.00  | 33,047.20  | 31,938.60    |
| Carne R  | 4,988.00   | 5558.00    | 171.39     | 8.47         |
| Carne B  | 11,564.36  | 60,053     | 721.03     | 0.00         |
| Queso  | s/i        | 9,379.69   | 255.92     | 166.93       |
| Papa   | 2,608      | 6,410.20   | 0.00       | 94.92        |
| Madera/leña  | 7,162.74   | 1,443.93   | 666.10     | 3,103.81     |
| Trucha   | s/i        | s/i        | 0.00       | 2,942.20     |
| Textil   | s/i        | 3,386.71   | 1,327.50   | 2,349.22     |
| <b>Alquiler de servicios</b>                       |            |            |            |              |
| Restaurante  | s/i        | 12,435.00  | 8,076.63   | 9,067.80     |
| Vulcanizadora                                      | s/i        | s/i        | 2,034.74   | 4,701.66     |
| Hotel  | s/i        | s/i        | 1,016.95   | 0.00         |
| Local comunal                                      | s/i        | s/i        | s/i        | s/i          |
| <b>Obligaciones comunales incumplidas</b>          |            |            |            |              |
| Sanciones  | s/i        | 1,379.27   | 268.00     | 1,545.00     |
| Requisas   | s/i        | 3,113.94   | s/i        | s/i          |
| Baño animal  | s/i        | 2,282.50   | s/i        | s/i          |
| Rodeo anual  | s/i        | 12,051.00  | s/i        | s/i          |
| Faenas NR  | s/i        | 23,691.72  | s/i        | s/i          |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los balances económicos de la comunidad campesina de Catac. 1995, 1997, 1999 y 2000.

### Reajuste de precios de productos agropecuarios de consumo familiar

Otro aspecto en la organización de las relaciones comerciales en los años noventa en la comunidad de Catac es el reajuste de precios de los productos agropecuarios de consumo familiar como la leche, la papa y la carne; así mismo, en la comercialización de insumos para la producción agropecuaria. Las restricciones en los mecanismos de distribución de beneficios generan malestar entre los comuneros porque afectan tanto el consumo familiar como las campañas agropecuarias de las familias comuneras.

El incremento de costos de la producción agropecuaria, la disminución de la producción y las medidas de eliminación de subsidios en la comunidad influyen en el reajuste de precios de estos productos. Algunos productos dejaron de producirse como por ejemplo la papa. Los comuneros dejan de sembrar este producto en las áreas bajo administración comunal debido al cambio en el clima, la disminución de los trabajos comunales y el incremento en los costos de producción. Otros productos como la leche adquieren mayor valor comercial porque fueron requeridos cada vez más para la elaboración de productos lácteos por los grupos familiares que se fueron insertando en la actividad comercial.

**CUADRO N° 42**  
**COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS**  
**(1991-1996)**

| Año  | Leche       |               | Papa        |               | Carne recuperada |               | Carne beneficiada |               |
|------|-------------|---------------|-------------|---------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|
|      | Prod. (Lt.) | Venta (soles) | Prod. (Kg.) | Venta (soles) | Prod. (Kg.)      | Venta (soles) | Prod. (Kg.)       | Venta (soles) |
| 1991 | 27,579      | s/i           | 12,520      | s/i           | 1,520            | s/i           | 6,543             | s/i           |
| 1992 | 26,527      | 142,668       | 20,826      | 3,469         | 683              | 1,202         | 2,244             | 4,614         |
| 1993 | 17,511      | 14,115        | 15,285      | 8,432         | 1,010            | 2,542         | 3,301             | 10,157        |
| 1994 | 25,278      | 26,424        | 5,866       | 6,330         | 900              | 2,591         | 537               | 2,091         |
| 1995 | 21,546      | 21,630        | 7,715       | 2,607         | 594              | 2,412         | 574               | 2,834         |
| 1996 | s/i         | 21,628        | s/i         | 6,587         | s/i              | 3,293         | s/i               | 11,393        |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de la Oficina de Administración de la comunidad campesina de Catac. 1991-1996.

### **Debilitamiento de la unidad pecuaria y de los mecanismos de provisión de servicios pecuarios**

En los años noventa, la comercialización de los productos pecuarios y la provisión de servicios que genera la empresa comunal sigue el mismo modelo de los años ochenta; es decir, la comercialización de los productos pecuarios (lana y ganados) y la prestación de servicios (venta de combustible) con los agentes con presencia en el mercado regional y nacional, y la provisión de los productos agropecuarios a las familias comuneras.

Sin embargo, en estos años, se produce un cambio importante en el comportamiento de las unidades económicas de la empresa que se expresa en el debilitamiento de la unidad de producción pecuaria como consecuencia de la caída de precios, la disminución de las inversiones en esta unidad y la eliminación de las políticas de apoyo agropecuario; por otro lado, el fortalecimiento del comercio de combustible con el incremento de la venta de petróleo y la vinculación de la comunidad con las nuevas actividades económicas regionales.

En este contexto, el sector de comuneros vinculado a las nuevas actividades económicas (comercio, transporte) considera que la ganadería ha dejado de generar oportunidades económicas en la comunidad debido a la tendencia que registra la caída de precios y que lo más conveniente es la reducción de la misma; por otro lado, este sector pide la ampliación del comercio de

combustible y la adquisición de unidades de transporte de carga comercial. Estas opiniones fueron hallando el apoyo mayoritario entre los comuneros como resultado sobre todo de ciertos mecanismos ideológicos. Este grupo no llega a controlar las instancias formales de gobierno comunal, pero ejerce influencia sobre estas instancias.

La disminución de precios de los productos pecuarios, la restricción de oportunidades de contexto y la disminución de inversiones en la unidad pecuaria modifican las relaciones comerciales generando dos procesos: por un lado, el distanciamiento de los comerciantes de la lana con presencia en el mercado nacional. Este grupo es reemplazado por los comerciantes locales y regionales; por otro lado, la ampliación de las relaciones comerciales con agentes insertos en las nuevas actividades económicas regionales (minería, transporte, instituciones públicas). En este cambio de relaciones comerciales se fortalece la unidad de servicios como la nueva estructura de oportunidades económicas en la comunidad.

La disminución de precios de los productos pecuarios y la reducción de inversiones en la unidad pecuaria influyen también en el debilitamiento de mecanismos más institucionalizados de comercialización como las licitaciones, dando paso a la combinación de los mecanismos formales e informales de comercialización. Por otro lado, debilita los mecanismos de provisión de servicios agropecuarios a las familias, resquebrajando los canales de complementariedad entre la empresa comunal y la economía familiar de los comuneros.

#### **4.2. Administración de la empresa y la disputa por los recursos de uso comunal**

En los años noventa, la administración de la empresa comunal se torna muy crítica debido a las fallas en el ejercicio de la dirigencia comunal. En este periodo, cuatro presidentes comunales fueron destituidos de sus cargos por la asamblea o por presión de esta instancia de gobierno debido al uso de recursos comunales en beneficio particular. La asamblea restablece la gobernabilidad a través de los canales institucionalizados y la generación de confianza en el ejercicio de la directiva comunal.

En esta sección se aborda dos puntos: en primer lugar se revisa las fallas en la administración de la empresa por parte de las directivas comunales como consecuencia del uso de recursos comunales en beneficio particular; en segundo lugar se muestra los esfuerzos que desarrollan los comuneros para restablecer la confianza en el ejercicio de la administración de la empresa comunal.

##### **4.2.1. Uso de recursos comunales en beneficio particular**

En los años noventa, cuatro presidentes comunales fueron destituidos de sus cargos acusados de malversación de fondos de la empresa. En algunos casos,

toda la directiva comunal<sup>290</sup> fue destituida y reemplazada por una comisión especial de reestructuración<sup>291</sup>; en otros casos, parte de la directiva comunal, el presidente y su tesorero<sup>292</sup>. Finalmente, dos presidentes<sup>293</sup> renuncian por presión de la asamblea. En los últimos tres casos, la presidencia fue asumida por el vicepresidente, sin necesidad de convocar un nuevo sufragio electoral.

Desde mediados de los años ochenta, ciertos sectores de comuneros exigen cambios en la regulación del uso de los recursos comunales. El sector, conformado por el grupo de tendencia más de izquierda, exige la “reestructuración de la comunidad” ante la desigual distribución de recursos. Este grupo demanda la redistribución equitativa de tierras. Otro grupo, conformado por comuneros más de filiación aprista, considera que el problema de la comunidad radica en la “mala administración” de la empresa y que se requiere una “reorganización” de la empresa.

La segunda posición recibe mayor apoyo entre los comuneros y se organiza una Comisión Reorganizadora de la empresa<sup>294</sup>. Esta comisión constata situaciones de malversación de fondos en la administración de las unidades económicas y la asamblea considera estas fallas como motivos más que suficientes para la destitución de toda la directiva comunal de la gestión 1991-1992 como consigna el siguiente documento:

*El presidente del Órgano de Control Interno informa sobre las irregularidades que se encuentran en diferentes rubros. El presidente del Órgano de Control hizo los seguimientos correspondientes con la venta directa de tres mil ovinos de saque. También vio fallas en el mal uso de los operadores en la venta de combustible. Dentro de ello se ha hecho algunas recuperaciones de los combustibles. (...) Queda por ver de acuerdo al Balance General si se toman determinaciones al respecto<sup>295</sup>.*

Tras la destitución de esta directiva, la dirección de la comunidad fue asumida por la Comisión Reorganizadora, cuya función era reorganizar la comunidad; sin embargo, asume funciones administrativas propias de la directiva comunal. Esta comisión tuvo una corta duración porque su nombramiento fue cuestionado debido a que según los estatutos los empleados públicos (profesores en ejercicio) no podían ejercer cargos directivos en la comunidad. El problema radicaba en que esta comisión estaba conformada por un grupo de comuneros cuyos ingresos provenían del Estado y se hallaban en ventaja en relación a la mayoría de los comuneros. Es decir, para los comuneros debe existir una equidad entre la prestación de servicios (obligación) y el acceso a los recursos (derechos).

<sup>290</sup> La directiva comunal presidida por Ferrer León fue destituida en su totalidad (1991).

<sup>291</sup> Esta Comisión estaba conformada por Humberto Gamarra, Macario Solórzano, Alejandro Castillo (profesores), Urbano Espinosa y Luís Maldonado (Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 19-04-1991).

<sup>292</sup> Este fue el caso de Gualberto Chinchay y su tesorero.

<sup>293</sup> Teófilo Benítez elegido para la gestión 1993-1994 y Macario Solórzano elegido para la gestión 1997-1998.

<sup>294</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 19-04-1991.

<sup>295</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 12-06-1991.

Esta comisión fue reemplazada por un Comité Electoral<sup>296</sup>, que asume interinamente la administración de la empresa hasta la elección de la nueva junta directiva. Al igual que la Comisión Reorganizadora, este comité incluía también a los “comuneros profesionales”.

En este contexto de crisis de gobernabilidad, los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas especialmente profesores hallan su lugar en las “comisiones especiales” o en los “comités especializados” y fueron asumiendo eventualmente la administración de la empresa. Años más tarde, algunos de ellos fueron elegidos como presidentes de la comunidad<sup>297</sup>; sin embargo, los “comuneros profesionales” ejercen gran influencia en la comunidad desde los años ochenta, sin formar parte necesariamente de las instancias formales de gobierno de la comunidad.

En este proceso de recomposición de la directiva comunal se fue agudizando la caída de precios de la lana y de la carne, y se fue debilitando las relaciones con los actores económicos con presencia en el mercado nacional. Al mismo tiempo, los dirigentes son amenazados por los grupos armados. Estos factores externos influyen también en el debilitamiento de la administración de la empresa en los años noventa.

En las elecciones complementarias del año 1992 fue elegida una nueva directiva comunal<sup>298</sup>. Esta administración seguía adoleciendo de un cuadro administrativo con capacidad de gestión de los recursos y de planificación de las inversiones; creando nuevamente un escenario propicio para la “malversación de fondos” en la empresa. En el balance económico del año 1992, la asamblea cuestiona nuevamente a la dirigencia debido a la constatación de nuevas fallas en la administración de la empresa. Estas fallas exigen la destitución del presidente y de su tesorero<sup>299</sup>.

Estas situaciones profundizan el clima de desconfianza en la comunidad, debilitan los lazos y vínculos entre los comuneros, generan una dinámica de enfrentamientos entre los grupos al interior de la comunidad. Esta desconfianza alcanza directamente a los dirigentes que desarrollan comportamientos faccionalistas y mella su función ahondando la crisis de gobernabilidad en la comunidad. La desconfianza debilita las relaciones de intercambio entre los comuneros y la comunidad, es decir, la relación entre el acceso a los recursos y las obligaciones de provisión (gestión de la empresa).

En las gestiones comunales del año 1993 y 1997 se configuran nuevas situaciones de uso de recursos comunales en beneficio particular. Los presidentes de ambas gestiones renuncian a la presidencia de la comunidad presionados por la asamblea comunal<sup>300</sup>. En el primer caso, el presidente de la comunidad renuncia ante su inminente destitución acusado de un manejo

---

<sup>296</sup> Este comité estaba integrado por Lorenzo Ramírez, Crisóstomo Alvarado Ramírez, Goya Gamarra, Diana Salvador y Crisóstomo Alvarado Huerta.

<sup>297</sup> Macario Solórzano en la gestión 1997-1998 y Humberto Gamarra en la gestión 2001-2002.

<sup>298</sup> Gualberto Chinchay fue elegido como presidente de la comunidad.

<sup>299</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 05-04-1992

<sup>300</sup> Celso Ramírez asume el cargo de presidente después de la renuncia de Teófilo Benítez (1993) y Francisco Huerta sustituyó a Macario Solórzano (1997).

desordenado de los fondos de la empresa y por haber empleado dichos recursos en las actividades no autorizadas por la asamblea. En el balance del año 1983, hay quejas contra el presidente por hallarse la mayor parte del tiempo fuera de la comunidad. En estos casos, la administración se ve interferida por las facciones que se forman en base a las relaciones de parentesco y compadrazgo. En el segundo caso, las acusaciones se centran en la apropiación de un monto significativo de ventas de combustible y la desaparición de un número importante de truchas en el proyecto que operaba en convenio con la ONG PRODEI (Yanac 1997: 12).

La malversación de fondos y el uso de recursos comunales en beneficio particular son fallas producidas por la misma comunidad y, específicamente, por los dirigentes de la comunidad. Estas fallas abren un ciclo de relaciones de conflicto en la comunidad debilitando las condiciones para la construcción de acuerdos y arreglos institucionales.

En efecto, las fallas en la administración de la empresa comunal tienen relación con el desarrollo de comportamientos faccionalistas y con el debilitamiento de los mecanismos de control interno. Algunos dirigentes desarrollan comportamientos faccionalistas porque carecen de vínculos de grupo o de trayectorias institucionales; es decir, por las interrupciones que se producen al interior de la comunidad y del entorno social. A su vez, los comportamientos faccionalistas crean un clima de mayor desconfianza y debilitamiento de relaciones de intercambio al interior de la comunidad, debilitando la capacidad de los dirigentes como agentes generadores de acuerdos.

#### **4.2.2. Esfuerzos por restablecer la confianza en las directivas comunales**

El restablecimiento de la confianza en los dirigentes y en la administración de recursos de uso comunal se puede observar en la gestión de Celso Ramírez (1994), Lino Sánchez (1995-1996), Francisco Huerta (1998) y Héctor Tuya (1999-2000).

Cuatro rasgos básicos caracterizan a estas gestiones: a) la búsqueda de respuestas a las demandas de los grupos de interés a través de la construcción de acuerdos, b) el fortalecimiento de la asamblea como un espacio de construcción de acuerdos para el acceso a nuevos recursos, c) el establecimiento de relaciones más fluidas con los actores externos y d) la disminución de situaciones de enfrentamiento entre grupos o facciones.

La comunidad suscribe algunos convenios de inversión con actores externos como el Fondo Contravalor Perú-Canadá durante la gestión de Celso Ramírez, con la ONG PRODEI durante la gestión de Lino Sánchez y Héctor Tuya, y convenios de cooperación con el Programa PRONAMACHS. Por otro lado, las inversiones se orientan hacia dos unidades que generan ingresos permanentes en la empresa como el grifo comunal y la ganadería comunal. Sin embargo, estas gestiones no estuvieron exentas de críticas como la suscripción de convenios sin considerar el financiamiento de la "mano de obra"; la concesión

preferente de empleos a los familiares o la renuncia de miembros de las directivas comunales<sup>301</sup>.

**TABLA N° 5**  
**LA GESTIÓN EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAAC**  
**(1991-2000)**

| Años      | Presidentes        | Modos de cambio en la gestión    |
|-----------|--------------------|----------------------------------|
| 1991      | Ferrer León        | Destituido por la asamblea       |
| 1992      | Gualberto Chinchay | Destituido por la asamblea       |
| 1992      | Víctor Castillo    | Suple a Gualberto Chinchay       |
| 1993      | Teófilo Benítez    | Renuncia por presión de asamblea |
| 1994      | Celso Ramírez      | Suple a Teófilo Benítez          |
| 1995-1996 | Lino Sánchez       | Cumple el periodo de gestión     |
| 1997      | Macario Solórzano  | Renuncia por presión de asamblea |
| 1998      | Francisco Huerta   | Suple a Macario Solórzano        |
| 1999-2000 | Héctor Tuya        | Cumple el periodo de gestión     |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Libro de Actas de las asambleas generales de la comunidad campesina de Cataac. 1991-2000.

### 4.3. Conclusiones

Los cambios en la política económica con la liberalización del mercado influyen en el debilitamiento de las estructuras agropecuarias en las zonas rurales del país y, de modo particular, en las comunidades campesinas. La comunidad de Cataac no estuvo exenta de este proceso. Sin embargo, se configura una estructura limitada de oportunidades económicas con los fondos que provienen de las entidades privadas como las ONGs y de la banca comercial, de los programas sectoriales del Estado y de las propias unidades de la empresa comunal.

Por otro lado, la misma comunidad de Cataac experimenta cambios importantes en su composición y en la orientación que adquiere sus inversiones. Los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas (comercio, transporte) o que dependen de los empleos eventuales ejercen una fuerte influencia en la comunidad. Este sector genera un nuevo acuerdo en la comunidad a favor del fortalecimiento de la unidad de prestación de servicios. Estos acuerdos benefician a los grupos insertos en las nuevas actividades económicas, pero que a la larga permite la creación de nuevos mecanismos de distribución de beneficios. Estos acuerdos no son totalmente excluyentes; los favorecidos dejan deliberadamente un margen para la reproducción social de los menos favorecidos con el nuevo acuerdo. Marcelo Grondín (1978) denomina a este tipo de comportamiento como “explotación calculada”.

En este contexto, la empresa comunal de Cataac experimenta el debilitamiento de la unidad de producción pecuaria debido a las restricciones en el acceso a los créditos de inversión productiva y la caída de precios de productos pecuarios (factores externos). Por otro lado, la orientación que adquieren las inversiones de fondos limitados en la unidad de servicios, como el comercio de combustible. Con los recursos que provienen de las ONGs, la comunidad abre

<sup>301</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Cataac. Cataac, 11-04-1999.

una unidad de carácter agro-industrial, incorporando a las comuneras en esta unidad. Sin embargo, ésta fracasa en su fase experimental debido a los conflictos entre un sector de dirigentes y las entidades de cooperación.

Los cambios operados en el manejo económico comunal influyen en el desempeño que adquieren sus unidades económicas. La unidad de producción pecuaria muestra limitaciones para generar oportunidades debido a la disminución de ingresos que aporta a la renta comunal y el comercio de combustible se convierte en la nueva sección que genera mayores rentas comunales. Este punto de quiebre influye en el desarrollo posterior de la empresa como una entidad de prestación de servicios.

En las unidades con menores capacidades para generar oportunidades se debilitan las relaciones comerciales especialmente con los agentes económicos con presencia en el mercado nacional; en cambio, en la sección con mayor capacidad de generación de rentas se fortalecen las relaciones comerciales con los actores vinculados a las nuevas actividades económicas regionales. En este proceso se debilitan los mecanismos institucionalizados de comercialización y control de los recursos de uso comunal; sin embargo, la combinación de los mecanismos formales e informales en las relaciones comerciales genera prácticas de malversación de fondos al interior de la comunidad.

El aspecto más crítico en este proceso es la configuración de fallas en la administración de la empresa como consecuencia del desarrollo de comportamientos faccionalistas entre los dirigentes que hacen uso de los recursos comunales en beneficio particular. El desarrollo de este tipo de comportamientos tiene relación con la presencia de dirigentes con escasas relaciones de grupos o con escasas trayectorias institucionales, y la inserción de este sector en las nuevas actividades económicas en que priman relaciones más flexibles y el cálculo económico. Las relaciones de grupo y las trayectorias institucionales pierden peso como resultado del debilitamiento de las instituciones como los grupos familiares, los partidos y la misma comunidad como institución en su capacidad de control y regulación interna de los recursos comunales.

En el campo económico, la comunidad se define como una institución que ejerce control y regulación sobre los recursos de uso comunal a través de los acuerdos que se traducen en determinadas reglas y mecanismos que definen los intercambios recíprocos entre el acceso a los recursos de uso comunal y las obligaciones de provisión de los mismos, especialmente entre los dirigentes. El comportamiento faccionalista rompe con las relaciones de intercambio recíproco y debilita las condiciones para la generación de nuevos acuerdos.

## **5. ACCIÓN COLECTIVA EN UNA EMPRESA COMUNAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (2001-2011)**

El desenvolvimiento de la empresa comunal en la comunidad contemporánea de Catac está relacionado con ciertos procesos determinados por el desarrollo de las nuevas actividades económicas (NAE en adelante) de carácter regional como el turismo, la minería, la construcción y el transporte. Estos procesos



configuran un escenario distinto en el que surge la empresa comunal de Catac, como la Reforma Agraria, y se consolida con las políticas de fortalecimiento de las estructuras agropecuarias en los años ochenta.

La vinculación de la empresa comunal con las NAE regionales influye en el fortalecimiento de las unidades de prestación de servicios, en la orientación que adquieren sus inversiones y en la organización de las relaciones comerciales que establecen con los agentes económicos insertos en estas economías. Estas acciones se desarrollan en un contexto de acuerdos y arreglos institucionales.

Esta sección se divide en tres partes. En la primera parte se analiza el turismo y la minería como oportunidades económicas en la región. Estas actividades dinamizan las economías locales creando condiciones especialmente para el desarrollo de las actividades de prestación de servicios; sin embargo, crean también situaciones de conflicto en el acceso a los beneficios que generan dichas actividades económicas.

En la segunda parte se aborda el funcionamiento de la empresa comunal. Esta parte se compone de tres secciones. En la primera sección se identifica las fuentes propias de generación de rentas que se han mantenido en el tiempo; al mismo tiempo, aquellas rentas que la comunidad percibe de las unidades económicas con administración externa que operan en el territorio comunal.

En la segunda sección se revisa las inversiones de la empresa comunal. Estas toman básicamente tres formas: aquellas unidades que concitan mayor inversión, otras en que disminuyen dichas inversiones; finalmente, aquellos servicios de carácter agropecuario que carecen de inversiones. Las unidades que concitan mayor inversión son aquellas que generan mayores rentas y se han convertido en oportunidades económicas para la comunidad. La tendencia a la disminución de las inversiones en la producción pecuaria se ha mantenido desde los años noventa en la comunidad; aunque, esta unidad obtiene inversiones de fuentes externas como los programas mineros a través de los acuerdos de cooperación institucional que la comunidad establece con las instituciones públicas y las entidades privadas.

En la tercera sección se revisa la organización de las relaciones comerciales en torno a la prestación de servicios (venta de combustible, transporte de carga comercial) y el comercio de productos pecuarios. Los comuneros suscriben convenios con los agentes económicos inmersos en las NAE. En este campo, los comuneros desarrollan ciertas estrategias para responder a las nuevas exigencias y establecen medidas de protección de sus bienes. Estas acciones se desarrollan dentro de determinados marcos institucionales.

En la tercera parte se aborda la administración de la empresa como un campo de disputa por los recursos. En esta parte se revisa el desarrollo de ciertas posiciones de grupos que buscan la independización de la empresa respecto de la comunidad y la continuidad de la administración bajo la dirección de las directivas comunales. Se revisa también algunas formas básicas que ha adquirido el ejercicio de la administración en la empresa comunal en la comunidad contemporánea de Catac.

### 5.1. Contexto de oportunidades económicas: el turismo y la minería

En el periodo contemporáneo, dos actividades de carácter regional como el turismo y la minería se constituyen en nuevas estructuras de oportunidades económicas en la región, en la medida en que dinamizan la economía local y crean condiciones para la prestación de servicios; sin embargo, estas actividades influyen también en la emergencia de situaciones de conflicto en la comunidad.

En esta sección se presenta la actividad turística y la actividad minera como procesos que dinamizan las economías locales, crean condiciones para el desarrollo de las actividades económicas de prestación de servicios e influyen en el establecimiento de nuevos arreglos institucionales. Alrededor de estas actividades se organizan las NAE como el servicio, comercio y el transporte. En estas economías toman parte las familias comuneras y la empresa comunal.

#### El turismo en el territorio de la comunidad de Catac

La actividad turística en el departamento de Ancash alcanza su apogeo en los años ochenta y noventa, impulsado por el Ministerio de Industria y Turismo (sector público) y los grupos privados vinculados al turismo (agencias de turismo y hoteles). En la década de los años 2000, esta actividad había disminuido; sin embargo, se mantenía vigente.

La actividad turística en Catac se desarrolla en el sector en disputa con el Parque Nacional Huascarán, específicamente en el sector denominado Pasto-ruri. En el año 1975, el Estado crea el Parque Nacional Huascarán, una zona de reserva natural; incluyendo dentro de ella, el complejo turístico Pasto-ruri. Tras el fallo judicial a favor de la devolución de la administración de este complejo al Instituto Nacional de Recursos Naturales (2007), la propiedad comunal del territorio se convierte en una propiedad pública<sup>302</sup>.

En los años 2000, en torno al complejo Pasto-ruri se organiza la actividad turística durante las festividades religiosas (Semana Santa), las celebraciones cívicas (Fiestas Patrias) y las celebraciones costumbristas de la zona (fiestas patronales y comunales); además, los grupos económicos fueron promoviendo festividades turísticas (Festividad de la Aventura, competencias deportivas) y las instituciones educativas organizan el turismo escolar de los fines de año<sup>303</sup>.

Este conjunto de actividades que se desarrolla en torno al turismo genera un movimiento comercial de carácter local importante, permitiendo la organización de las familias comuneras en torno a la prestación de servicios como el alquiler de caballos, la venta de artesanías, el comercio de alimentos y otros servicios.

---

<sup>302</sup> Ruta turística en el territorio comunal incluye la Laguna Patococha, las fuentes de agua gasificada de Pumapashimín y Pumapampa; bosques de Puyas Raymondi y las pinturas rupestres de Pumapampa (entrevista con Eladio Tuya, Ing. Ambiental. Huaraz, 10-08-2012).

<sup>303</sup> Entrevista con Clodoaldo Figueroa, jefe del Área de Turismo de CERNANP Ancash. Huaraz, 12-08-2012.

Es decir, el turismo dinamiza la economía local; por otro lado, esta actividad genera rentas importantes que eran administradas por el INRENA.

En el contexto de gran movimiento turístico, la comunidad de Catac demanda el control del Complejo Pasto-ruri a inicios del año 2000 exigida por la presión de las familias comuneras y el control de las rentas que genera esta actividad. La comunidad asume el control de la administración de este complejo entre los años 2001-2007; sin embargo, los comuneros pierden la administración de este complejo turístico tras el fallo judicial que declara su devolución al Estado, conservando la mitad de los ingresos que genera la actividad turística en la zona. Actualmente, ha disminuido significativamente la actividad turística en Pasto-ruri debido a fuertes procesos de deshielamiento y, por ende, disminuyen también las rentas que percibía la comunidad.

### **La Minería: escenario de oportunidades y conflictos sociales**

La minería en la provincia de Recuay tiene antecedentes en el periodo colonial y continúa durante el periodo de las haciendas. A fines del S.XIX, Antonio Raimondi define al entonces distrito de Recuay como “uno de los más ricos depósitos de minerales del Perú” e identifica la actividad minera organizada en vetas como las de Collaracra, Condorhuain, Huancapetí<sup>304</sup> (Raimondi 1873: 347).

A mediados del S.XX, algunas facciones de las familias poderosas de Recuay combinan la administración de la hacienda con la explotación minera, como la familia Cáceres que explota la Mina Huancapetí. Esta familia transfiere esta mina a una firma francesa, adoptando el nombre de Compañía Minera Alianza. Más recientemente, esta mina es adquirida por el grupo Picasso<sup>305</sup>.

Otras compañías mineras operan también en la provincia de Recuay como la Minera La Caudalosa, San Eliseo, Bancuber; así como en las provincias vecinas de Huaraz y Carhuaz<sup>306</sup>. Estas compañías son catalogadas como “medianas mineras” y operan desde antes del boom de la gran minería en la región.

Las compañías mineras señaladas operan con personal de los pueblos circundantes; aunque, su personal técnico y profesional son foráneos. Estas empresas demandan servicios en los pueblos vecinos e influyeron en la apertura de las plantas procesadoras de minerales que operan en los distritos de Catac y Ticapampa<sup>307</sup>, que se han convertido en fuentes de empleo para

---

<sup>304</sup> Minas en las veta Collaracra: Santa Rosa, el Socavón; La Balona; Collaracra; San Cayetano; Oropesa; Cuelga-Ticino; San Cristo; Fundida y Salteada. En la veta Condorhuain ubica las minas: Uchpapucro, Pucayaco, Rosario, Niños, etc. En el Cerro Huancapetí identifica varias vetas y una mina principal denominada El Toro (Raimondi 1873: 347).

<sup>305</sup> Entrevista con Víctor Manuel Cáceres, un miembro de la familia Cáceres. Lima, 10-05-2001.

<sup>306</sup> Mineras Santa Luisa, Toma La Mano, Magistral, MTZ SAC, Corporación ICARO, La Perla de Huaraz (Ministerio de Energía y Minas. 2010).

<sup>307</sup> La primera planta de este tipo operó por muchos años en el mismo pueblo de Ticapampa, de propiedad de la Minera Alianza. Durante el gobierno de Velasco, el Banco Minero instala otra planta en Utcuyacu, y ésta es trasladada al territorio de la comunidad de Catac; hoy, más comúnmente denominada planta

muchas familias. En este sentido, las medianas compañías mineras dinamizan las NAE locales (transporte, comercio, empleo) en los pueblos cercanos como Catac y crean las condiciones para el desarrollo de las actividades económicas de prestación de servicios, ampliando las actividades económicas centradas en el economía agropecuaria y fortaleciendo la dinámica de interconexión entre los núcleos rurales y los núcleos urbanos (Valcárcel 2009: 23).

Con las políticas de libre mercado ingresan los grandes proyectos mineros en la región como la Compañía Minera Antamina y la Minera Barrick. La primera opera en el distrito de San Marcos (Huari) y la segunda, en Jangas (Huaraz). Estas compañías generan escaso dinamismo en la economía local (Salas 2008: 200); aunque, en sus inicios, estas compañías organizan un mercado de tierras en las comunidades y emplean al personal del lugar en la instalación de sus campamentos, la habilitación de infraestructuras energéticas y en la construcción de vías.

Sin embargo, las grandes compañías contribuyen indirectamente con la economía local a través del canon minero<sup>308</sup> y el Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP). Con la distribución del canon minero (2007), la municipalidad de Catac incrementa sus capacidades operativas, transformándose en un actor político con capacidad de establecer vínculos con los actores sociales y económicos, disputando los mismos espacios con la comunidad de Catac. Por su parte, la comunidad de Catac accede a los proyectos productivos financiados por el PMSP (2010) a través de convenios con las ONGs como CARE<sup>309</sup> y la municipalidad de Catac. La comunidad accede a estos recursos a través de los acuerdos de cooperación con las instituciones señaladas.

En efecto, tanto las actividades que se organizan en torno al turismo como de la minería influyen en el surgimiento de nuevas actividades económicas desligadas de la economía agropecuaria, en la emergencia de los nuevos actores económicos vinculados al comercio, transporte, servicio; así mismo, aparecen nuevos entes reguladores de estas actividades en espacios antes dedicados exclusivamente a las actividades agropecuarias (Valcárcel 2009: 25).

Las compañías mineras influyen también en la configuración de situaciones de conflicto en Catac. Ante las operaciones de la planta Mesa-pata en el territorio comunal se desarrollan dos posiciones enfrentadas al interior de la comunidad (2006-2011): por un lado, una posición de conflicto-exclusión que promueve el

---

Mesa-pata. En este mismo periodo (años ochenta) se instalan nuevas plantas como Santa René y Toma La Mano (Entrevista con Héctor Tuya, ex fiscalizador de planta Mesa-pata. Catac, 13-08-2011).

<sup>308</sup> Según las leyes que regulan la actividad minera, las empresas mineras deben tributar como Impuesto a la Renta el 30% de sus utilidades; de ese monto, el Gobierno Central distribuye la mitad (50%) en el departamento donde se origina la renta. La distribución del canon alcanza a los gobiernos locales (75%), especialmente a los distritos en que se produce la explotación minera y el restante (25%) se transfiere al gobierno regional y éste destina el 5% a las universidades públicas de la región. Desde el año 2006, los gobiernos locales, el Gobierno Regional y las Universidades Nacionales (UNASAM y la Universidad del Santa) reciben recursos por concepto de canon minero en la región Ancash (Ministerio de Economía y Finanzas. 2010).

<sup>309</sup> Entrevista con Marco Rebaza, jefe del Proyecto Alli Allpa de CARE (2007). Catac, 23-07-2011.

cierre de la planta; por otro lado, la posición de cooperación-integración que desarrolla estrategias de negociación y presión como estrategias para renovar convenios que aportan mayores beneficios a la comunidad.

En los últimos años, se han desarrollado también situaciones de conflicto en Catac relacionadas con las actividades mineras, como las movilizaciones ante la explotación minera en la Laguna de Conococha (2011) y contra la minera Antamina (2012). En estos casos, el conflicto se desarrolla como una estrategia que permite negociar ciertas demandas en mejores condiciones con la empresa y el Estado.

En efecto, la mediana minería ha influido en la configuración de las oportunidades económicas en Catac, ampliando las nuevas actividades económicas desligadas de la agricultura-ganadería y fortaleciendo las condiciones para el desarrollo de las NAE (comercio, servicio, transportes), de modo particular, en la empresa comunal de Catac. Las políticas de impuestos a la renta y los PMSP han influido también en el fortalecimiento de las instituciones locales como la municipalidad de Catac y en el desarrollo de ciertos proyectos productivos en la comunidad de Catac. Sin embargo, la actividad minera genera también situaciones de conflicto en la comunidad: en parte por las expectativas que crean en torno al acceso a ciertos beneficios que generan estos proyectos y, por otro lado, la afectación de las actividades agropecuarias.

## 5.2. El funcionamiento de la empresa comunal

Esta sección se compone de tres partes. En la primera parte se revisa las fuentes de ingreso con las que cuenta la empresa comunal en el periodo que nos ocupa. En esta parte se muestra que la empresa opera sobre las rentas que obtiene de sus propias unidades económicas y de aquellas unidades con administración externa como el Complejo Pasto-ruri (2001-2007) y del convenio suscrito con la UNASAM por la “compensación de uso del territorio” en que opera la planta Mesa-pata (2006-2012).

En la segunda parte de esta sección se examina la orientación que toman las inversiones en la empresa. Estas toman tres orientaciones básicas: primera, aquellas unidades que concitan mayor inversión como la unidad de turismo, el comercio de combustible y la unidad de transporte de carga comercial. Segundo, aquellas unidades en que disminuye sustantivamente las inversiones con los fondos propios como la unidad de producción pecuaria; aunque, esta unidad accede a fondos procedentes de los programas mineros a través de los acuerdos de cooperación institucional. Finalmente, aquellos servicios que carecen de inversión.

En esta parte se muestra también la prioridad que adquieren las inversiones en las unidades que generan mayores rentas (unidad de servicios). Esta orientación que adquieren las inversiones responde a los acuerdos que establecen los grupos más influyentes en la comunidad.

En la tercera parte se revisa la organización de las relaciones comerciales en tres campos: por un lado, con los agentes económicos vinculados a las NAE regionales en las unidades de prestación de servicios; por otro lado, con los comerciantes regionales del ganado y el restablecimiento de relaciones con los comerciante de la lana con presencia en el mercado nacional en la unidad de producción pecuaria; finalmente, se identifican los nuevos productos que adquieren valor comercial como la leche y la madera.

En esta parte se revisa también los nuevos desafíos que plantean las entidades reguladoras del Estado, los grupos extra comunales que disputan las oportunidades económicas que crean las NAE regionales, las exigencias de los mismos usuarios de los servicios y la disputa por el acceso a los recursos por parte de los grupos al interior de la comunidad.

### **5.2.1. Empresa comunal: dinámica de las fuentes de ingreso**

En el periodo contemporáneo, la empresa comunal de Catac opera sobre dos fuentes de ingreso: por una parte, las rentas que obtiene de sus propias unidades económicas; por otro lado, los ingresos que percibe de la administración del Complejo Pasto-ruri (2001-2007) y del convenio suscrito por la “compensación de uso del territorio” en que opera la Planta Mesapata (2006-2012); unidades con administración externa que operan en el territorio comunal.

En esta sección se describe la permanencia en el tiempo y la capacidad de generación de ingresos de las unidades económicas de la empresa comunal, así como su influencia en el fortalecimiento del carácter de prestación de servicios que adquiere la empresa. Por otro lado, se muestran las fuentes externas con las que cuenta la comunidad y su vinculación con las unidades económicas de la empresa.

#### **Rentas que proceden de las propias unidades económicas**

Desde la formación de la empresa, algunas secciones económicas se mantienen en el tiempo como fuentes propias que generan rentas a la comunidad como la sección pecuaria de la Unidad de Producción y las secciones del grifo y el transporte de carga de la Unidad de Servicios. Ciertos elementos han contribuido con esta permanencia como la innovación (sección pecuaria), la diversificación (sección transporte), el incremento de la demanda (grifo) y la dinámica de complementariedad entre las secciones (grifo y transporte).

Desde los años setenta, la sección pecuaria (crianza de ovinos, vacunos y alpacas) se mantiene como una fuente importante de ingresos propios.

Después de la caída de precios de la lana y el ganado en los años noventa, esta sección se fue recuperando como fuente de ingresos en la comunidad. En los últimos años, la leche y la madera sobre productos que han cobrado un gran valor comercial, cuyos ingresos son semejantes a los que la comunidad percibe por el comercio del ganado vacuno.

A diferencia de otras secciones, la sección pecuaria incorpora la innovación genética a través de la aplicación de las tecnologías de inseminación y el trasplante de embriones. La innovación genética se desarrolla en el marco de relaciones de cooperación<sup>310</sup> que la comunidad establece con instituciones como la Municipalidad de Catac, la ONG CARE y AGRO RURAL. Entidades como CARE captan financiamiento de los programas mineros (Fondo Minero Antamina y el Fondo Empleo), la municipalidad aporta contrapartidas y la comunidad sus propios recursos (ganados, pastos, trabajo comunal) como sostiene un ex dirigente:

*En mi última gestión firmamos un convenio tripartito entre la municipalidad distrital, la comunidad y CARE para hacer riego tecnificado por aspersión para siete hectáreas. Las tres instituciones dieron contrapartida; así mismo, para la inseminación artificial. El Fondo minero nos financió para comprar dos productores de Puno; la inseminación en La Molina, infraestructuras y siembra de pastos asociados de 40 hectáreas. Luego, pusimos cobertizos con Agro Rural en Yanahuanca, Tupucpampa y La Molina. Así trabajamos en la ganadería<sup>311</sup>.*

Este acuerdo de cooperación institucional descansa en el intercambio recíproco de acceso a determinados beneficios y las obligaciones que adquieren las instituciones (contrapartidas) y como fruto de las negociaciones y acuerdos deliberados que establecen estas instituciones en el distrito.

Otra sección que se mantiene en el tiempo como una fuente principal de ingreso que tiene la comunidad es el grifo comunal. Una sección de carácter fundamentalmente comercial. En relación a los años 90, el comercio de combustible ha experimentado un incremento sustantivo como resultado de una mayor demanda de este producto, de los convenios que la comunidad suscribe con las empresas con presencia permanente en la zona y de las estrategias de venta que ensayan. Una de ellas es la “venta directa” que consiste en el abastecimiento de combustible en la misma planta de operaciones<sup>312</sup>.

---

<sup>310</sup> Este proceso inicia entre los años 2004-2006.

<sup>311</sup> Entrevista con Teófilo Benítez Tuya, presidente de la Junta Transitoria de la comunidad en el año 2010. Catac, 10-07-2011.

<sup>312</sup> Desde el año 2012, la comunidad abastece directamente a las compañías mineras Líncona y Don Eliseo que operan en la provincia de Recuay y a las compañías como Hidroandina que tiene estaciones en la zona.

Los convenios que la comunidad suscribe con las empresas que operan en el territorio comunal, sea de modo permanente o transitorio, incorporan el consumo de combustible comunal. Entre los usuarios más habituales están las entidades públicas<sup>313</sup>, las medianas compañías mineras, las empresas constructoras de vías, entre otras. Sin embargo, los ingresos más importantes provienen de los usuarios independientes conformados por transportistas de la zona.

La tercera fuente de ingresos más importante es la unidad de transporte de carga comercial, que desde el año 2008 diversifica la prestación de servicios<sup>314</sup>. Esta unidad genera una dinámica de complementariedad con el comercio de combustible porque prestan servicios a los mismos usuarios conformados por los agentes vinculados a la economía regional como la minería, las empresas de construcción y las entidades públicas.

Existen otras fuentes de ingresos propios de la comunidad de menor cuantía. Unas se han mantenido en el tiempo sin mayores innovaciones como los recursos forestales, el restaurante comunal y los talleres. Estas secciones son de carácter semi-comercial. El incumplimiento de las obligaciones comunales se cuantifica también como ingresos cuando se traducen en multas.

En efecto, la unidad de servicios, específicamente la sección de transporte de carga comercial y el comercio de combustible se han constituido como las fuentes de ingreso que aportan mayores rentas a la empresa comunal. El fortalecimiento de la unidad de servicios como fuente de ingresos con mayor rentabilidad ha fortalecido el carácter de prestación de servicios que ha adquirido la empresa comunal en los últimos tiempos.

**TABLA N° 6**  
**UNIDADES ECONÓMICAS: FUENTES DE INGRESO COMUNAL**  
**(2008-2011)**

| Unidades  | Tipo                              | Secciones               | Unidades (2011) y Zonas de Producción | Desarrollo en el marco de relaciones           |
|---|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--|
| <b>Fuentes de ingreso bajo administración comunal</b> |                                   |                         |                                       |  |
| Unidad Productiva                                     | Pecuaría comercial                | Ovinos                  | ZP <sup>315</sup> empresarial         | Municipalidad<br>Comunidad<br>CARE, Agro Rural |
|   |                                   | Vacunos                 |                                       |  |
|   |                                   | Alpacunos               |                                       |  |
|   | Forestación comercial y ambiental | Eucaliptos              | ZF <sup>316</sup> : Catac pata        | Comunidad<br>PRONAMACHS<br>Agro Rural          |
| Pinos   |                                   | ZF: Pachacoto y Churana |                                       |  |

<sup>313</sup> Las municipalidades de Catac, Ticapampa y Recuay; las UTES de Recuay, Carhuaz y Chiquián.

<sup>314</sup> La comunidad cuenta con cuatro tipos de transporte: a) unidades de servicio comunal, b) unidades de transporte de combustible, c) unidades de transporte de minerales en bruto y c) unidades de transporte de carga de materiales de construcción y mineral procesado. Las primeras están al servicio de la producción pecuaria, el segundo grupo provee de combustible al grifo comunal y a las empresas mineras; el resto está al servicio del transporte de minerales y de las diversas mercancías.

<sup>315</sup> Zonas de Producción

<sup>316</sup> Zonas de Forestación.



|                                |                                       |                      |   |   |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------|---|---|
|                                | Comercial                             | Leche                | ZP: Pachacoto y Churana                       | Grupos de familias comuneras (comercio)                                 |
|                                |                                       | Madera               | ZF: Catac-pata, Pachacoto, Churana.           | Mercado local y regional  |
| Unidad de Prestación Servicios | Comercial                             | Grifo                | 01  | Empresas mineras<br>Instituciones públicas<br>Transportistas de la zona |
|                                |                                       | Unidad de transporte | 03 cisternas de combustible                   | Grifo comunal y minas   |
|                                |                                       |                      | 02 semitrailers: carga en la ruta Lima-Huaraz | Diversos actores de economía regional                                   |
|                                |                                       |                      | 03 volquetes                                  | Medianas Ca. mineras  |
|                                | Servicios Comunales y a los comuneros | Unidad de transporte | 01 servicio pecuario                          | Comunidad   |
|                                |                                       | Tractores            | 02  | Empresa y comuneros   |
|                                |                                       | Multas y sanciones   | Según balance anual                           | Por incumplimiento de obligaciones comunales                            |
|                                | Semi comerciales                      | Restaurante          | 01  | Con comuneros   |
|                                |                                       | Talleres             | 02  |   |
|                                |                                       | Auditorio            | 01  |   |
| Hospedaje                      |                                       | 01                   | Empresas                                      |   |

Fuente: trabajo de campo. 2011.

### Rentas procedentes de unidades económicas con administración externa

La comunidad de Catac incorpora como fuentes de ingreso otras unidades económicas con administración externa como el Complejo Pasto-ruri (CPR) y la Planta Mesa-pata (PMP) como resultado de los convenios que la comunidad suscribe con estas empresas. A diferencia de los años ochenta, estas fuentes externas de ingreso provienen de las unidades empresariales que operan en el territorio comunal.

Entre los años 2001-2007, el Complejo Pasto-ruri se convierte en una fuente importante de ingresos en la comunidad porque la comunidad había asumido la administración de este complejo. Las rentas que la comunidad percibe de esta unidad experimentan un incremento significativo a partir del año 2004; sin embargo, después de la transferencia de la administración de esta unidad al INRENA (2008), los ingresos de esta unidad disminuyeron drásticamente debido fundamentalmente a los cambios climáticos que tienen un fuerte impacto en el deshielamiento de los nevados.

La comunidad recurre a una nueva fuente externa de ingreso de carácter permanente, que proviene del convenio suscrito con la UNASAM por la “compensación de uso del territorio” en que opera la planta Mesa-pata. Esta unidad aporta rentas significativas a la comunidad y se vincula con la empresa comunal porque provee de carga de minerales a las unidades de transporte de la comunidad.

En efecto, la empresa comunal obtiene también fuentes externas de ingreso que provienen del complejo Pasto-ruri y de la Planta Mesa-pata (PMP); sin embargo, estas fuentes son de menor cuantía en relación a los ingresos que la

comunidad obtiene de sus propias unidades. Además, estas fuentes dependen de la administración externa y de la dinámica condicionada por las actividades económicas que la sostienen; aunque, la PMP tiene mayor vínculo con las unidades de la comunidad específicamente con el comercio de combustible y la prestación de servicios de transporte de carga comercial.

**CUADRO Nº 43**  
**FUENTES DE INGRESO DE LA COMUNIDAD DE CATAC**  
**(2007-2011)**

| Rubros <sup>317</sup>   |                    | Desempeño de las fuentes de ingreso comunal (en soles) |              |             |             |              |            |
|---|--------------------|--|--------------|-------------|-------------|--------------|------------|
|   |                    | 2007   | 2008         | 2009        | 2010        | 2011         |            |
| Unidad Económica Productiva bajo administración comunal   |                    |  |              |             |             |              |            |
| GV <sup>318</sup>   | I <sup>319</sup>   | 83,966.95  | 114,864.66   | 89,567.45   | 101,565.6   | 132,423.27   |            |
|   | CO <sup>320</sup>  | s/i  | s/i          | s/i         | s/i         | s/i          |            |
| GO <sup>321</sup>   | I                  | 240,271.36   | 289,164.74   | 294,159.10  | 261,246.46  | 390,322.82   |            |
|   | CO                 | s/i  | s/i          | s/i         | s/i         | s/i          |            |
| GA <sup>322</sup>   | I                  | 26,408.74  | 21,594.08    | 13,683.99   | 19,378      | 34,282.61    |            |
|   | CO                 | s/i  | s/i          | s/i         | s/i         | s/i          |            |
| F <sup>323</sup>  | I                  | 47,916.98  | 113,307.60   | 30,814.16   | 38,652.30   | 18,716.56    |            |
|   | CO                 | s/i  | s/i          | s/i         | s/i         | s/i          |            |
| Unidades Económicas con administración Externa  |                    |  |              |             |             |              |            |
| CTP <sup>324</sup>  | I                  | 324,759.68   | 12,557.27    | 20,188.33   | s/i         | 65,086.65    |            |
|   | CO                 | 223,502.68   | 2,960.19     | 1,698.78    | s/i         | 2,593.65     |            |
| PMP <sup>325</sup>  | I                  | 248,151.75   | 325,728.01   | 418,705.14  | 530,779.24  | 389,284.87   |            |
|   | CO                 | 0.00   | 0.00         | 0.00        | 0.00        | 0.00         |            |
| Unidad Económica de Prestación de Servicios comerciales y comunales bajo administración comunal |                    |  |              |             |             |              |            |
| G <sup>326</sup>  | I                  | 3,947,591.4  | 5,280,485.27 | 5,953,684.0 | 6,724,295.9 | 11,358,694.9 |            |
|   | CO                 | 3,346,748.4  | 4,584,579.15 | 4,818,136.5 | 5,036,949.1 | 9,723,285.3  |            |
| UT <sup>327</sup>   | UTS <sup>328</sup> | I  | 3,754.10     | 4,299.68    | 103,750.86  | 19,385.00    | 21,979.58  |
|   |                    | CO   | 70,430.91    | 104,655.19  | 247,214.84  | 133,091.29   | 264,835.44 |
|   | UTC <sup>329</sup> | I  | 497,915.66   | 951,880.98  | 659,517.34  | 808,370.28   | 643,154.58 |
|   |                    | CO   | 377,970.72   | 744,892.68  | 465,286.72  | 392,552.82   | 544,925.81 |
| TA <sup>330</sup>   | I                  | 52,360.87  | 49,058.52    | 50,390.53   | 33,735.79   | 43,132.38    |            |
|   | CO                 | 48,539.15  | 38,509.59    | 47,342.33   | 44,104.04   | 38,122.4     |            |
| USS <sup>331</sup>  | I                  | 6,672.27   | 7,603.39     | 7,719.34    | 9,304.00    | 8,904.67     |            |
|   | CO                 | s/i  | s/i          | s/i         | s/i         | s/i          |            |
| CC <sup>332</sup>   | I                  | 1,050.82   | 1,638.65     | 8,798.32    | 19,860.00   | 2,121.42     |            |
|   | CO                 | s/i  | s/i          | s/i         | s/i         | s/i          |            |
| Unidad Económica Extractiva bajo administración comunal   |                    |  |              |             |             |              |            |
| MA <sup>333</sup>   | I                  | 0.00   | 0.00         | 55,504.12   | 78,992.50   | s/i          |            |
|   | CO                 | 0.00   | 0.00         | 0.00        | 0.00        | s/i          |            |

<sup>317</sup> Estas son las principales unidades económicas que generan mayores rentas.

<sup>318</sup> Ganado Vacuno

<sup>319</sup> Ingresos

<sup>320</sup> Costos Operativos

<sup>321</sup> Ganado Ovino

<sup>322</sup> Ganado alpacuno

<sup>323</sup> Forestales.

<sup>324</sup> Complejo Turístico Pasto-ruri

<sup>325</sup> Planta Mesa-pata.

<sup>326</sup> Grifo (combustible).

<sup>327</sup> Unidades de Transporte.

<sup>328</sup> Unidades de Transporte de servicio.

<sup>329</sup> Unidad de Transporte comercial.

<sup>330</sup> Tractores agropecuarios.

<sup>331</sup> Unidad de Servicios: Servi-centro.

<sup>332</sup> Centro comunal: una fuente permanente de ingresos.

<sup>333</sup> Materiales Agregados.

| Ingresos por obligaciones comunales incumplidas |   |           |           |           |           |            |
|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| RCI y O <sup>334</sup>                          | I | 14,178.99 | 90,821.69 | 71,836.83 | 21,582.89 | 207,824.59 |

Fuente: Elaboración propia. En base a informaciones de los Balances Generales de la comunidad de Catac. 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

En efecto, la empresa comunal cuenta con fuentes propias y fuentes externas de ingresos, es decir, con fuentes diversificadas de ingreso. Las fuentes propias se han mantenido y fortalecido en el tiempo como resultado de las inversiones que han realizado los comuneros y las fuentes externas son frutos de los convenios y contratos con empresas que operan en el territorio comunal. Los comuneros han fortalecido determinadas fuentes de ingresos propias en el tiempo y otras las han obtenido en el marco de relaciones con los actores externos. Estos ingresos provienen de las actividades económicas que se organizan en el territorio comunal y de las relaciones comerciales que establecen con agentes económicos insertos en la economía regional en torno al comercio de sus productos y de la prestación de servicios que proveen.

### 5.2.2. Dinámica de inversiones en la empresa comunal

En esta sección se revisa la orientación que adquieren las inversiones de los fondos propios en las unidades económicas de la empresa comunal entre los años 2001-2011; identificando los factores que influyen en ellas, los actores que apoyan y los arreglos institucionales que facilitan el desarrollo de estas inversiones.

Esta sección se divide en tres partes. En la primera parte se revisa aquellas unidades que concitan mayor inversión en la empresa comunal como el turismo (2001-2007), el comercio de combustible y la unidad de transporte de carga comercial. Estas unidades han desarrollado una mayor vinculación con el mercado y cuentan con el apoyo de los grupos más influyentes al interior de la comunidad. En la segunda parte se muestra la disminución de las inversiones en la unidad de producción pecuaria. Una unidad que se fue debilitando como oportunidad económica y fue perdiendo el apoyo de los diferentes sectores en la comunidad. En la tercera parte se aborda la eliminación de las inversiones en los servicios de carácter agropecuario que tiene relación con el debilitamiento de la unidad agropecuaria como generadora de oportunidades económicas.

#### 5.2.2.1. Unidades económicas que concitan mayor inversión

En esta sección se muestra la dinámica de las inversiones en las unidades que generan mayor aporte a las rentas comunales, que cuentan con el apoyo de los comuneros vinculados a las NAE y como respuesta a las oportunidades económicas generadas en la región. Los comuneros suscriben convenios,

<sup>334</sup> Obligaciones comunales incumplidas y otros.

desarrollan estrategias de inversión, organizan trabajos de mantenimiento de infraestructuras; al mismo tiempo, se muestra las tensiones que surgen en torno a estas inversiones, cuando las gestiones de los dirigentes se desarrollan al margen de los acuerdos tomados en las asambleas comunales.

### Unidad de Turismo

Entre los años 2001-2007, la comunidad de Catac ejerce la administración del Complejo Turístico Pasto-ruri. Durante este periodo, la comunidad hace una inversión significativa en la unidad de turismo.

Entre los años 2003-2004, el mantenimiento de las vías concita una mayor inversión. Según los ex dirigentes de la comunidad, INRENA (anterior administrador) había realizado una escasa inversión en el mantenimiento y cuidado de las vías. La comunidad suscribe convenios de cooperación para el mantenimiento de vías y servicios turísticos con entidades públicas (Pro Vías, la municipalidad distrital de Catac y la municipalidad provincial de Recuay). Estas entidades proveen maquinaria y los comuneros aportan el jornal de trabajo.

La comunidad desarrolla relaciones de intercambio recíproco generalmente con las instituciones públicas especialmente en los trabajos de infraestructura de uso comunal y público. Esta modalidad de cooperación institucional se mantiene durante toda la administración comunal del Complejo Pasto-ruri.

Las asesorías legales y los gastos administrativos exigen también una inversión significativa en esta unidad. La comunidad mantuvo litigio judicial con el INRENA por la administración de este complejo durante siete años. Con los ingresos obtenidos de la unidad de turismo, los dirigentes de la comunidad empiezan a recibir también "dietas" (haber) por los servicios prestados a la comunidad. Esta práctica se mantiene hasta la actualidad.

**CUADRO N° 44**  
**MOVIMIENTO DE INVERSIONES EN LA UNIDAD DE TURISMO**  
**(2001-2007)**

| RUBROS                          | Movimiento de inversiones<br>(en soles) |            |            |            |            |
|---------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|
|                                 | 2003                                    | 2004       | 2005       | 2006       | 2007       |
| Total Pasto-ruri <sup>335</sup> | 144,495.90                              | 231,492.97 | 130,343.00 | 312,190.03 | 223,502.68 |
| * Mant. de vías                 | 88,635.16                               | 120,690.57 | 7,804.85   | 20,219.07  | 62,243.40  |
| * Publicidad                    | 5,001.00                                | 9,967.50   | 6,215.00   | 5,395.80   | 4,299.70   |
| * Asesoría legal                | 15,070.00                               | 12,820.00  | 8,760.00   | 17,080     | 12,160     |
| * Aseo y limpieza               | 584.65                                  | 2,431.90   | 835.00     | 3,423.70   | 968.80     |

Fuente: Elaboración propia. En base a informes de los Balances Generales de la comunidad de Catac. 2003-2007.

<sup>335</sup> Las inversiones en los rubros desagregados especifican la inversión total en la Unidad Turística.

La comunidad establece determinadas normas de regulación del cuidado de la flora y fauna relacionada con la prevención de quema de pastos, la organización periódica del “chaco”, caza de zorros y pumas; el incremento de estos animales silvestres pone en riesgo la crianza de ganados. La comunidad establece las reglas de regulación de los recursos turísticos y de actividad turística durante el periodo de administración comunal. Sin embargo, esta institución comunal pierde el control sobre este espacio turístico como consecuencia de un fallo judicial a favor del Estado (2007).

En efecto, entre los años 2001-2007, el turismo es una unidad que exige inversiones importantes especialmente en el mantenimiento de las infraestructuras de servicios turísticos, en la defensa legal de la administración comunal del Complejo y en la provisión de “dietas” a los dirigentes de la comunidad. Al mismo tiempo, la comunidad regula el acceso al empleo en esta actividad y la protección de los recursos naturales.

### El grifo comunal

Los comuneros realizan las mayores inversiones y de modo permanente en la sección del comercio de combustible. Estas inversiones se incrementan entre los años 2008-2011 y se orientan fundamentalmente hacia el abastecimiento del combustible (“costo de venta”); aunque, en menor medida en la provisión (mantenimiento y ampliación) de las infraestructuras.

**CUADRO N° 45**  
**MOVIMIENTO DE INVERSIONES EN EL GRIFO COMUNAL**  
**(2008-2011)**

| Rubros                     | Movimiento de inversiones<br>(en soles) |              |              |              |               |
|----------------------------|---|--------------|--------------|--------------|---------------|
|                            | 2007                                    | 2008         | 2009         | 2010         | 2011          |
| Ingresos                   | 3,947,591.43                            | 5,280,485.27 | 5,953,684.08 | 6,724,295.98 | 11,358,694.90 |
| C. de venta <sup>336</sup> | 3,346,748.44                            | 4,448,142.16 | 4,686,080.31 | 4,753,871.25 | 9,723,825.32  |
| G. de venta                | 111,289.75                              | 136,436.99   | 132,056.25   | 137,237.60   | 132,565.43    |

Fuente: Balances Generales de la comunidad de Catac. Años: 2007-2011.

Cuando a un ex dirigente se le pregunta sobre la unidad a la que destinaba mayor inversión durante su gestión no duda en responder que era el grifo porque reportaba mayores rentas y quería mantener a sus principales usuarios:

*Al grifo le di más preferencia porque el grifo me daba más ganancias. No dejé de vender combustible. Lo tenía que tener estoqueado, hasta con préstamos del banco. Ningún momento le faltaba gasolina y petróleo. Tenía más salida. El grifo necesita un buen capital para ir renovándose constantemente. Mis clientes del grifo eran los mineros y los constructores de carreteras, o los que hacían el mantenimiento de las carreteras<sup>337</sup>.*

<sup>336</sup> Compra del combustible.

<sup>337</sup> Entrevista con Antonio Cadillo, presidente de la comunidad entre los años 2003-2004. Catac, 10-08-2011.

Sin embargo, la comunidad destina escasas inversiones al mantenimiento y renovación de los instrumentos de trabajo en esta sección (provisión). En la asamblea ordinaria del año 2011, la administradora levanta una serie de solicitudes relacionadas con el mantenimiento de la infraestructura, la adquisición de instrumentos de trabajo, entre otros; sin embargo, las demandas de provisión de infraestructuras, instrumentos de trabajo e innovaciones no parecen formar parte de la agenda de los dirigentes como sostiene la administradora:

*Yo necesito un grupo electrógeno para luz pero hasta el momento no compran. No ven mi pedido desde hace un año. Hay un grupo electrónico que nos abastece solo para un surtidor y eso para atender uno a uno nomás, incluso tenemos que apagar la luz para atender. Cuando no hay luz, los clientes se van. Tal vez porque ellos no están en el negocio, no se dan cuenta del problema. No quieren reinvertir aquí. Todo es para sus utilidades o excedentes. No ven importante su reinversión. Inclusive he solicitado hacer el pavimentado. Tengo clientes que vendo en mayor cantidad, aquí (grifo)<sup>338</sup>.*

Otro punto bastante discutido en la asamblea del año 2011 fue la apertura de otro grifo fuera de Catac. Un sector conformado por los ex dirigentes apoya esta demanda; aunque, otros vinculados a las NAE preferían el fortalecimiento de la unidad de transporte comercial con agencias de carga propias en las zonas de mayor inversión pública en obras de infraestructura<sup>339</sup>. Sin embargo, la gestión 2011-2012 prioriza las inversiones en la adquisición de unidades de transporte de carga para la prestación de servicios a las compañías mineras. En este caso se observa que los dirigentes actúan al margen de los acuerdos que se establecen en las asambleas.

Entre los años 2001-2005, los comuneros desarrollan ciertas estrategias como la afiliación a sus proveedores para acceder al combustible a precios preferenciales o acceder a líneas de crédito<sup>340</sup>. Estos compromisos les permiten acceder generalmente a inversiones de poca cuantía como la colocación de tableros electrónicos o el pintado de muros<sup>341</sup>. En otras ocasiones, los comuneros se vieron urgidos a solicitar préstamos de la banca privada para mantener el stock del combustible. Es probable que con los ingresos del grifo financiaran otras unidades de la empresa (transporte, pecuaria).

En el periodo que nos ocupa, los directivos afrontan dos problemas en la administración del comercio de combustible: por un lado, las exigencias de adecuación de la unidad a la nueva normatividad energética del Estado; por otro lado, las fallas en su administración.

---

<sup>338</sup> BENÍTEZ, Flor. Op.cit.

<sup>339</sup> Libro de actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 12-07-2011.

<sup>340</sup> Hasta la actualidad, PECSA (Peruana de Combustible S.A.) es el proveedor principal de combustible de la comunidad de Catac (BENÍTEZ, Flor. Op.cit.).

<sup>341</sup> Libro de actas de la Directiva Comunal de la comunidad de Catac. Catac, 10-06-2003.

El comercio de combustible, una actividad con mayor vinculación al mercado, exige mayor formalización de sus actividades comerciales. OSINERMIN halla una serie de irregularidades en el funcionamiento de esta unidad<sup>342</sup>. Muchas de estas observaciones son absueltas y otras, no. La relación con el mercado y la sociedad mayor plantea a la comunidad exigencias de formalización en las actividades económicas (Diez 2012: 29).

Sin embargo, las fallas en la administración de esta unidad fueron más difíciles de resolver. Estas se expresan en la frecuente disminución de combustible no reportada a la unidad contable, la alteración de “boletas de venta”, la concesión de combustible en calidad de “crédito”. A mediados del año 2004, la concesión de “crédito” adquiere un carácter político debido a que un sector de comuneros exige la “vacancia” tanto de la Directiva Comunal como del Órgano de Control Interno; unos por haber autorizado la concesión de “créditos” y a otros por no haber fiscalizado adecuadamente. Las relaciones comerciales informales eran también formas de apropiación de los recursos comunales.

Las fallas en la administración del comercio de combustible se fue incrementando especialmente a partir del año 2007, convirtiéndose en una causal de destitución de la directiva comunal de la gestión comunal 2009-2010<sup>343</sup>.

En efecto, el grifo es la sección que concita mayor inversión en la empresa comunal debido a que es una de las fuentes con mayor aporte a la renta comunal y su vinculación a la economía de mercado. Sin embargo, los comuneros han tenido dificultades para innovarla o abrir nuevas estaciones debido fundamentalmente a que estos puntos no forman parte de las prioridades de los dirigentes y de los grupos de influencia al interior de la comunidad, y carecen de planes de inversión. El comercio de combustible es también una fuente de conflictos debido a la tolerancia de las prácticas informales en las relaciones comercialización y la disputa por el acceso a este recurso en condiciones preferenciales por parte de los comuneros vinculados al transporte.

### **Unidad de transporte de carga comercial**

En un contexto de incremento de demanda de servicios de transporte en la zona para la movilización de materiales de construcción y de minerales, la directiva comunal adquiere una unidad de transporte de carga comercial (2001) con los ingresos obtenidos de la administración del Complejo Pasto-ruri, como comenta el entonces presidente comunal:

*Yo he trabajado en el colegio de Ticapampa y tengo muchos alumnos que me conocían. Hay una empresa que se llama Los Chinitos. Esa empresa es de mis alumnos. Tienen semitrailers. Eso me inspiró y como teníamos combustible. La comunidad tiene un respaldo económico.*

<sup>342</sup> Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 20-10-2002.

<sup>343</sup> Marina Espinoza fue destituida de la presidencia de la comunidad en el año 2009. Los grupos que promovieron su destitución argumentan las fallas en la administración desde el año 2007, desde cuando la mencionada comunera se desempeña como tesorera de la comunidad.

*Había más chance. Eso se inició solo con los ingresos de Pasto-ruri. Se utilizaba ese carro en carga de cemento, ladrillos, material de construcción para Huaraz. Ya empezaba las minas también por esos años llevando concentrados. Después de la baja del turismo, empezó la minería<sup>344</sup>.*

Sin embargo, un sector de comuneros cuestiona esta compra por no haber sido aprobada en la asamblea comunal y por hallarse la comunidad en litigio judicial con el INRENA por la “toma” del Complejo Pasto-ruri. La adquisición de bienes de mayor cuantía como la compra de una unidad de transporte exige la aprobación de la asamblea comunal.

Las inversiones en la adquisición de las unidades de transporte de carga comercial se incrementan significativamente entre los años 2008-2012<sup>345</sup> como resultado de las grandes expectativas generadas por la presencia de la actividad minera tanto en la provincia de Recuay como en el Callejón de Conchucos; así como el inicio de las construcciones de infraestructuras en las zonas de influencia minera.

Algunos sucesos anteceden estas inversiones en la comunidad de Catac: primero, las tratativas entre las autoridades comunales (gestión 2003-2004) y las autoridades ediles de Catac para proveer de transporte a la Minera Antamina que se hallaba en su fase inicial; segundo, la incursión de algunos comuneros en el transporte de carga con relativo éxito; tercero, la conformación de empresas comunales en base al transporte de carga en algunas comunidades como Angoraju Carhuayoc (Salas 2008: 221); finalmente, las construcciones que promueven los gobiernos locales en las zonas de influencia minera. El ex presidente de la comunidad, en cuya gestión se realizan las nuevas inversiones en la adquisición de las unidades de transporte de carga, sostiene lo siguiente al respecto:

*Nosotros decidimos comprar las unidades con dos objetivos: Por un lado, introducir las unidades en Antamina. Al principio nos ofreció darnos trabajo para nuestras unidades, después nos negaron. El otro era, entrar en el rubro de agregados. Había demanda de agregados en el Callejón de Conchucos para la construcción que estaban haciendo. Las municipalidades hacían colegios, mejoramiento de una red vial en caseríos y centros poblados. (..) Pero hubo comuneros que aprovecharon esas oportunidades que dio Antamina. Se han ido con sus camioncitos. Hasta ahora ya tienen 2 o 3 semitrailrs. (...) Algunas comunidades de las zonas de influencia de la mina Antamina también tenían para carga y trabajadores<sup>346</sup>.*

Otro factor que influye en estas inversiones fue la suscripción del convenio con la UNASAM por la planta Mesa-pata que opera en el territorio comunal (2006). Según este convenio, la planta proveerá de carga de modo preferencial a las

---

<sup>344</sup> Entrevista con Humberto Gamarra, profesor jubilado y ex presidente de la comunidad de Catac. Catac, 15-08-2011.

<sup>345</sup> La comunidad poseía hasta fines del año 2012: ocho unidades de carga comercial.

<sup>346</sup> Entrevista con Pablo Ramírez. Catac, 11-02-2011.



unidades de transporte de la comunidad. La adquisición de las unidades de carga comercial recibe el apoyo de los ex dirigentes y de los comuneros insertos en las NAE.

Los ingresos obtenidos del turismo, el incremento de la actividad minera, la habilitación de infraestructuras en las zonas de influencia minera y la suscripción del convenio con la UNASAM constituyen el marco de oportunidades en que los comuneros de Catac incursionan en la prestación de servicios de transporte de carga comercial.

Posteriormente, la sección de transporte se diversifica aún más con las nuevas inversiones<sup>347</sup>. Actualmente, la comunidad cuenta con ocho unidades, unas están destinadas al transporte de minerales; otras a la carga de materiales de construcción y minerales procesados, y al abastecimiento de combustible tanto a la empresa comunal como a las empresas con las que la comunidad suscribe convenios de “provisión directa”<sup>348</sup>.

Sin embargo, estas adquisiciones no han estado exentas de controversias al interior de la comunidad. Los conflictos en torno a estas adquisiciones se traducen en sucesos políticos que enfrentan a los órganos de gobierno de la comunidad (Directiva Comunal y el Comité Consultivo) debido a que algunas de estas transacciones se desarrollaron al margen de los acuerdos de la asamblea, generando desconfianza y sospecha de corrupción en los dirigentes.

La administración de recursos comunales al margen de los acuerdos comunales recibe fuertes cuestionamientos porque los comuneros perciben que se rompe los intercambios recíprocos de equidad en el acceso a los recursos comunales y las obligaciones en la provisión de los mismos. Las gestiones en el campo económico se sitúan en un marco de arreglos institucionales que regulan los recursos de la comunidad y, en estos casos los, se debilita precisamente esta facultad regulativa.

En efecto, las inversiones en la adquisición de las unidades de transporte de carga comercial responden a las expectativas creadas por la minería en la región y al apoyo que reciben de los grupos con mayor influencia en la comunidad como los ex dirigentes y los comuneros vinculados a las NAE. Estas inversiones fortalecen el carácter de prestación de servicios que adquiere la empresa. Por otro lado, estas inversiones generan conflictos cuando se llevan a cabo al margen de los acuerdos de la asamblea.

**CUADRO Nº 46**  
**DIVERSIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE CARGA COMERCIAL**  
**(2008-2012)**

| Unidad            | Tipo               | Tipo de carga |
|-------------------|--------------------|---------------|
| Camión Volkswagen | Cisterna (C8S-906) | Combustible   |

<sup>347</sup> En el año 2011, la comunidad realiza una nueva adquisición de un camión cisterna de 4,000 galones de combustible (Libro de actas de la directiva comunal de la comunidad de Catac. Catac, 25-04-2011).

<sup>348</sup> Entrevista con César Sánchez, administrador de la unidad de transportes de la comunidad. Catac, 10-08-2012.

|                |                              |                     |
|----------------|------------------------------|---------------------|
| Camión Volvo   | Cisterna (XE-1224)           | Combustible         |
| Camión Volvo   | Cisterna (FH YI-3841)        | Combustible         |
| Camión Volvo   | Carga pesada (YI-4625)       | Materiales diversos |
| Camión Volvo   | Carga pesada (FH 12 YI-7783) | Materiales diversos |
| Volquete Volvo | Carga pesada (EGE-550)       | Minerales           |
| Volquete Volvo | Carga pesada (EGE-551))      | Minerales           |
| Volquete Volvo | Carga pesada                 | Minerales           |

Fuente: Balance Económico Anual de la comunidad campesina de Catac. 2011.

### 5.2.2.2. Unidades en las disminuyen las inversiones

A diferencia de las unidades señaladas, las inversiones con fondos propios en la unidad de producción pecuaria han disminuido drásticamente en la comunidad de Catac desde los años noventa. Sin embargo, las escasas inversiones que recibe la unidad pecuaria se emplean en la incorporación de nuevas tecnologías en la reproducción especialmente de ovinos y la ampliación de “pastos mejorados” para los ganados en reproducción.

El esfuerzo de innovación pecuaria en la comunidad de Catac ha sido casi permanente. En el desarrollo de este esfuerzo se distinguen tres ciclos: el ciclo de la *renovación de reproductores*, entre los años 1974-2005, con la adquisición periódica de ejemplares de las haciendas y cooperativas ganaderas más importantes del país (Puno, Junín, Huancavelica). El ciclo de la *inseminación artificial* entre los años 2005-2010. Finalmente, la comunidad ha empezado una fase experimental de aplicación de la técnica de *trasplante de embriones* (2011-2012). El técnico pecuario de la empresa comunal comenta sobre este esfuerzo de innovación en la producción de ovinos:

*Desde el año 1974 se compra reproductores en la comunidad. Han comprado de diferentes lugares de la zona centro y sur, de empresas privadas y cooperativas. De Pachacutec que está en el centro. El segundo paso ha sido la inseminación artificial. Este se inició en el año 2005 y se ha aplicado hasta el año 2010. Se ha trabajado inseminación. Esto ha sido por iniciativa de la propia comunidad, cuando yo era presidente. La asamblea comunal me responsabilizó. Me arriesgué. Los siguientes directivos han seguido con estos hasta el año 2010. En 2011 se empieza con el trasplante de embriones<sup>349</sup>.*

La incorporación de las nuevas tecnologías en la reproducción de ovinos se ha realizado para enfrentar el problema de la caída de precios de los productos (ganado y lana) y motivados también por la conservación del prestigio alcanzado como productores de ovinos de mejor calidad en la zona. Sin embargo, un sector de comuneros considera que estos propósitos no se han logrado de modo satisfactorio; más bien, asocian el descenso de la producción pecuaria con la incorporación de la tecnología en la reproducción.

La innovación genética no ha ido acompañada de inversiones en la ampliación de pastos, ni con la conservación de pastos naturales; menos aún, en la capacitación del personal para el manejo del cambio genético, la habilitación de

<sup>349</sup> Entrevista con Lino Sánchez, actual técnico pecuario de la comunidad. Catac, 10-06-2011.

infraestructuras de protección, conservación de canales, entre otros. Estos factores probablemente han tenido mayor influencia en el incremento de la mortalidad de ganados como sugiere el técnico pecuario:

*En comparación con la monta directa hemos tenido baja. Esa baja se debe a que estamos poco capacitados para el manejo de la inseminación. Falta un manejo técnico capacitado. No hemos mejorado pasturas. Falta buena alimentación. Por ello, mueren. La mortalidad ha venido año en año. No hemos alcanzado la cantidad de producción deseada. El animal inseminado requiere bastante cuidado, un buen manejo. La monta directa es más resistente. El manejo de animal inseminado todavía no tenemos. Hemos perdido año tras año. Hemos tenido 8,500 de monta directa; ahora 5,500. Hemos bajado bastante. El año pasado hicimos monta directa. Esta vez, la naturaleza nos ha castigado. La lluvia ha venido tarde. Hemos tenido pariciones en zonas sin buen pasto<sup>350</sup>.*

Según los balances económicos anuales 2003-2011, las inversiones en la ampliación de “pastos mejorados” y en la conservación de “pastos naturales”, la construcción de cobertizos y el mantenimiento de los canales han sido menores en relación a las inversiones en la innovación tecnológica.

La disminución de las inversiones en la sección pecuaria tiene relación con la posición que han ido tomando los comuneros respecto a la ganadería empresarial. Los comuneros vinculados a las NAE asocian la ganadería empresarial con la pérdida de rentas comunales. Por su parte, los comuneros dedicados a la crianza de ganados tampoco perciben beneficios porque se han roto los canales de transferencia de las innovaciones tecnológicas en la ganadería familiar. Hay dos hipótesis que manejan algunos comuneros al respecto: por un lado, los comuneros quieren mantener la unidad pecuaria empresarial en su mínima expresión porque su incremento colisionaría con la ganadería familiar por la escasez de pastos; por otro lado, un sector de comuneros quiere transferir el capital de la sección pecuaria hacia la unidad de servicios porque ésta es más rentable. Un ex dirigente comparte la segunda hipótesis:

*Con la creación de otros rubros de repente nuestra parte pecuaria podrá ser ya parte de la historia. Debemos aprovechar el boom minero. Hay que abrir un terminal terrestre en Lima para nuestras unidades de carga, y se complemente con ferreterías para la venta de materiales de construcción, con una sede principal en Huaraz y otra en Catac. Ofrecer nuestros materiales de ferretería. Ferretería porque los gobiernos locales como producto del canon minero están desarrollando obras. Eso va perdurar mínimo 10 años, mientras dure el boom minero. La Ley General de comunidades establece también que las comunidades pueden constituir su caja de Crédito Comunal. La Caja Rural puede contribuir al desarrollo en las mejores condiciones. El comercio ha crecido. Tenemos*

---

<sup>350</sup> SÁNCHEZ, Lino. Op. Cit.

que adaptarnos a las circunstancias. Sabemos que la ganadería es una actividad a largo plazo. Requiere tecnificarlo<sup>351</sup>.

Factores externos también intervienen en la disminución de las inversiones en la unidad pecuaria como el desmantelamiento de las políticas de apoyo al sector agropecuario rural desde los años noventa. En los años setenta y ochenta, la comunidad de Catac accede a créditos de los programas gubernamentales y realiza inversiones importantes en la sección pecuaria.

En efecto, la disminución de las inversiones en la sección pecuaria tiene relación con factores externos e internos. Procesos externos como el desmantelamiento de las políticas de apoyo al sector agropecuario y los procesos internos como el escaso apoyo que recibe de parte de los grupos más influyentes en la comunidad debido a la escasa rentabilidad que produce la sección pecuaria en relación a la unidad de servicios, la ruptura de canales de complementariedad entre la ganadería empresarial y la ganadería familiar, y la escasez de pastos.

**CUADRO N° 47**  
**INVERSIONES EN LA UNIDAD PECUARIA**  
**(2003-2007)**

| RUBROS                            | Movimiento de las inversiones<br>(en soles) |            |            |            |            |
|-----------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|
|                                   | 2003  | 2004       | 2005       | 2006       | 2007       |
| Total: U. pecuaria <sup>352</sup> | s/i   | 154,079.31 | 149,691.50 | 177,513.37 | 210,874.87 |
| * vacuno                          | s/i   | 34,051.37  | 29,980.62  | 29,849.07  | 39,862.82  |
| * ovinos                          | s/i   | 98,646.75  | 95,926.51  | 106,559.45 | 122,282.18 |
| * alpacas                         | s/i   | 9,667.90   | 9,137.84   | 14,514.90  | 12,683.84  |
| * pastos asociados                | s/i   | 92.10      | 4,024.20   | 8,060.70   | 23,248.71  |
| * Mant. Pastos nat.               | s/i   | 9,695.00   | 10,112.00  | 17,865.90  | 8,648.13   |
| * Mant. Canales                   | s/i   | 1,852.50   | 415.50     | 696.00     | 2,736.36   |
| Productos pecuarios               | s/i   | 11,908.23  | 8,175.62   | 12,226.10  | 27,654.28  |

Fuente: Elaboración propia. Sobre la base de información de los Balances Generales de la comunidad de Catac. 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

Si bien, las inversiones con fondos propios en la sección pecuaria de la empresa han disminuido desde los años noventa; sin embargo, la comunidad de Catac ha realizado esfuerzos importantes para obtener fuentes externas de inversión en esta sección mediante los convenios de cooperación con entidades públicas y privadas. Este tipo de inversiones profundiza la innovación genética en la reproducción de ovinos, que la empresa comunal viene aplicando desde el año 2005<sup>353</sup>. Sin embargo, estos proyectos tienen un ciclo de vida corto, responden a objetivos políticos determinados, concitan una escasa participación de los comuneros y, en algunos casos, genera un tratamiento dual en el manejo pecuario con un sector de alta tecnología y otro sector con escaso financiamiento.

<sup>351</sup> Entrevista con Héctor Tuya. Catac, 13-02-2012.

<sup>352</sup> Las inversiones en los rubros desagregados forman parte de la inversión total en la Producción Pecuaria.

<sup>353</sup> Entre el año 2008-2011, la ONG CARE ejecuta dos proyectos de innovación genética en la comunidad de Catac en convenio con la comunidad y la municipalidad de Catac. Uno de inseminación artificial y el otro de trasplante de embriones (Entrevista con el Ing. Marco Rebaza. Catac, 23-07-2011).

En efecto, ante la disminución de las inversiones con fondos propios en la sección pecuaria de la empresa comunal, algunos dirigentes de la comunidad han promovido algunos proyectos de innovación genética y la ampliación de pasturas en base a los acuerdos de cooperación con las instituciones públicas locales y las entidades privadas. Sin embargo, el desafío mayor es que la comunidad pueda orientar las inversiones de sus propios fondos al desarrollo de proyectos productivos como la unidad pecuaria.

### 5.2.2.3. Unidades económicas que carecen de inversiones

La comunidad de Catac mantiene ciertos servicios comunales de carácter agropecuario, como la unidad de transporte al servicio de la actividad pecuaria y los tractores agrícolas; sin embargo, se han eliminado los mecanismos de provisión de productos agropecuarios de consumo familiar y los insumos de producción agropecuaria.

Las maquinarias agrícolas no generan ingresos mayores al consumo del combustible, el salario de los operadores y el mantenimiento de las mismas. Según el administrador de transportes, estas unidades son subsidiadas por la empresa; sin embargo, éstas son las que mejor responden a las demandas de los comuneros vinculados especialmente a la agricultura o del sector que impulsa el cambio de uso de las áreas agrícolas en pastizales en las zonas bajo riego.

La ampliación de pasturas tanto en las parcelas familiares como en las zonas de producción empresarial demanda cada vez el uso de maquinarias agrícolas para la roturación de suelos; sin embargo, no se han realizado inversiones en la adquisición de nuevas unidades. La provisión de nuevas maquinarias agrícolas no forma parte del interés de todos los comuneros, especialmente de aquellos situados en las NAE, y la orientación que adquieren las inversiones están moldeadas por intereses particulares, raras veces benefician a todos los miembros de la comunidad.

La escasa atención que reciben las demandas de los comuneros vinculados a las actividades agropecuarias se convierte en un eje de conflicto constante en la comunidad; distancia a los comuneros exonerados e influye en la construcción de percepciones críticas sobre la empresa y el ejercicio de la dirigencia. Este sector de comuneros no percibe relación alguna entre la empresa y la economía familiar, y construyen una percepción crítica sobre la empresa como expresa un comunero agricultor de Catac-pata:

*En la comunidad solo ha habido cambio de patrón. Pago arriendo. ¿Qué beneficio me da la comunidad? Cuando me enfermo acaso me hace curar ¿Qué beneficio tengo? Me han invadido el terreno de mi patrón (se refiere a Ludovico Cáceres, quien fuera el propietario del Fundo Catac-pata). Me han quitado mi cooperativa (se refiere a la Cooperativa 24 de Junio que fue integrada a la empresa comunal). Con eso se compró un tractor en el año 1974, pero ahora ni siquiera compran uno nuevo. La empresa comunal es para los dirigentes nomás. Ellos aprovechan,*

*prestan. Dan préstamo a mineros. A ellos les dan gasolina a crédito. A ellos sí les dan mucha plata. A los campesinos, nada. Solo estamos en chacra de nuestro patrón. Agradezco al finado Velasco que nos dio estas tierras, sino hubiésemos estado condenados también<sup>354</sup>.*

En efecto, las inversiones en la prestación de servicios agropecuarios a las familias vinculadas a las actividades agropecuarias se han restringido cada vez más en relación a los periodos anteriores. Estas restricciones son percibidas como desvinculación de la empresa respecto de las demandas de sus asociados; un suelo propicio para la construcción de percepciones críticas sobre la empresa. Sin embargo, este proceso es consecuencia del fortalecimiento del carácter de prestación de servicios que ha adquirido la empresa comunal y de la mayor influencia que ejercen los comuneros vinculados a las NAE en la comunidad, con escasa o nula relación con la tierra.

### **Orientación de las inversiones y el fortalecimiento de la unidad de servicios**

La dinámica que cobran las inversiones en la comunidad contemporánea de Catac depende mucho de las prioridades que establecen los dirigentes. Estas prioridades están determinadas por la percepción que los dirigentes se forman sobre las oportunidades económicas que se configuran en el contexto y de la influencia que ejercen los grupos con mayor capacidad de influencia en la comunidad. En este sentido, las inversiones en la comunidad adquieren una determinada orientación de acuerdo a las oportunidades económicas y en el marco de relaciones de poder entre los diferentes grupos.

En el periodo que nos ocupa, los comuneros de Catac han realizado las inversiones más importantes en las unidades económicas vinculadas a las NAE regionales (minería, construcción y transporte) que generan mayores ingresos en la comunidad y ciertos beneficios para los grupos vinculados a estas economías. La unidad pecuaria no es la única actividad vinculada a la gestión de los recursos comunales en la comunidad. Las NAE se han fortalecido en la comunidad, como el comercio de combustible, el servicio de transporte de carga comercial y los empleos que generan las empresas que operan en el territorio comunal.

Las unidades que reciben mayores inversiones con los fondos propios de la comunidad se han fortalecido como las nuevas estructuras de oportunidades económicas y han fortalecido a la empresa como una entidad de prestación de servicios. Esta tendencia empieza durante la administración del Complejo Turístico Pasto-ruri y se consolida en los tiempos actuales con la vinculación a las NAE regionales.

Esta orientación que adquieren las inversiones se basa en determinados acuerdos que cuentan con el apoyo de los grupos que ejercen mayor influencia al interior de la comunidad, como los ex dirigentes y los comuneros inmersos en las NAE. En este sentido, los acuerdos que se establecen en la comunidad

---

<sup>354</sup> Entrevista con Nicéforo Espíritu Gamarra. Catac, 10-06-2011.

están moldeados por intereses de grupos particulares. Estos acuerdos se cumplen en la medida en que los grupos que los promueven ejercen poder en la comunidad. En algunos casos, estos acuerdos resultan de las negociaciones entre los grupos con mayor influencia; en otros casos, los grupos de poder recurren a ciertos mecanismos ideológicos para legitimar sus posiciones. Además, los comuneros generalmente guardan respecto por los acuerdos y las reglas establecidas; por ello, los grupos de poder no requieren asumir el control directo del gobierno de la comunidad.

En las inversiones, los dirigentes se orientan por las percepciones que se forman de las oportunidades económicas, de los acuerdos que se forman con el apoyo de los grupos más influyentes y del apoyo que reciben en las asambleas; sin embargo, en determinadas circunstancias, los dirigentes desarrollan inversiones al margen de estos acuerdos. Los acuerdos que orientan las inversiones y las reglas que las regulan no son neutrales, fortalecen las unidades de servicios en detrimento de la unidad pecuaria y la disminución de beneficios entre los comuneros ligados a las actividades agropecuarias.

Ciertos servicios de carácter agropecuario se conservan en la comunidad pero carecen de inversiones. Esta situación distancia especialmente a los “comuneros exonerados”, que se dedican a las actividades agropecuarias, y a los comuneros que impulsan procesos de innovación pecuaria en las áreas bajo riego; al mismo tiempo, influyen en la construcción de percepciones críticas sobre la empresa comunal y el ejercicio de la dirigencia comunal.

Las inversiones en la comunidad de Catac se desarrollan también en el marco de las relaciones con el Estado y otros actores externos. Algunos dirigentes han desarrollado esfuerzos importantes en la innovación de la unidad pecuaria en base a los acuerdos de cooperación institucional con las entidades públicas locales y las entidades privadas, actores externos a la comunidad. Sin embargo, estas inversiones tienen un ciclo de vida corto, responden a objetivos políticos externos y, en algunos casos, generan procesos duales en el tratamiento de la ganadería al interior de la comunidad.

**TABLA N° 7**  
**ORIENTACIÓN DE INVERSIONES CON FONDOS PROPIOS**  
**(2008-2011)**

| Unidad Económica               | Tipo de inversión   | Grupos de apoyo                               | Estrategias   | Contexto  |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| Transporte de carga comercial  | Fondos propios: compra de nuevas unidades.                                    | Comuneros de NAE                              | Crean opinión favorable. Participan en comisiones.              | Presencia de mediana y gran minería                     |
| Grifo comunal                  | Fondos propios: Abastecimiento de combustible. Insuficiente en mantenimiento. | Comuneros en general. Trabajadores del grifo. | Fiscalización de OCI Unidades uso exclusivo a clientes (minas). | Mediana minería y entidades públicas: usuarios estables |
| Unidades al servicio comunal y | Escasa inversión de fondos propios  | Comuneros agricultores.                       | Demandas en asambleas   | Transformación de áreas agrícolas en                    |

|              |  |  |   |  |
|--------------|--|--|---|--|
| de comuneros |  |  |   | pastizales y mayor demanda de tractores                    |
| Pecuaría     | Fondos externos de corta duración          | Actores externos: CARE, municipalidad, Fondo Minero Antamina | Convenio entre comunidad, CARE, municipalidad. Administración externa | Programas de financiamiento de la gran minería             |
| Forestales   | Financiamiento externo de proyectos cortos | PRONAMACHS Agro Rural  | Negociación entre comuneros y Agro Rural.                             | Programas de conservación de pastos y ampliación forestal. |

### 5.2.3. Organización del mercado en la empresa comunal

Esta sección se divide en tres partes. En la primera parte se muestra las relaciones comerciales que la empresa comunal establece con los agentes económicos vinculados a las NAE regionales a través de la prestación de servicios de transporte de carga comercial y la venta de combustible. En esta parte se identifica el escenario en que se desarrollan estas relaciones, los agentes económicos que interactúan, las estrategias que desarrollan y los arreglos institucionales que median dichas relaciones.

En la unidad de servicio se producen los cambios más importantes en las relaciones comerciales, como la apertura de nuevas oportunidades económicas, la configuración de un escenario con nuevas exigencias que provienen de los actores externos (Estado, agentes económicos) y de los grupos de interés al interior de la comunidad. Sin embargo, en esta unidad de desarrolla una dinámica de mayor diversificación de servicios.

En la segunda parte se aborda las relaciones comerciales que la empresa establece con los comerciantes de la lana con presencia en la economía nacional y con los comerciantes regionales del ganado. En este campo, se conservan los mecanismos de comercialización comunal y la comunidad no se ve exigida a desarrollar cambios en las relaciones comerciales.

Finalmente, en la tercera parte se revisa la importancia comercial que han adquirido nuevos productos como la leche y la madera. Un proceso que tiene relación con la eliminación de los servicios agropecuarios a las familias comuneras como la provisión de productos de consumo familiar y la transformación de las zonas agrícolas bajo riego en pastizales para la crianza de “vacunos mejorados”, proveedoras de mayor producción de leche.

#### 5.2.3.1. Relaciones comerciales en la prestación de servicios

En esta sección se muestra las relaciones comerciales que la comunidad establece con los agentes económicos vinculados a las nuevas actividades económicas regionales a través de la prestación de servicios que provee la empresa comunal (transporte de carga comercial y el grifo comunal).

En esta sección se revisa también la configuración de un escenario con mayores exigencias que provienen del Estado, de los agentes que disputan las



oportunidades económicas en la zona, de los usuarios de servicios comunales y de los grupos al interior de la comunidad. Al mismo tiempo, en esta sección se revisa las respuestas de los comuneros a los desafíos mediante el desarrollo de ciertas estrategias, como la suscripción de convenios, la formalización de actividades económicas y la protección de los bienes comunales.

### Unidad de Transporte de carga comercial

Desde el año 2008, la unidad de transporte de carga comercial incrementa sus unidades y diversifica sus servicios en un contexto de grandes expectativas generadas por la actividad minera en la región y la construcción de infraestructuras públicas en las zonas de influencia minera. La comunidad cuenta con ocho unidades al servicio del transporte de combustible, de materiales de construcción y de minerales.

**TABLA N° 8**  
**DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA COMERCIAL**  
**(2008-2012)**

| Unidades          | Tipo                         | Tipo de servicios   |
|-------------------|------------------------------|---------------------|
| Camión Volkswagen | Cisterna (C8S-906)           | Combustible         |
| Camión Volvo      | Cisterna (XE-1224)           | Combustible         |
| Camión Volvo      | Cisterna (FH YI-3841)        | Combustible         |
| Camión Volvo      | Carga pesada (YI-4625)       | Materiales diversos |
| Camión Volvo      | Carga pesada (FH 12 YI-7783) | Materiales diversos |
| Volquete Volvo    | Carga pesada (EGE-550)       | Minerales           |
| Volquete Volvo    | Carga pesada (EGE-551))      | Minerales           |
| Volquete Volvo    | Carga pesada                 | Minerales           |

Fuente: Balance Económico Anual de la comunidad campesina de Catac. 2011.

La Directiva Comunal suscribe convenios y contratos con los actores económicos vinculados a las nuevas economías en la región como los distribuidores de materiales de construcción y las medianas compañías mineras que operan en el Callejón de Huaylas.

Los distribuidores de materiales<sup>355</sup> demandan servicios para el transporte de materiales de construcción (cemento, ladrillos) desde los depósitos de Atocongo (Lima) hacia la ciudad de Huaraz. La mayor parte de ellos son grupos económicos de la ciudad de Huaraz; algunos fueron transfiriendo sus capitales del comercio de la lana hacia el comercio de materiales de construcción y ferreterías en un contexto de mayor movilidad económica generada por la actividad minera en la región.

De igual modo, las medianas compañías mineras requerían unidades de transporte local<sup>356</sup>. Estas empresas transportan minerales de las plantas procesadoras ubicadas en el distrito de Yangas (Huaraz) y en la misma

<sup>355</sup> Las empresas: La Viga, Representaciones Reyes SRL, Ferretería Regional, Proveedora La Inmaculada, Distribuidora Marpes, entre otras (Informe del administrador de la unidad de transportes de la comunidad de Catac, Jaime Benítez; 2006 y 2007).

<sup>356</sup> Concentrados de plomo y zinc; óxido de calcio, carbón de piedra, entre otros.

comunidad de Catac (plantas Mesa-pata y Santa René) hacia el puerto del Callao, y “minerales en bruto” desde las zonas de explotación hacia las plantas procesadoras mencionadas.

**TABLA N° 9**  
**SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA COMERCIAL**  
**(2002-2007)**

| Cargas   | Rutas del transporte  | Empresas proveedoras de carga   |
|--|---|---|
| Cemento, fierro, ladrillo  | Atocongo (Lima)-Huaraz  | La Viga, Representaciones Reyes SRL; Vince SRL, Ferretería Regional, Construcción Maderero ORBE, Proveedor La Inmaculada, Distribuidora Marpes. |
| Ferreterías y depósitos de materiales de construcción de familias y grupos familiares. | Lima-Huaraz   | Norma Romero, Bruno Allauca, Judith Aranda, Esther Moreno, Hilario Trinidad, Norka Romero.  |
| Concentrado de plomo, zinc, óxido de calcio, carbón de piedra.                         | De plantas procesadoras en Yangas y Catac hacia el puerto del Callao.<br>De plantas mineras hacia las plantas procesadoras. | Minera Alexandra, Minera Quilla, MTZ SAC, SMR Magistral Huaraz, La Perla de Huaraz, Consorcio CAF, BRANOE.                                      |

Fuente: Elaboración propia. En base a los informes mensuales del administrador de la unidad de transporte de la comunidad de la comunidad de Catac. 2006-2007.

Las unidades de la empresa comunal transportaban también carbón de piedra hacia las fábricas de mayólica en la ciudad de Lima; sin embargo, los usuarios tenían pocas capacidades de pago, generándose “deudas de terceros”<sup>357</sup>. La directiva comunal cancela los contratos con las “personas naturales” y establece relaciones comerciales únicamente con las empresas. De acuerdo a las reglas comunales que regulan las actividades económicas, las “deudas de terceros” recaen sobre los administradores o la directiva comunal. Los directivos y los administradores evitan cargarse de las “deudas de terceros” debido a las sanciones que impone la comunidad. El administrador de la unidad de transporte dice lo siguiente al respecto:

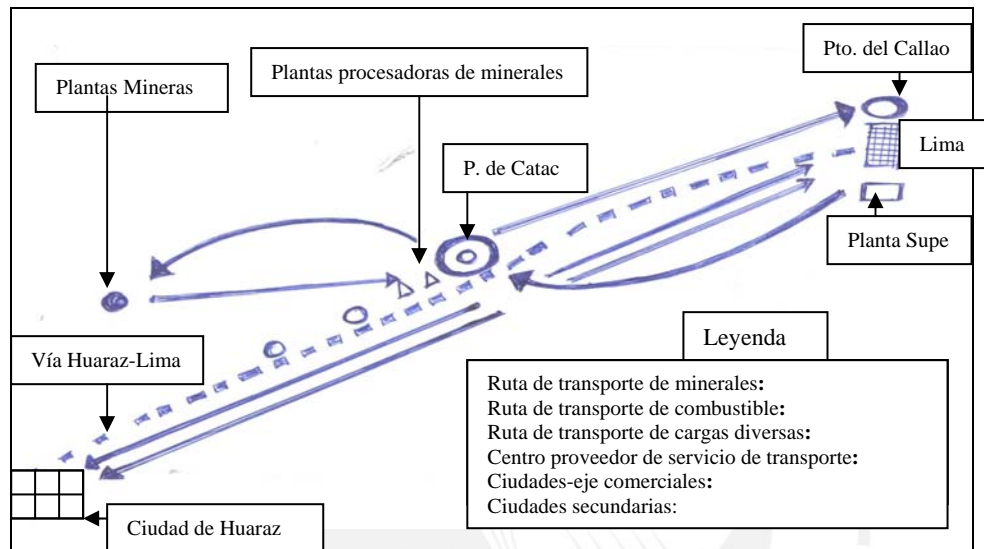
*Hasta hace un mes estuvimos transportando carbón de piedra a Lima para la conversión del granito en mayólica; pero, hemos tenido mala experiencia porque la gran mayoría a quienes les servíamos han sido personas naturales y no nos han podido responder económicamente. Hay deudas que ascienden a 20 mil y 30 mil soles, tanto de nuestros volquetes como de nuestros trailers. Por eso, ahora solo trabajamos con las compañías<sup>358</sup>.*

<sup>357</sup> La “deuda de terceros” son aquellas deudas que contraen los usuarios no comuneros y que son transferidos a los administradores de las unidades económicas o a la directiva comunal por haberse generado durante la gestión de éstos.

<sup>358</sup> SANCHEZ, César. Op.cit.

La prestación de servicios que la comunidad brinda a estos grupos económicos empieza a inicios del año 2000 pero se incrementa desde el año 2008 con la adquisición de las nuevas unidades de carga comercial. Esta unidad de servicios se desarrolla ante las expectativas creadas por la actividad minera en la zona y la ubicación de la comunidad en una vía regional de alta movilidad (Carretera Huaraz-Lima-Callao) y la misma ubicación de las plantas procesadoras de minerales en el territorio comunal.

**CROQUIS N° 7**  
**RUTA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE LA EMPRESA COMUNAL CATAAC**  
**(2012)**



Fuente: Entrevista con el administrador de la Unidad de Transporte. Cataac, 2011.

Conseguir carga para las unidades de transporte no es una tarea fácil. Los comuneros empiezan con la búsqueda de este recurso para sus unidades valiéndose de sus vínculos con proveedores locales; sin embargo, gestionan los servicios de los agentes intermediarios que controlan y “distribuyen” la carga a cambio de un porcentaje del “flete” (valor de prestación de servicios). Este grupo estaba conformado generalmente por las empresas de transporte. Los comuneros recurren a esta mediación especialmente en la ciudad de Lima y parece que hicieron lo mismo en la ciudad de Huaraz como sugiere el siguiente texto:

*El vicepresidente informa sobre su viaje a Huaraz. Él fue a conversar sobre el transporte de carga con los hermanos Ramírez y se ha quedado convenido verbalmente para que nos facilite carga de Lima y el pago de su comisión será de 5% del total del flete y lo que es de Huaraz, la comunidad se hará cargo por cuanto que todavía tenemos conocidos. Pero si no resulta el aprovisionamiento de carga aquí, se tendrá que convenir con el gerente de Transportes Hermanos Ramírez<sup>359</sup>.*

<sup>359</sup> Libro de actas de la reunión de la Directiva Comunal. Cataac, 25-01-2005.

Ante la necesidad de una gestión más permanente de la carga, los comuneros conforman comisiones de trabajo (“comisión de carga” y “comisión de cobranza”). Estas comisiones se encargan de la gestión de este recurso y de la cobranza. Los contratistas generalmente realizan los pagos después de un mes de prestación de servicios; en algunos casos, no cumplen con los acuerdos establecidos en los contratos. Los deudores de “fletes” no eran pocos, ni los montos pequeños.

**CUADRO N° 48**  
**DEUDA POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE**

| Empresas deudoras      | Monto de la deuda<br>(en soles) |
|------------------------|---------------------------------|
| Bruno Allauca          | 2,151.10                        |
| Bruno Allauca          | 1,600.00                        |
| Bruno Allauca          | 4,320.00                        |
| La Viga                | 401.50                          |
| La Viga                | 2,138.00                        |
| La Viga                | 2,463.00                        |
| Representaciones Reyes | 1,200.00                        |
| SMR Magistral          | 1,884.21                        |
| MTZ SAC                | 1,952.50                        |
| BRANOE                 | 4,807.00                        |
| BRANOE                 | 180.00                          |
| BRANOE                 | 4,320.00                        |
| Corporación Los Andes  | 2,256.40                        |
| Corporación ICARO      | 2,613.64                        |
| Consortio CAF          | 538.30                          |
| <b>Total</b>           | <b>32,825.65</b>                |

Fuente: Informe del administrador de unidades de transporte de la comunidad de Catac. Catac, 22-01-2007.

Ante la disminución de la carga y el uso de las unidades por parte de las medianas compañías mineras, los transportistas locales se organizan en un gremio de transportistas (2011). Esta organización, presidida por un comunero transportista de Catac<sup>360</sup>, congrega a los transportistas de Catac –incluida la comunidad-, Ticapampa y Recuay. Los transportistas exigen a los mineros el uso de sus unidades, el pago “justo de fletes” y la restricción de ingreso a los “transportistas foráneos” de Lima, Trujillo, Chimbote. La disputa por la carga se convierte en un eje de conflicto constante y, en torno a esta demanda, se movilizan los transportistas locales.

Anteriormente, la comunidad de Catac estuvo afiliada al Gremio de Transportistas del Callejón de Huaylas (2005-2009) para el acceso a la carga hacia las zonas de inversión minera donde los gobiernos locales habían empezado con las construcciones de obras públicas. En estos años, el gremio negocia con las empresas proveedoras de materiales de construcción y distribuye este recurso entre sus afiliados dado que este gremio tenía el control de la ruta tanto en el Callejón de Conchucos como en el Callejón de Huaylas.

<sup>360</sup> El comunero Macario Solórzano es el presidente de la Asociación de Transportistas de Carga Pesada de Recuay.

Los comuneros negocian, asumen compromisos y obligaciones con los grupos que controlan la carga, mantienen el control de la ruta y determinan los costos del transporte. Los comuneros exigen la distribución de beneficios que genera la economía regional. Estas acciones se desarrollan en el marco de arreglos con actores económicos externos a la comunidad. De este modo, el acceso a las oportunidades económicas generadas por la economía regional se lleva a cabo mediado por determinados arreglos institucionales.

**CUADRO N° 49  
TARIFAS DE CARGA DE CEMENTO  
(2007)**

| Unidad                | Ruta                   | Costo Unidad<br>(en soles) |
|-----------------------|------------------------|----------------------------|
| 1 bolsa de cemento    | Lima – Huaraz          | 3.71                       |
| 1 bolsa de cemento    | Lima - Carhuaz-Yungay  | 3.81                       |
| 1 bolsa de cemento    | Lima – Caraz           | 4.00                       |
| 1 bolsa de cemento    | Lima-Chavín-San Marcos | 4.00                       |
| 1 bolsa de cemento    | Lima-Pomachay- Huari   | 4.50                       |
| 1 bolsa de cemento    | Lima-Chiquián          | 3.55                       |
| 1 tonelada de cemento | Lima- Huaraz           | 80.00                      |
| 1 tonelada de cemento | Lima – Caraz           | 90.00                      |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del administrador de las unidades de transporte de la comunidad de Catac. 2007.

Una de las tareas del administrador de la sección transporte es la búsqueda de usuarios para sus unidades. En algunos momentos, la empresa comunal parece haber tenido la exclusividad del transporte de carga de “minerales procesados” de la planta Mesa-pata, que opera en su territorio. La imagen social construida de la comunidad de Catac como gestora de “movilizaciones” juega a su favor en las relaciones comerciales.

La actividad minera genera oportunidades para los transportistas locales; sin embargo, crea también nuevas exigencias relacionadas con la demanda de un determinado número de unidades de transporte, la adecuación de sus servicios a los estándares de “protección del medio ambiente” exigidos por el Ministerio de Energía y Minas, entre otras. Otro factor que preocupa a los comuneros es el incremento de los “transportistas foráneos” (Lima, Trujillo) y de los transportistas locales (Catac, Recuay, Ticapampa, Huaraz) que configura un escenario de mayor disputa por la carga de minerales.

Surgen también desafíos al interior de la misma comunidad como la desconfianza de los comuneros hacia los choferes y el administrador de la unidad de transporte. Los comuneros no reconocen aciertos en los conductores ni en el administrador de esta sección. En las asambleas, la tónica común es la acusación o la sospecha de malversación de fondos en esta sección. Otro eje de conflicto se organiza en torno a la demanda de acceso preferencial al combustible que exigen los comuneros insertos en el transporte.

En efecto, en la prestación de servicios de la unidad de transporte de carga comercial, la comunidad de Catac establece relaciones comerciales con los agentes vinculados a las nuevas economías de la región especialmente la

minería. En estas relaciones surgen nuevos desafíos que provienen del Estado, que exige mayor formalización de las actividades económicas. Los transportistas de la zona disputan cada vez más el acceso a la carga entre ellos (“transportistas locales”) y con los “transportistas foráneos”. La prestación de servicios de transporte se desarrolla en un marco exigente de negociaciones y acuerdos con los actores externos a la comunidad.

### El comercio de combustible

Las rentas que la comunidad de Catac obtiene por la venta del combustible se han incrementado significativamente desde el año 2007. El petróleo es el producto de mayor comercialización, seguido de la gasolina de 90 octanos. El comercio de lubricantes mantiene el mismo comportamiento que en los periodos anteriores.

**CUADRO N° 50**  
**MOVIMIENTO COMERCIAL DEL COMBUSTIBLE**  
**(2004-2011)**

| Producto   | Movimiento comercial del combustible (miles de soles) |              |              |               |
|------------|---|--------------|--------------|---------------|
|            | 2004  | 2005         | 2006         | 2007          |
| Gas 84 oct | 179,315.73  | 215,704.96   | 203,145.11   | 225,857.37    |
| Gas 90 oct | 147,330.02  | 113,620.54   | 143,800.70   | 164,857.37    |
| Kerosene   | 8,714.45  | 3,938.57     | 153.54       | 00            |
| Petróleo   | 1,891,614.45  | 2,343.901    | 2,782,810.11 | 3,286,066.27  |
| Lubricante | 19,955.83   | 8,741.01     | 8,408.32     | 8,687.46      |
| Producto   | 2008  | 2009         | 2010         | 2011          |
| Gas 84 oct | 272,42.46   | 164,319.35   | 197,700.00   | 74,847.98     |
| Gas 90 oct | 234,011.77  | 260,526.10   | 458,593.77   | 474,37.38     |
| Kerosene   | -----   | -----        | -----        | -----         |
| Petróleo D | 4,764,129.00  | 5,498,142.26 | 6,049,536.31 | 10,796,821.37 |
| Lubricante | 9,919.04  | 26,696.37    | 18,465.30    | 12,688.17     |

Fuente: Elaboración propia. En base a informes de los Balances Económicos Generales. 2004-2011.

El incremento de las rentas por la comercialización del combustible a través del tiempo se debe a los siguientes factores. En primer lugar, el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los agentes económicos vinculados a las economías de la región como la minería<sup>361</sup>, los comerciantes de materiales de construcción<sup>362</sup>, los transportistas, las instituciones públicas<sup>363</sup>. En segundo lugar, la puesta en ejercicio de algunas estrategias como la suscripción de contratos de “venta directa” con algunas compañías mineras (Lincona y Don Eliseo<sup>364</sup>), las entidades públicas (Hidroandina<sup>365</sup>) y las empresas que ejecutan proyectos de infraestructura vial en la zona (OBRAINZA<sup>366</sup>). En estos casos, la

<sup>361</sup> Minera Los Primos, Toma la Mano; Minera Noemí, Minera Alexandra, BRANOE, SMR Magistral, MTZ SAC, SMR La Perla de Huaraz.

<sup>362</sup> La Viga, Ferretería Eléctricos SRL, Inversiones DJ, Representaciones Reyes, entre otros.

<sup>363</sup> Dirección Regional de Educación, Dirección Regional de Transportes, Pro vías departamental, Pro vías Tunel Cahuish.

<sup>364</sup> Operan en la jurisdicción de la provincia de Recuay.

<sup>365</sup> Hidroandina opera en cuatro centrales: Chiquían, Ticapampa, Huaraz y Caraz.

<sup>366</sup> Una empresa que ejecuta el asfalto de la carretera Catac-Tunel Cahuish (Entrevista con Flor Benítez, administradora del grifo comunal. Catac, 10-08-2012).

empresa comunal provee de combustible en la misma planta de operaciones de las empresas y adquiere nuevas unidades de transporte para el servicio exclusivo a estas empresas.

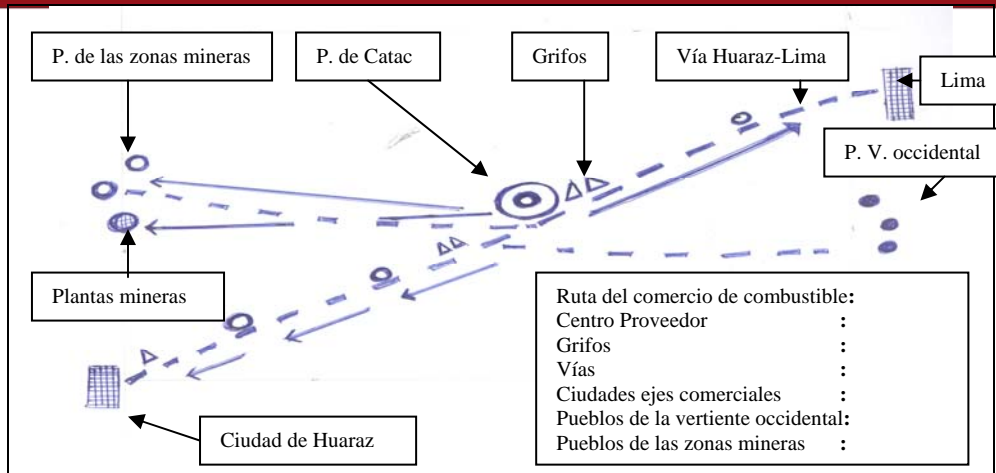
En tercer lugar, la participación en los concursos de licitación que anualmente convocan empresas como Hidroandina o la minera Líncona. En estas operaciones ganan quienes ofrecen “precios más bajos”, un “buen servicio” y “muestran mayor confiabilidad”. En otros casos, las relaciones comerciales se basan en la confiabilidad institucional construida a través del tiempo (Minera Don Eliseo). Empresas como OBRAINZA suscriben contratos con la comunidad por ejecutar obras en la jurisdicción del distrito de Catac.

Otro grupo importante de usuarios del grifo comunal está conformado por los transportistas de pasajeros de la ruta Catac-Ticapampa-Recuay-Huaraz, los transportistas (colectivos) de la ruta Catac-San Marcos y de la ruta Catac-Conococha; así como los transportistas locales de carga. La ubicación del grifo comunal (vía Huaraz-Lima) facilita también el desarrollo de esta actividad económica.

En este proceso de construcción de relaciones comerciales se crea una dinámica de complementariedad entre la unidad de transporte de carga comercial y la sección de la venta de combustible, y de éstos con los grupos económicos vinculados a las NAE regionales especialmente la minería. Esta complementariedad influye en el desarrollo de una mayor coordinación entre los administradores de estas unidades y el fortalecimiento de la empresa como una entidad proveedora de servicios.

Al igual que la sección de transporte, las relaciones comerciales en el grifo comunal experimentan desafíos. Nuevos actores incursionan en el comercio de combustible en la zona. Las comunidades vecinas como Utcuyacu y los pobladores de Ticapampa, que han incursionado en el comercio de combustible, imponen condiciones a las empresas mineras que operan en su territorio o en la jurisdicción del distrito, exigiendo el consumo de combustible en sus establecimientos como formas de “compensación por el uso del territorio” o el “uso de vías”. Es probable que este tipo de restricciones aumente con la explotación de las concesiones mineras en el territorio de la comunidad de Utcuyacu y en la jurisdicción del distrito de Ticapampa, y repercuta en las unidades de servicio de la empresa comunal de Catac. La minería genera oportunidades pero configura también escenarios de disputa entre los actores económicos de la zona.

**CROQUIS N° 8**  
**RUTA DEL SERVICIO DE COMBUSTIBLE DE EMPRESA COMUNAL CATAC**  
**(2012)**



Fuente: Entrevista con la administradora del grifo comunal. Catac, 2011.

Los usuarios ejercen también presión en el comercio de combustible. Estos exigen ciertas “compensaciones” (“regalos”, “alteración de comprobantes de pago”) o la concesión de “créditos” en combustible; prácticas generalizadas en el comercio de la zona. En periodos anteriores, estas prácticas condujeron al “endeudamiento” de los trabajadores y dirigentes, a la malversación de fondos y a la destitución de dirigentes (2009).

Los comuneros ligados al transporte ejercen también una fuerte presión sobre los “créditos en combustible” y cuando sus demandas no son atendidas ejercen presión en las asambleas, exigiendo la “rotación” (cambio) de los trabajadores. El comercio de combustible es un campo de disputa por el acceso a este recurso al interior de la comunidad.

La disputa por los recursos se organiza en varios niveles y en interacción con varios actores. El Estado exige un nivel cada más alto de formalización de las actividades económicas vinculadas a la economía de mercado. Los actores de la zona (transportistas, dueños de grifos) disputan las oportunidades que se crean en torno a la carga (transporte) y el comercio de combustible (grifos). Los mismos usuarios exigen ciertos “beneficios” a cambio de las compras y los grupos al interior de la comunidad disputan el acceso a los recursos que generan estas unidades.

La comunidad establece ciertas medidas de control de los recursos comunales. Por ejemplo, prohíbe la concesión de “crédito” en combustible, establece una “responsabilidad compartida” sobre la “deuda de terceros”; más aún, determina como causal de depuración del padrón comunal a los responsables de estas deudas. La mayor parte de los dirigentes desde el año 2001 están depurados por este tipo de deudas. Sin embargo, el cumplimiento de estas medidas depende mucho de la gestión que desempeñan los administradores y de la supervisión del Órgano de Control (OCI), una instancia de control interno de la comunidad. En la gestión 2011-2012, el OCI ha ejercido una fiscalización continua de las fallas en la administración de la empresa y los administradores han tenido mayor cuidado en la gestión de los recursos comunales como sostiene la administradora del grifo:



*La asamblea prohíbe tajantemente los créditos (en combustible), aunque todas las empresas trabajan con crédito. Cuando no damos crédito, disminuye las deudas. Bajo mi responsabilidad (Julio de 2011 a julio de 2012) no he dado crédito en este rubro. He cerrado los “créditos”. Lo que es 2012 hasta ahora, tampoco tengo “créditos”. Desde julio tengo algunos que están arrastrando de las entidades públicas como la municipalidad de Catac, pero ellos cancelan<sup>367</sup>.*

En efecto, el comercio de combustible y el transporte de carga comercial cobran mayor importancia en relación a la unidad pecuaria en la empresa comunal porque generan mayores rentas. Sin embargo, las relaciones comerciales que la comunidad establece con actores externos en estas unidades se convierten en campos de disputa por las exigencias de formalización que provienen del Estado, la presencia de nuevos actores económicos que incursionan en la prestación de servicios en la zona, las presiones que ejercen los usuarios y los mismos comuneros. Por otro lado, la comunidad reproduce ciertas prácticas en las relaciones comerciales que generan conflictos. La asamblea comunal establece medidas cada vez más rígidas de control; sin embargo, al no haber un mecanismo de control interno con capacidad de presión, estas medidas dejan de aplicarse. Aunque, durante la gestión 2010-2012, el OCI ha ejercido mayor fiscalización y control en la gestión de los recursos comunales organizados en torno a la empresa comunal.

### **5.2.3.2. Relaciones comerciales en la unidad de producción agropecuaria**

En esta sección, se aborda las relaciones comerciales que los comuneros organizan en torno al comercio de los productos pecuarios (lana, ganado, leche), los productos forestales (madera) y otros productos en la comunidad contemporánea de Catac.

Esta sección desarrolla dos puntos. En primer lugar se muestra el restablecimiento de las relaciones comerciales con los comerciantes de la lana con presencia en la economía nacional, que se habían distanciado en los años noventa, y la continuidad de relaciones con los comerciantes regionales de ganados. Estas relaciones comerciales se desarrollan en el marco de mecanismos establecidos por la directiva comunal y los cambios en el comportamiento de precios. En relación a la unidad de servicios, esta unidad no ha desarrollado innovaciones importantes en el campo comercial.

En segundo lugar se revisa el valor comercial que han adquirido algunos productos como la leche y la madera, antes destinados al consumo familiar. Sin embargo, la comercialización de estos productos se circunscribe preferentemente al grupo de familias comuneras que han incursionado en el comercio de productos lácteos (mercado local). En esta sección se muestra también que todos los productos pecuarios producidos por la comunidad se comercializan a precios del mercado, eliminándose los “precios preferenciales” que tuvieron vigencia hasta los años noventa en la comunidad de Catac.

---

<sup>367</sup> BENÍTEZ, Flor. Op.cit.

## Comercio de ganados y de la lana

Anualmente, entre los meses de marzo y mayo, los comuneros seleccionan los ganados para el comercio y la reproducción; así mismo, llevan a cabo el trasquile de la lana a través de faenas. Los ovinos denominados MG se destinan al mercado de carne y los ejemplares PDP se venden para la reproducción de la ganadería familiar. Tras el trasquile, la lana es comercializada en “bruto”, sin la selección del producto.

Entre los años 2001-2007, se fue recuperando el precio de estos productos de mayor comercialización en la unidad pecuaria de la empresa comunal. Al igual que en periodos anteriores, el comercio de ovinos está controlado por los comerciantes regionales. Este grupo controla también el comercio del ganado en la zona y establece relaciones comerciales con el mercado de Lima. Algunas familias comuneras incursionaron en este comercio sin mayor éxito.

Por su parte, las familias comuneras siguen adquiriendo ejemplares de ovinos y vacunos “reproductores” para la “mejora” de la ganadería familiar. En relación a los periodos anteriores, las familias comuneras muestran mayor interés en la “innovación genética” especialmente de vacunos y en la ampliación de “pastos cultivos” en los sectores bajo riego. Con la transformación de las zonas agrícolas en pastizales, muchas familias están aplicando la innovación genética en vacunos y ampliando pasturas. De acuerdo a las reglas comunales, las familias comuneras tienen preferencia en la adquisición de los ganados “reproductores”. Esta es una práctica que se ha mantenido en el tiempo.

**CUADRO N° 51**  
**MOVILIZACIÓN COMERCIAL DE GANADOS**  
**(2008-2011)**

| Tipo ganados        |                  | Movilización comercial de ganados y valor de la venta<br>(en soles) |           |            |            |
|---------------------|------------------|---|-----------|------------|------------|
|                     |                  | 2008  | 2009      | 2010       | 2011       |
| N°                  | Ovino MG         | 1,473   | 1,385     | s/i        | 1,454      |
|                     | Ovino PDP        | 19  | 53        | s/i        | 26         |
| Valor venta ovinos  |                  | 92,976.03   | 203,699.6 | 158,776.00 | 260,578.10 |
| Vacuno MG y PDP     |                  | 48  | 20        | s/i        | 16         |
| (valor de la venta) |                  | 50,485.8  | 24,750    | 30,250.00  | 44,460.00  |
| N°                  | Alpaca “Huacaya” | 90  | 56        | s/i        | 171        |
|                     | Alpaca “suri”    | 28  | 14        | s/i        | 50         |
| (valor de la venta) |                  | 6,502.00  | 3,688.00  | 9,133      | 14,702.50  |

Fuente: Elaboración propia. En base a informes de los Balances Anuales de la comunidad de Catac. 2008-2011.

El cambio en el patrón de reproducción de vacunos entre las familias comuneras está en función al incremento de la producción de leche para el mercado. La leche adquiere un gran valor comercial debido a la fabricación de productos lácteos que se comercializa en el pueblo de Catac y en la ciudad de Huaraz. Las familias comuneras muestran mayor interés en la ejecución de proyectos de inversión familiar como sostiene el técnico de la comunidad:

*Han avanzado bastante en Catac-pata y Jatupampa. Han vendido sus vacunos criollos y han comprado ganados mejorados. Ellos dicen, esto*

*es mejor. En los potreros que antes sembraban papa, ahora siembra pastos. Podemos ver por la carretera, a ambos lados, es puro verde. El año pasado yo sembré avena forrajera. Ellos han visto nuestras avenas y ahora quieren sembrar avena forrajera*<sup>368</sup>.

A medida que se recupera el precio de la lana, los comerciantes laneros con presencia en el mercado nacional fueron restableciendo las relaciones comerciales con la comunidad. Otro factor que influye en estas relaciones comerciales es la cercanía entre el pueblo de Catac y la ciudad de Lima. Con la recuperación de precios de productos pecuarios, los comuneros restablecen también los mecanismos de venta mediante la licitación. Este es un mecanismo comercial que se ha mantenido en el tiempo en la comunidad y la directiva comunal sigue organizando el comercio de estos productos, al igual que en los años ochenta.

**TABLA Nº 10**  
**COMERCIANTES DE LA LANA EN LA COMUNIDAD DE CATAc**  
**(2003-2005)**

| Licitación de la lana 2003 |             | Licitación de la lana 2005 |                         |
|----------------------------|-------------|----------------------------|-------------------------|
| Licitadores                | Procedencia | Licitadores                | Representante           |
| Wilver Acuña               | Huaraz      | Empresa Mitchel            | Saúl Montes (Lima)      |
| Efigenio Espinoza          | Catac       | Empresa Pio Meza           | Teófilo Pio Meza (Lima) |
| Negociación PIO MEZA       | Lima        | Marina Navarro Sulca       | Huaraz                  |
| Laneros Andinos            | Lima        | Empresa Lanera Betoreño    | Eugenio Apaza (Lima)    |
| Benito Sánchez             | Catac       | Negociación Pio Meza       | Nahum Pio Meza (Lima)   |
| Empresa Mitchel            | Arequipa    |                            |                         |

Fuentes: Elaboración propia. En base a informes del Libro de Actas de las licitaciones del comercio de la lana en la comunidad de Catac. 2003 y 2005.

A pesar de la recuperación de precios, las rentas que la comunidad obtiene por el comercio de los productos pecuarios siguen siendo bastante menores en relación a las obtenidas de la unidad de servicios. Sin embargo, los comuneros hacen esfuerzos importantes para afrontar el problema de la baja rentabilidad en la producción pecuaria a través del cambio genético en ovinos.

En efecto, la comunidad de Catac sigue organizando las relaciones comerciales con los comerciantes de la lana, con presencia en el mercado nacional; con los comerciantes regionales, que ejercen control sobre el comercio de ganados y con las familias comuneras que se hallan involucradas cada vez más en la innovación de la producción pecuaria familiar. Sin embargo, la unidad pecuaria no se ha restablecido como una estructura de oportunidades económicas en la comunidad. A su vez, las relaciones comerciales en torno al

<sup>368</sup> Entrevista con Felton Mamani, técnico de vacunos de la comunidad de Catac. Catac, 20-08-2012.

comercio de productos pecuarios tampoco han experimentado innovaciones significativas.

### Nuevos productos agropecuarios con valor comercial

Entre los años 2004-2005, la comunidad pone fin a la producción de la papa y los cereales en las parcelas bajo administración de la directiva comunal debido a los cambios en el clima, la disminución de precios y la reducción de las faenas en la comunidad. Estas tierras son revertidas para el cultivo de pastos.

Otros productos cobran importancia como la leche; sin embargo, este producto deja de proveerse para el consumo de las familias comuneras y la elaboración de productos lácteos en la comunidad (queso). Este producto adquiere un valor comercial importante. Los ingresos que la comunidad obtiene anualmente por la comercialización de la leche son casi semejantes a los obtenidos por la venta del ganado vacuno.

Inicialmente, este producto se comercializa en la ciudad de Huaraz; sin embargo, algunas familias comuneras terminan controlando el comercio de la leche en Catac tanto de la empresa comunal como de las familias ganaderas, y las destinan a la elaboración de productos lácteos (quesillos) que se comercializan en el pueblo de Catac y en la ciudad de Huaraz. Según las reglas comunales, cada seis meses, la directiva comunal convoca a nuevas licitaciones y renuevan los contratos sobre el comercio de la leche con estas familias comuneras.

Otros productos pecuarios de menor cuantía (carne, pellejo y charqui) se comercializan entre las familias comuneras a precios de mercado; sin embargo, las rentas que generan estos productos son menores en relación a las que la comunidad obtiene por el comercio de la leche.

La madera y la leña son otros productos que adquieren un valor comercial importante en la comunidad de Catac. La forestación en esta comunidad empieza con la plantación de eucaliptos a mediados de los años sesenta y se amplían con la plantación de pinos en los años ochenta y noventa. Entre los años 2005-2007, la comunidad recibe rentas por la comercialización de la madera y la leña semejantes a las obtenidas por la venta de la lana de ovino. Sin embargo, la madera se comercializa en un periodo de tiempo más prolongado.

**CUADRO N° 52**  
**PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES**  
**(2008-2011)**

| Productos pecuarios |       | Movimiento comercial de productos agropecuarios y forestales (en soles) |           |           |           |
|---------------------|-------|---|-----------|-----------|-----------|
|                     |       | 2008  | 2009      | 2010      | 2011      |
| Vacuno              | Leche | 62,140.28   | 64,229.45 | 70,080.60 | 86,006.90 |
|                     | Carne | 1,102.36  | 309.02    | 504.00    | 760.28    |

|   |             |            |            |            |            |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|
|   | Queso/molde | 698.81     | 55.46      | 72.00      | 386.10     |
|   | Quesillos   | --         | ---        | 96.50      | ---        |
|   | Cueros      | 177.73     | 83.20      | 184.00     | 229.00     |
|   | Charqui     | 259.68     | 140.32     | 378.50     | 580.99     |
| Ovino                                   | Carne       | 131,952.26 | 148,972.33 | 36,550.99  | 33,070.60  |
|   | Pellejos    | 1,509.91   | 1,574.76   | 1,672.66   | 2,376.13   |
| Alpacas                                 | Carne       | 14,359.02  | 9,152.99   | 9,930.00   | 12,225.37  |
|   | Pellejos    | 524.90     | 289.92     | 315.00     | 414.69     |
| Forestales (madera y leña)              |             | 113,307.60 | 30,814.16  | 38,652.30  | 18,716.56  |
| Total: productos agrícolas y forestales |             | 326,032.55 | 255,621.61 | 158,436.55 | 154,766.62 |

Fuente: Elaboración propia. En base a informes de los Balances Anuales de la comunidad de Catac. 2008,2009, 2010 y 2011.

En relación a los años ochenta y noventa, se producen cambios importantes en el comercio de los productos agropecuarios. En primer lugar, todos los productos agropecuarios se comercializan a precios del mercado, eliminándose los “precios preferenciales” que tenían para las familias comuneras. En segundo lugar, la leche y la madera cobran valor comercial. En tercer lugar, todos estos productos se comercializan preferentemente entre las familias comuneras. En cuarto lugar, los productos como la papa y cereales dejan de producirse en las áreas asignadas a la directiva comunal. De este modo, los canales de provisión de productos agropecuarios para el consumo de las familias se suprimen en la comunidad de Catac, igualmente se rompen los canales de complementariedad entre la empresa comunal y la economía familiar. Las relaciones comerciales se establecen en el campo mercantil; aunque, el trabajo y la administración siguen regulándose por las reglas comunales.

### Relaciones comerciales y el fortalecimiento de la unidad de servicios

Después del quiebre que se produce entre la unidad de producción agropecuaria y la unidad de servicios al interior de la empresa comunal en los años noventa se producen tres procesos contemporáneos en la comunidad de Catac: primero, la actividad agropecuaria no es la única actividad vinculada a la gestión de los recursos comunales; segundo, las actividades comerciales (comercio de combustible y prestación de servicios de transporte de carga comercial) adquieren mayor preponderancia en la comunidad; tercero, la comunidad como institución facilita la articulación de las unidades económicas a la economía de mercado y la organización de las relaciones comerciales con actores económicos vinculados a la economía de mercado. De este modo, la comunidad de Catac se vincula cada vez más con la economía de mercado en expansión en las zonas rurales. Esta vinculación se desarrolla en tres escenarios:

El primer escenario se construye sobre las relaciones comerciales con los actores económicos vinculados a las NAE como la mediana minería, los grupos insertos en la construcción y las empresas que operan en el territorio comunal o en la jurisdicción del distrito. Las relaciones en este escenario suelen ser cada vez más exigentes debido a la presión que ejercen las entidades regulatorias del Estado sobre las actividades de prestación de servicios, la

mayor interacción con actores regionales y locales que disputan el acceso a las oportunidades generadas por las economías regionales, las exigencias de los usuarios (contratos, traslado del combustible a la misma planta operaciones, confiabilidad en el cumplimiento de contratos). La organización de las relaciones comerciales con estos agentes (empresas privadas) tiende a escapar del control o regulación de la comunidad, generando un mayor nivel de desconfianza entre los comuneros.

El segundo escenario se organiza sobre las relaciones comerciales con los transportistas que circulan por la zona y los transportistas locales que prestan servicios entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz, o en entre el pueblo de Catac y los pueblos y comunidades vecinas. Estos grupos son usuarios directos y son muy sensibles al cambio de comportamiento en los precios del combustible.

Finalmente, la comunidad establece también relaciones comerciales con los mismos comuneros, insertos en el transporte. Este grupo ejerce presión por el acceso al recurso combustible en condiciones “preferenciales”, sin asumir las obligaciones de provisión o las condiciones que la comunidad exige en el acceso a este tipo de concesiones.

En una economía de mercado cada vez más exigente e impersonal, los comuneros desarrollan ciertas estrategias como la suscripción de convenios únicamente con empresas, la minimización de riesgos por la “deuda de terceros”; las negociaciones y acuerdos con agentes externos; la provisión de servicios en el mismo lugar de las operaciones y la asignación de unidades con cierta exclusividad para dichos servicios; la valoración de comportamientos de confiabilidad personal, responsabilidad y mayor eficiencia en el servicio. Por otro lado, la comunidad establece reglas cada vez más rígidas en el control de recursos organizados en torno a la empresa; aunque, su aplicación exige de mecanismos internos de fiscalización y de un personal con mayor capacidad de adaptación a estas nuevas exigencias.

La comunidad también organiza relaciones en torno al comercio de productos pecuarios. Estas relaciones se construyen en tres escenarios diferenciados. El primer escenario se construye a través del comercio de la lana y los ganados. La lana es comercializada casi exclusivamente con los comerciantes que tienen presencia en el mercado nacional. Un grupo conformado fundamentalmente por firmas o compañías laneras. Mientras que, el comercio de ganados se organiza con los comerciantes locales y regionales que ejercen control sobre este producto en la zona. En ambos casos, las relaciones comerciales se desarrollan a través de mecanismos de comercialización establecidos por la comunidad y que se han mantenido en el tiempo (licitaciones, intervención de la directiva comunal). A diferencia de la unidad de servicios, las reglas comunales tienen mayor vigencia en este espacio comercial. La comunidad no ha experimentado mayores exigencias en la innovación de las relaciones comerciales en este campo.

La comunidad establece relaciones comerciales con las familias comuneras en base a la venta de ganados para la renovación o “mejoramiento” de la

ganadería familiar. Esta es una práctica que tiene vigencia desde la creación de la empresa comunal; sin embargo, actualmente, ciertos grupos de comuneros han desarrollado innovaciones en la producción de ovinos y vacunos. Esta práctica ha cobrado especial interés especialmente entre las familias que se hallan involucradas en la transformación de las áreas de cultivo en pastizales para la producción lechera. Este proceso ha sido impulsado por entidades privadas (ONG) que promueven la vinculación de las familias al mercado a través de la innovación de la producción pecuaria.

La adquisición de valor comercial de la leche configura el tercer escenario comercial de los productos pecuarios en la comunidad. Este factor ha influido en la transformación de leche de un producto de consumo familiar en un producto destinado a la elaboración de productos lácteos, que se comercializa tanto en el pueblo de Catac como en la ciudad de Huaraz. Las familias comuneras insertas en el comercio adquieren la leche para fines comerciales.

La comunidad establece relaciones comerciales con diferentes agentes económicos y en varios escenarios. El comercio se desarrolla en el marco de relaciones mercantiles; sin embargo, estas relaciones se regulan también por arreglos comunales. Los convenios, contratos, licitaciones son discutidos y acordados en las instancias comunales. De igual modo, los comuneros negocian, asumen compromisos y obligaciones con actores extra comunales en el acceso a los recursos que genera la economía regional. Los comuneros ligados a las NAE ejercen mayor influencia en la construcción de estos arreglos; sin embargo, cuentan con el apoyo del sector mayoritario en la construcción de estos acuerdos.

**TABLA Nº 11**  
**ORGANIZACIÓN DEL MERCADO EN LA COMUNIDAD DE CATAC**  
**(2001-2007)**

| Unidades Económ.  | Productos                           | Actores  | Modo de venta              | Tipo de relación                                   | Acceso de comuneros                      |
|-------------------|-------------------------------------|--|----------------------------|--|--|
| UT <sup>369</sup> | Alquiler de UT                      | Medianas empresas mineras<br>Emp. de construcción<br>Ferreterías             | "flete"                    | Relaciones mediadas por gremio.                    | No                                       |
| Grifo             | Petróleo<br>Gasolina<br>Lubricantes | Transportistas<br>Empresas mineras<br>Entidades públicas<br>Transporte local | Venta directa y "crédito"  | Relaciones mercantiles. Interferencia de argollas. | Comuneros ligados al transporte.         |
| Ovino             | En pie                              | Comerciantes regionales  | Licitación al mejor postor | Relaciones mercantiles.                            | Comuneros ligados al comercio de ganados |
|                   | Lana                                | Comerciantes nacionales  | Licitación al mejor postor |  | No                                       |
|                   | Carne                               | Comuneros y pobladores de Catac  | Venta directa              | Comercial  | Comuneros para consumo familiar          |
| Vacuno            | En pie                              | Comuneros criaderos  | Venta directa              | Mercado local                                      | Comuneros para "mejora genética"         |
|                   | Carne                               | Comuneros y pobladores   |                            |  |  |
|                   | Leche                               | Grupo de familias comuneras insertas en el comercio.                         | Por turno                  |  | Comuneros para el comercio de lácteos.   |

<sup>369</sup> Unidad de Transportes.

### 5.3. Administración como campo de disputa por el control de la empresa comunal

Después de las fallas en la administración de la empresa durante los años noventa que termina con la destitución de cuatro directivas comunales acusadas de malversación de fondos, los comuneros discuten propuestas de independización de la empresa respecto de la comunidad. Sin embargo, estas propuestas no han tenido acogida entre las diferentes directivas que han seguido ejerciendo la administración de la empresa.

En este proceso, la administración de la empresa ha seguido desarrollándose como un campo de disputa por el control de la economía comunal. Esta disputa ha adquirido varias formas en los últimos diez años, siendo el caso más crítico la administración faccionalista que influye en el debilitamiento de la directiva comunal como el agente que construye los acuerdos para el desarrollo de la acción colectiva.

Esta sección se divide en tres partes. En la primera parte se revisa las propuestas de independización de la empresa. En la segunda parte se aborda la administración como campo de disputa por los recursos. En la tercera parte se discute el papel que desempeñan los administradores de las unidades económicas; finalmente, el rol que juega el Órgano de Control Interno en la fiscalización de la administración de la empresa comunal.

#### 5.3.1. Disputa por la independización de la empresa comunal

La empresa comunal de Catac opera sobre la organización de la comunidad y es administrada por la directiva comunal. Con las fallas en la administración de la empresa en los años noventa<sup>370</sup>, un sector de comuneros plantea la separación de la empresa respecto de la comunidad. Sin embargo, los sectores que promueven dicha separación tienen intereses diferenciados: por un lado, los “comuneros exonerados” piden la “liquidación de la empresa” con el propósito de que se les devuelva sus “aportaciones”; por otro lado, los comuneros insertos en las NAE exigen la transferencia de la administración a una Junta Administradora; finalmente, el grupo en ejercicio del gobierno de la comunidad opta por una administración bajo la dirección de la directiva comunal.

Según los “comuneros exonerados”, el capital de la empresa debe constituirse en base a los bienes de la comunidad; siendo ésta la única propietaria de las acciones y los comuneros como beneficiarios de las utilidades<sup>371</sup>. En tanto que, los comuneros insertos en las NAE defienden el accionariado individualizado, en que cada comunero sea un accionista. El tercer grupo conformado por los comuneros vinculados al gobierno de la comunidad sostiene que la empresa

---

<sup>370</sup> En los años noventa, la asamblea comunal destituye de sus cargos a cuatro presidentes comunales por malversación de fondos y las fallas en la administración de las unidades económicas.

<sup>371</sup> Libro de actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 27-10-2002.



debe seguir funcionando como está con la única diferencia que sea conducida por un administrador bajo la dirección de la directiva comunal.

En las asambleas se impone la posición de los comuneros insertos en las NAE que buscan la independencia administrativa de la empresa respecto de la comunidad<sup>372</sup>. Sin embargo, en la práctica, no hubo cambios en la administración de la empresa. Las sucesivas directivas comunales siguieron ejerciendo la administración bajo el nombre comercial de “Empresa Comunal Catac” y los grupos ligados a las NAE siguieron ejerciendo influencia en dicha administración. Una administración independiente de la directiva comunal llevaba consigo la pérdida de control sobre la economía comunal.

En efecto, después de varios intentos de independización de la empresa, la administración de esta entidad sigue bajo el control de las directivas comunales. Sin embargo, la administración de la empresa se desarrolla en el marco de relaciones que las directivas establecen con los grupos y facciones que existen al interior de la comunidad, y de los acuerdos que éstos promueven. En algunos casos, los dirigentes entran en conflicto con estas facciones y en otros casos terminan asumiendo las prioridades de éstas.

### **5.3.2. El ejercicio de la administración como campo de disputa por los recursos**

En esta sección se revisa cuatro formas de disputa por el control de recursos en la empresa que desarrollan los dirigentes comunales en la comunidad de Catac: primera, una administración faccionalista; segunda, una administración permeada por los grupos de interés con capacidad de influencia; tercero, una administración semi-faccionalista; finalmente, una directiva debitada que adquiere comportamientos faccionalistas en el reacomodo.

#### **(\*) Gestión faccionalista de la empresa comunal (2001-2002)**

La administración del Complejo Turístico Pasto-ruri diversifica la empresa, generando mayores rentas para la comunidad, un conjunto de puestos de trabajo asalariado para los comuneros y el autoempleo en la prestación de servicios turísticos.

Sin embargo, el manejo de rentas de este Complejo se desarrolla de modo independiente de la unidad contable de la comunidad y de los acuerdos de la asamblea, generando conflictos al interior de la comunidad y acusaciones de malversación de fondos. Las rentas de Pasto-ruri fueron manejados por el vicepresidente de la comunidad<sup>373</sup>, a pesar de las presiones por la administración de dichos recursos por la unidad contable de la comunidad.

El manejo de rentas de una unidad económica por la directiva sin consentimiento de la asamblea e independiente de la unidad contable de la comunidad tiene rasgos de un manejo faccionalista de los recursos comunales, de decir, el uso de recursos comunales en beneficio particular o de grupo. Este

<sup>372</sup> Libro de actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 26-01-2003.

<sup>373</sup> Libro de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 29-06-2003.

tipo de gestión debilita la institución porque genera desconfianza en el ejercicio de la dirigencia y desincentiva la acción cooperativa en la comunidad.

### **(\*) Administración permeada por facciones influyentes (2003-2006)**

Este tipo de administración se caracteriza por el desarrollo de relaciones de dependencia de la dirigencia comunal respecto de la asamblea comunal en dos sentidos: por un lado, las directivas confieren mayor autonomía en el ejercicio de gestiones a los grupos de interés articulados en las “comisiones de trabajo” o en los “comités especializados”, sin una adecuada supervisión sobre el desarrollo de dichas gestiones. Por ejemplo, un sector de comuneros está convencido de que la pérdida del proceso judicial con INRENA sobre la administración del Complejo Pasto-ruri se debió al “descuido” de sus dirigentes durante las gestiones 2003-2006.

En la pérdida del proceso judicial con INRENA intervienen otros factores como el establecimiento de políticas de conservación de áreas naturales protegidas; sin embargo, la ausencia de mecanismos de supervisión y la incapacidad para crear acuerdos a favor de los intereses comunes son percibidas como “descuidos” por un sector de comuneros.

Por otro lado, la directiva comunal de la gestión 2005-2006 fue permeable a las demandas de diferentes grupos de interés como por ejemplo de los agricultores y de los comuneros vinculados a las NAE. Esta permeabilidad influye en la orientación de las inversiones en la unidad de servicios y en el fortalecimiento de la empresa como una unidad de prestación de servicios; sin embargo, esta permeabilidad permite también el diseño de ciertos proyectos productivos en base a los acuerdos de cooperación institucional con la municipalidad distrital.

Un aspecto importante en la dinámica de permeabilidad es la apertura de espacios al interior de la comunidad y en la relación con los actores externos que facilitan la construcción de acuerdos en la búsqueda de beneficios comunes.

### **(\*) Administración semifaccionalista (2007-2008)**

La gestión comunal de los años 2007-2008 se caracteriza por una mezcla de elementos faccionalistas y de generación de acuerdos. En ciertos casos, la directiva actúa en forma independiente de los acuerdos de la asamblea y, otros casos, se ajusta a los acuerdos de esta instancia comunal.

La adquisición de las unidades de transporte de carga comercial (2008) cuenta con el apoyo de la asamblea, es decir, del acuerdo de los grupos de interés. La directiva comunal es permeable a las demandas de los grupos vinculados al transporte, que influyen en la adquisición de estas unidades. Sin embargo, en otros casos, esta directiva actúa al margen de los acuerdos de la asamblea como por ejemplo en la compra de las “tolvas” de los vehículos. Esta dirigencia

fue “depurada” por las deudas contraídas de empresa fabricante de dichas “tolvas” que incumple con el contrato<sup>374</sup>.

La dirigencia de la gestión 2007-2008 se opone también al ingreso de los “hijos de comuneros” a la comunidad (2007) dando origen a un conflicto con consecuencias políticas que fue resuelto por la asamblea integrando a los hijos y nietos de los comuneros en la comunidad, declarando la “vacancia” de una directiva comunal y eligiendo una Junta Directiva Transitoria (2009).

### **(\*) Debilitamiento y reacomodo de la directiva en la administración (2011-2012)**

La directiva comunal (2011-2012) estaba conformada casi en su totalidad por los “comuneros exonerados”. La mayoría de ellos se hallaba desvinculada de la comunidad debido a que los “comuneros exonerados” generalmente no participan en las asambleas donde se debaten sobre la marcha de la comunidad. Por otro lado, durante los primeros seis meses de gestión, habían renunciado tres miembros de esta directiva (secretaria, 1er vocal y fiscal). Es decir, la directiva comunal de la gestión 2011-2012 había empezado muy debilitada.

En el marco de renovación del convenio con la UNASAM por la “compensación de uso del territorio” en que opera la planta Mesa-pata (noviembre de 2011 - agosto de 2012), la directiva comunal es debilitada aún más por un sector de comuneros articulado en torno al Comité de Lucha que busca la solución al problema Mesa-pata con una propuesta distinta al de la directiva. Los dirigentes buscan la renovación del convenio a través de la “conciliación” y “negociación”; en tanto que, el Comité de Lucha (integrado por varios miembros de los Comités Especializados) pretendía que la comunidad asumiera la administración de la planta.

Este enfrentamiento de grupos al interior de la comunidad es resuelto por la asamblea comunal. Esta instancia comunal disuelve al Comité de Lucha (febrero 2012) con apoyo del sector mayoritario porque estaba en juego los ingresos que la comunidad percibe de la planta Mesa-pata por el “uso del territorio” comunal. Con este respaldo, la directiva renueva los Comités Especializados, negocia el apoyo de un sector importante de los trabajadores y acoge los principales planteamientos del Órgano de Control Interno. La directiva fortalecida, continúa y concluye su gestión (febrero-diciembre de 2012).

Si bien la directiva comunal se fortalece después de la disolución del Comité de Lucha; sin embargo, muestra deficiencias en la administración de la empresa. Ésta recae principalmente en los administradores de las unidades económicas, en el Órgano de Control Interno (OCI) y en la unidad contable-administrativa.

---

<sup>374</sup> Esta dirigencia cancela por adelantado el costo total de la fabricación de dos “tolvas” para los volquetes de carga de minerales. Sin embargo, la empresa incumple con el contrato y esta deuda fue transferida a la directiva comunal de acuerdo al principio de “responsabilidad compartida”.

En este contexto, muchos acuerdos de la asamblea<sup>375</sup> en materia de administración de recursos no fueron ejecutados por la directiva comunal durante la gestión 2011-2012. Sin embargo, la directiva adquiere nuevas unidades de transporte sin aprobación de la asamblea<sup>376</sup>. Estas acciones fueron materia de grandes discusiones en la asamblea ordinaria (febrero y setiembre 2012) y un sector exige la destitución de la directiva.

Las acciones que se desarrollan de forma independiente de los acuerdos de la asamblea profundizan las tensiones entre la directiva comunal y los grupos de interés, y debilita la capacidad para generar acuerdos y el desarrollo de acciones colectivas con arreglo a dichos acuerdos.

Estas cuatro formas de disputa por la administración de la empresa muestran el debilitamiento de la capacidad de control sobre los recursos de uso comunal que ejerce la comunidad como institución y la capacidad de generar arreglos en la gestión de la empresa por parte de la directiva comunal. La comunidad ejerce control sobre el territorio y sobre los recursos organizados en la empresa comunal; sin embargo, esta capacidad se debilita cuando la directiva comunal tiene dificultades para generar acuerdos y arreglos entre los grupos que disputan o ejercen presión sobre los recursos, y cuando los dirigentes rompen los acuerdos frágiles. La comunidad ejerce control sobre los recursos de acervo comunal en un contexto de relaciones de poder en disputa por los recursos comunales.

### 5.3.3. Jefes de unidades económicas en la empresa comunal

En la comunidad contemporánea de Catac, las tres unidades económicas de la empresa comunal (producción pecuaria, la unidad de transporte y el comercio de combustible) cuentan con su respectivo administrador; además, la comunidad tiene una unidad contable-administrativa.

Los administradores buscan “usuarios” en sus respectivas unidades, organizan y supervisan el trabajo, cuidan los recursos bajo su responsabilidad. Sin embargo, los administradores no toman decisiones en materia de suscripción de contratos con los trabajadores, ni con los agentes económicos; tampoco tienen facultad para adquirir bienes. Esta es una facultad exclusiva del tesorero, que es miembro de la Directiva Comunal<sup>377</sup>.

Cada uno de los administradores de las unidades económicas presenta mensualmente su informe a la Directiva Comunal, al Órgano de Control Interno (OCI) y a la unidad contable. En principio, los administradores esperan

---

<sup>375</sup> La gestión comunal 2011-2012 convoca a dos asambleas ordinarias que se llevan a cabo en el mes de julio de 2011 y en el mes de febrero de 2012. Los principales acuerdos en estas asambleas giran en torno a la apertura de un nuevo grifo, la apertura de agencias de transporte, la contratación de un administrador, la elaboración de expedientes técnicos del proyecto de represamiento de lagunas de Queshque y Huaricocha, compra de reproductores de vacunos, entre otros.

<sup>376</sup> La directiva 2011-2012 adquiere dos unidades de carga comercial: la primera adquisición fue cuestionada por no haberse comprado una “marca” aprobada por la asamblea y la segunda adquisición por no contar con la aprobación de la asamblea.

<sup>377</sup> Entrevista con Cesinio León, presidente del Órgano de Control Interno en la gestión 2011-2012. Catac, 10-02-2012.

observaciones, sugerencias o la validación de sus informes. Según los administradores, el OCI y la unidad contable generalmente hacen observaciones y sugerencias a estos informes; de acuerdo a ello, los administradores hacen correctivos en sus gestiones.

La unidad contable traduce los informes de los administradores en los libros contables, que pasan al archivo contable y a las entidades recaudadoras de impuestos (SUNAT). La unidad contable realiza también cobranzas de deudas a los comuneros y a terceros (no comuneros). En algunos casos, esta unidad hace uso de mecanismos de presión y condiciona la “reinscripción” en el padrón comunal al pago de estas deudas; aunque, según el estatuto, esta tarea es propia del tesorero<sup>378</sup>.

Tanto los administradores como el personal de la unidad contable consideran que el problema mayor en la administración de la empresa radica en la escasa capacidad de gestión que tiene la directiva comunal y la escasa ejecución de los acuerdos de la asamblea en materia de gestión de los recursos comunales.

Cuando las directivas comunales tienen deficiencias en la administración de la empresa, ésta se sostiene en los administradores de las unidades económicas, en la unidad contable y en el Órgano de Control Interno. Sin embargo, en este caso, el canal de relación entre la Directiva Comunal y la Asamblea Comunal se debilita. En la gestión 2011-2012, este canal fue restablecido de algún modo por el OCI, aunque ésta entidad no tiene una función propiamente administrativa sino fiscalizadora. Por ello, en algunas sesiones de las asambleas ordinarias, los comuneros califican la función de suplencia que asume la OCI como una “usurpación de funciones”.

#### **5.3.4. Control interno de la administración de la empresa comunal**

La comunidad organiza el control de la empresa mediante el Órgano de Control Interno (OCI). El presidente del OCI es elegido por voto directo, secreto y universal, al igual que el presidente de la Directiva Comunal y en la misma asamblea electoral.

El OCI está integrado por un presidente, vicepresidente, secretario y dos vocales. Cada uno de sus integrantes se encarga de la fiscalización de las unidades económicas; a su vez, el presidente se ocupa de la fiscalización de la administración de la empresa que realiza la directiva comunal y los jefes de las unidades económicas.

El ejercicio de la fiscalización depende mucho de las personas que conforman el OCI. En algunos casos, el OCI hace las veces de un órgano de apoyo de la directiva comunal; en otros casos, el OCI se convierte en un asesor de la directiva comunal, cuando éste es débil o ha sido debilitada; desplazando al Comité Consultivo que tiene propiamente esta función. El desplazamiento de funciones depende de la capacidad de influencia que ejercen los actores externos y las facciones al interior de la comunidad.

---

<sup>378</sup> Entrevista con Edith De Paz, auxiliar contable de la comunidad de Catac. Catac, 13-08-2012.

En el periodo 2011-2012, el OCI ha estado más cerca de la segunda modalidad descrita. Sin bien el OCI ejerce las funciones de fiscalización; sin embargo, ha ejercido también el papel de “asesor de confianza” o ha influido en las decisiones de la directiva especialmente en los momentos en que la directiva se ha mostrado débil en la administración de la empresa y en la representación de la comunidad.

Cada uno de los miembros del OCI fiscaliza una determinada unidad económica. Las observaciones más frecuentes están relacionadas con los montos excesivos en las declaraciones juradas, deficiencias en el mantenimiento de las unidades de transporte, adquisición de bienes sin aprobación de la asamblea. Los miembros del OCI exigen mayor responsabilidad de los trabajadores ante las pérdidas o mortalidad de ganados, la concesión de “créditos” en combustible, entre otros. El OCI fiscaliza también aquellas acciones más de carácter comunal como las faenas, la asistencia a las asambleas, los “comparendos” y “conciliaciones” en las disputas por el uso de pastos y chacras. En relación con los actores externos, fiscaliza el cumplimiento de los convenios. Es decir, el OCI fiscaliza el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea y el ejercicio de control de la comunidad sobre los recursos organizados tanto en el territorio como en la empresa comunal.

En la gestión 2011-2012, el OCI ha establecido un precedente muy importante en la aplicación de ciertas reglas de control como el pago de deudas de los comuneros, ex dirigentes y de terceros; ha aplicado sanciones como la negación de la “reinscripción” en el padrón comunal a los deudores, que en la práctica significa la depuración y pérdida de los “derechos comunales”; así mismo, el OCI ha determinado una “responsabilidad compartida” entre los ex directivos por las deudas de “terceros” contraídas durante sus gestiones.

### **5.3.5. Fallas en la administración y debilitamiento de las directivas comunales**

Las fallas en la administración de la empresa están relacionadas con el debilitamiento de las directivas comunales como agentes de construcción de acuerdos y arreglos en la comunidad. Este problema empieza en los años noventa cuando se producen fallas en la administración de la empresa provocadas por las directivas comunales, con el desenlace de la destitución de las directivas comunales. Este comportamiento tiene continuidad en la comunidad contemporánea de Catac.

Cuatro factores han influido en el debilitamiento de la directiva comunal como agente que construye acuerdos y arreglos en la administración de los recursos comunales en la comunidad de Catac:

En primer lugar, la discontinuidad de la gestión comunal. Cada directiva comunal organiza su gestión sin tomar en cuenta las gestiones anteriores; incluso, en algunos casos, las gestiones actuales buscan diferenciarse de las anteriores. En segundo lugar, la ausencia de una instancia que garantice la continuidad de la administración de la empresa, independiente de los cambios

periódicos que se producen en la gestión comunal, y que actúe de acuerdo a los acuerdos de la asamblea comunal. En tercer lugar, el desarrollo de comportamientos faccionalistas entre los dirigentes que se expresa especialmente a través del uso de recursos comunales en beneficio particular. En cuarto lugar, el debilitamiento de mecanismos comunales de control interno en la gestión de los recursos organizados en torno a la empresa comunal.

El desarrollo de comportamientos faccionalistas entre los dirigentes de la comunidad de Catac se debe al predominio del cálculo de beneficios económicos particulares como incentivo en el comportamiento y el consiguiente desarrollo de acciones al margen de los acuerdos y arreglos institucionales. En el uso de recursos comunales en beneficio particular se quiebra una función importante de la directiva que es la de regular el acceso a los recursos y exigir el cumplimiento de la provisión de los mismos, que es la base en que se sostiene la capacidad de control que la comunidad como institución ejerce sobre los recursos.

El desarrollo de comportamientos faccionalistas en la administración de la empresa provoca también el debilitamiento de los mecanismos internos de control (asamblea, el OCI). A diferencia de otros recursos (pastos, parcelas), la empresa comunal representa una posibilidad real de apropiación de fondos (recurso comunal) en beneficio particular sobre todo cuando los mecanismos internos de control son débiles o han sido debilitados. Además, el desarrollo de este tipo de comportamientos debilita la misma capacidad de generar acuerdos que deben tener los dirigentes. Cuando esta función se debilita, las relaciones de poder al interior de la comunidad se rigen por la lógica de “grupos de interés” o “facciones”, en constante desequilibrio (Diez 2007).

El debilitamiento de las directivas comunales en la administración de la empresa se sitúa en un contexto mayor de debilitamiento de las instituciones, como los grupos de familias, los partidos políticos con presencia importante en Catac en los años ochenta, la misma comunidad como institución; al mismo tiempo, la inserción en las NAE de un sector cada vez más importante de comuneros. Un ámbito en que priman las relaciones flexibles y el cálculo de beneficios económicos particulares.

## 6. Conclusiones

En este capítulo, el foco de atención de nuestro análisis se ha centrado en el estudio de la acción colectiva en el campo económico y en el periodo que comprende entre los años 1964-2011, es decir, desde la “recuperación de tierras” que permite a la comunidad ejercer control sobre los recursos y la gestión de los mismos bajo formas empresariales. Durante estos años, la actividad económica de carácter empresarial ha tenido cuatro momentos de desarrollo en la comunidad de Catac: empieza como una cooperativa de producción pecuaria y se transforma en una empresa comunal en los años setenta; luego, se fortalece como una empresa de producción fundamentalmente agropecuaria en los años ochenta. Esta empresa experimenta cambios importantes con la relevancia que adquiere la unidad de

servicios en los años noventa. Finalmente, en el periodo contemporáneo, la empresa se fortalece como una entidad de prestación de servicios.

La empresa comunal se desarrolla inmersa en la sociedad mayor en la que se expande cada vez más la economía de mercado y las políticas de libre mercado, en un contexto regional de oportunidades y restricciones económicas y en un marco de acuerdos institucionales que establecen los grupos al interior de la comunidad. Estos arreglos se cristalizan en reglas que regulan las acciones de acceso a los fondos, en la orientación que se asigna a las inversiones, en la organización de las relaciones comerciales con los grupos económicos. En efecto, la acción colectiva en el campo económico se desarrolla como una acción de carácter institucional y corporativo.

La economía empresarial en la comunidad de Catac emerge como una estrategia de defensa del territorio en conflicto con la SAIS y como un mecanismo de distribución de beneficios a las familias que habían quedado relegadas de la “distribución originaria” de tierras tras la “recuperación” en los años sesenta y setenta. En el marco de la política de promoción de las empresas comunales como agentes de desarrollo rural en los años setenta, la empresa comunal de Catac se transforma en una unidad de producción fundamentalmente agropecuaria y empieza a diversificarse con la inclusión de una unidad de servicios (venta de combustible) como respuesta a las oportunidades de mayor movilidad en la zona abierta por la reconstrucción de vías regionales durante la reconstrucción de los pueblos afectados por el terremoto en la región Ancash.

Los dirigentes comunales (1970-1976) juegan un papel importante en la construcción de acuerdos con los grupos de poder al interior de la comunidad, como los ex socios de las cooperativas agropecuarias, las familias con mayor posesión de pastos y parcelas, así como los retornantes de la migración. Al mismo tiempo, construyen vínculos con los actores regionales que impulsan los procesos de la Reforma Agraria, la reconstrucción de los pueblos afectados por el terremoto y la organización de los campesinos a favor de estos procesos.

Estos acuerdos se traducen en reglas que regulan la administración de los recursos por la directiva comunal, orientan las inversiones fundamentalmente hacia la producción agropecuaria y establecen relaciones comerciales con los grupos emergentes locales y regionales, que asumen el control del comercio de productos agropecuarios antes controlados por los hacendados. Las reglas más importantes giran en torno a la conformación de las zonas de producción, el uso controlado de pastos, el establecimiento de límites sociales sobre quienes tienen derecho a hacerse comuneros y quienes deben ser excluidos de ella. De este modo, la empresa fortalece a la comunidad de Catac como una institución que se define principalmente por el control de los recursos comunales (Mayer 1989: 20-73).

La empresa de carácter productivo, de base fundamentalmente agropecuaria, se fortalece en los años ochenta con el acceso a un segundo ciclo de créditos procedentes de los programas gubernamentales que apoyan el fortalecimiento de las estructuras productivas agropecuarias como unidades de desarrollo



rural. Los dirigentes comunales -conformados por líderes de filiación política (APRA e Izquierda) y miembros de grupos familiares con intereses delimitados territorialmente- promueven acuerdos que les permite diversificar la producción agropecuaria y la unidad de servicios, en un contexto de mayor interconexión de la población comunera con la ciudad de Huaraz; es decir, de mayor relación entre el espacio rural y el espacio urbano. En este marco, la empresa comunal amplía sus relaciones comerciales con nuevos actores económicos con presencia en la economía de mercado (comerciantes con presencia en el mercado nacional, comerciantes regionales y los transportistas locales). De este modo, comunidad de Catac se va descentrando de su base agropecuaria pero manteniendo el control sobre los recursos comunales.

El modelo de gestión de la empresa comunal que opera sobre los fondos de inversión pública externa y los acuerdos de grupos con intereses delimitados territorialmente e insertos en un marco de relación institucional (partidos políticos) experimenta cambios importantes en los años noventa debido a dos factores en la comunidad de Catac: por un lado, la aplicación de las políticas de libre mercado y el desmantelamiento de las políticas de apoyo agropecuario; por otro lado, el debilitamiento de los mecanismos comunales de construcción de acuerdos con la aparición de nuevos dirigentes con características faccionalistas que orientan sus comportamientos en la gestión de la empresa más en función del cálculo de beneficios económicos particulares.

En este contexto, la empresa comunal opera fundamentalmente sobre los recursos que generan sus propias unidades, orienta sus inversiones principalmente hacia las unidades que generan mayores ingresos y amplía sus relaciones comerciales con los agentes económicos vinculados a las nuevas actividades económicas que se van incrementando en la región (turismo, transporte, comercio) y con las entidades públicas con mayor presencia en la zona. Al mismo tiempo, la comunidad restringe las inversiones en la unidad de producción pecuaria debilitando a la empresa como agente de desarrollo comunal que opera sobre la producción agropecuaria. De este modo, en los años noventa se va ampliando las actividades económicas no agropecuarias (comercio de combustible, transporte de pasajeros, turismo) en la comunidad de Catac y van adquiriendo mayor relevancia en relación a la actividad agropecuaria.

La administración de la empresa comunal se constituye en un campo de disputa como consecuencia del uso de recursos comunales en beneficio particular. En este periodo, fueron destituidos cuatro dirigentes comunales acusados de malversación de fondos. Estos hechos generan tensiones, conflictos y enfrentamientos, inaugurando un ciclo de relaciones de poder que se definen más por una dinámica de “grupos de interés” o “facciones”, con efecto en el debilitamiento de la capacidad de control que ejerce la comunidad sobre los recursos de uso comunal y mellando también la capacidad de construcción de acuerdos por parte de los dirigentes comunales.

En el periodo contemporáneo se muestra con mayor fuerza la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales con la presencia de las nuevas actividades económicas como la mediana y la gran minería, la construcción y el

transporte. Por otro lado, el Estado ejerce mayor presión con la regulación de las actividades económicas especialmente que tienen mayor vinculación al mercado.

Estos procesos que acontecen en la sociedad mayor influyen la configuración de un contexto de oportunidades que se caracteriza por la generación de condiciones para el fortalecimiento de las actividades económicas de prestación de servicios en la empresa comunal del Catac. Por otro lado, a diferencia de los años ochenta, la empresa se sostiene sobre sus propias fuentes de ingreso que provienen de sus unidades económicas que se han mantenido en el tiempo y de los convenios que suscribe con las empresas que operan en el territorio comunal, sea de modo transitorio o permanente. En este contexto, se fortalecen las actividades económicas no agropecuarias en la comunidad.

La comunidad orienta sus inversiones en las unidades económicas vinculadas a las nuevas economías regionales, como el transporte de carga comercial y el comercio de combustible, en detrimento de la unidad pecuaria; aunque, la comunidad recurre a fondos externos que provienen de los programas mineros para el financiamiento de esta unidad. Las inversiones en la unidad de servicios se desarrollan sobre la base de acuerdos flexibles y más permeables a los intereses de los comuneros vinculados a las NAE; pero, la comunidad construye también acuerdos con actores externos, públicos y privados que le permite el acceso a los fondos de inversión externa.

La vinculación de la empresa comunal a la economía de mercado en expansión en las zonas rurales como Catac plantea diversos desafíos a la comunidad, como la mayor formalización de sus unidades económicas, la construcción de negociaciones y acuerdos con los actores que disputan los recursos generados por la economía regional (grupos económicos de la zona), capacitación de los trabajadores, nuevas exigencias en el servicio por parte de los usuarios, el acceso a mayores beneficios por parte de los grupos al interior de la comunidad (trabajo asalariado, combustible). Las nuevas actividades económicas no agropecuarias abren oportunidades pero configuran también escenarios de mayor nivel de disputa entre los actores que se ubican en diferentes planos de relación (comunidad, zona, región, Estado) y mayor exigencia de descentramiento de las actividades agropecuarias. Sin embargo, en las relaciones comerciales que los comuneros establecen con los actores económicos en la unidad pecuaria se ven menos exigidos que en la unidad de servicios.

En este contexto, se construyen nuevas reglas que escapan a la capacidad de control de la comunidad. Los comuneros se ven exigidos a participar en las negociaciones y en el establecimiento de acuerdos con actores extra comunales. Están exigidos también a desarrollar determinadas estrategias en las relaciones comerciales con los agentes económicos regionales. Este conjunto de acciones responden a determinados acuerdos y están mediadas por reglas más formalizadas; sin embargo, los comuneros combinan las reglas formalizadas (mercado, Estado) con las reglas comunales que regulan la gestión de los recursos comunales. Los comuneros se atienen a estas reglas

de acuerdo al ámbito en que se mueven y la relación que establecen con los actores externos.

En efecto, la empresa comunal de Catac opera sobre un campo cada vez más diversificado de actividades económicas en que la unidad de servicios ha cobrado mayor relevancia en relación a la unidad de producción pecuaria; a su vez, la unidad de servicios vincula de un modo más fuerte a la comunidad con la economía de mercado en expansión en las zonas rurales, con los nuevos grupos económicos de la región y de la zona, y con las entidades regulativas del Estado. Sin embargo, este proceso tiende a debilitar la capacidad regulativa de los recursos comunales que tiene comunidad porque las relaciones comerciales en el campo mercantil se regulan con las reglas externas (Estado, mercado, negociación con actores con mayor poder) y capacidad de las directivas comunales también se debilitan para generar acuerdos con los grupos al interior de la comunidad que tienden a moverse cada vez más por la dinámica de los “grupos de interés” o “facciones”.



## Capítulo 9

### FORMAS DE CONTROL DEL TERRITORIO Y CONDICIONES DE DESARROLLO COMUNAL

### (1963-2011)

La comunidad campesina es la propietaria de las tierras reivindicadas y las familias comuneras son las usufructuarias. Sin embargo, las familias que usufructúan las tierras se consideran a sí mismas “dueñas” y “propietarias” de dichas posesiones; al mismo tiempo, en su conjunto, propietarios de todo el territorio comunal (propiedad corporativa). Por ello, como sostiene Diez (2003), es más adecuado hablar de diversos grados de “apropiación” o formas de control del territorio.

Tras la “recuperación de tierras”, en la comunidad de Catac se establece dos formas de control de la tierra: el control familiar y el control empresarial. Tanto las familias como la empresa comunal asignan tres formas básicas de uso al territorio, de acuerdo a la gradiente vertical de los ecosistemas: las tierras de pastos de puna para la crianza de ganados, las tierras de secano de uso agrícola y de pastos, y las tierras agrícolas bajo riego y las áreas de forestación.

Las formas de control del territorio dependen de la asignación de usos que los grupos confieren a las tierras. La forma más preponderante de control de tierras en la comunidad de Catac es la familiar (80%). Las familias asignan un uso ganadero y agrícola a las tierras que usufructúan. La comunidad destina también determinadas áreas para la producción pecuaria empresarial y la forestación comunal (20%).

En el control y usos del territorio se han producido cambios importantes. Por un lado, determinados actores externos ejercen control sobre el territorio mediante convenios suscritos con la comunidad para la ejecución de ciertos proyectos como las empresas privadas y las entidades públicas para la habilitación de obras de infraestructura de uso público especialmente en las áreas contiguas a las zonas urbanas. Por otro lado, un sector de comuneros viene impulsando la transformación de tierras agrícolas bajo riego en pastos cultivados para la crianza de vacunos. Finalmente, la misma comunidad desarrolla proyectos de innovación en las tierras bajo el control de la empresa comunal. Los cambios en el uso de tierras producen modificaciones más permanentes en el control del territorio y constituyen condiciones de desarrollo comunal.

En las formas de control de tierras, la asignación de usos al territorio y los procesos de constitución de condiciones para el desarrollo, la acción colectiva cobra un carácter institucional. Al igual que en el campo económico, la acción colectiva se desarrolla como una cristalización de acuerdos y compromisos comunales.

Este capítulo está conformado por cuatro secciones. En la primera sección se revisa el control familiar de la tierra y la asignación de usos agropecuarios tras

la “recuperación de tierras” en la zona sur (1963) y en la zona norte (1974-1975) del territorio comunal. En la segunda sección se muestra el control de tierras por la empresa comunal. Esta entidad desarrolla la producción pecuaria y forestal tanto en la zona sur como en la zona norte de Catac.

En la tercera sección se revisa la concesión de tierras a las empresas privadas para la ejecución de proyectos de inversión y a la municipalidad distrital para la habilitación de infraestructuras de uso público en las áreas contiguas a las zonas urbanas especialmente en el pueblo de Catac y en el caserío de Shiqui; los centros urbanos más importantes del distrito.

En la cuarta sección se aborda el desarrollo contemporáneo de dos procesos innovadores de carácter agropecuario en el territorio comunal: por un lado, los proyectos de innovación genética impulsados por la empresa comunal; por otro lado, los procesos de innovación pecuaria familiar especialmente en los sectores bajo riego.

## 1. Control familiar del territorio

Tras la ocupación de tierras en la zona sur (1963) y en la zona norte del pueblo de Catac (1974), la mayor parte de tierras comunales fue distribuida entre las familias comuneras para la crianza de ganados (pastos) y las actividades agrícolas (parcelas). La forma de acceso a estos recursos influye en la conformación de los grupos de interés al interior de la comunidad. En esta sección se revisa la forma de control familiar y los usos agropecuarios que las familias asignan a la tierra, tanto en la zona sur como en la zona norte del territorio comunal en Catac.

### 1.1. El control familiar de tierras tras la “recuperación” en la zona sur (1963)

Tras la “recuperación de tierras” en la zona sur, la comunidad distribuye el “territorio recuperado” entre las familias que participan en este acontecimiento. La comunidad asume el control sobre 20,000 Has. de pastos naturales, ubicados entre los 3,600 y 4800 m.s.n.m. (puna), 55 Has. de tierras agrícolas bajo riego (Fonseca 1967: 27) y pastos en las zonas intermedias (“tierras de secano”).

**CUADRO Nº 53**  
**CONTROL FAMILIAR DEL “TERRITORIO RECUPERADO”**  
**(1964)**

| Control                                | Extensión (Ha) | Ha. promedio bajo control familiar (1964) |
|--|----------------|---|
| Control familiar                       |                |   |
| Control familiar de parcelas agrícolas | 55             | 0.215 x familia                           |
| Control familiar de pastos             | 20,000         | 100 canchas o majadas                     |
| Total                                  | 20,055         |   |

Fuente: Elaboración propia. César Fonseca, 1967.

Tras el reparto de parcelas y pastizales, en el territorio comunal se desarrollan dos formas de uso familiar de tierras: agrícola y ganadera. La mayor parte de las familias acceden a las parcelas agrícolas pequeñas (1 Has.); sin embargo, las familias del pueblo de Catac que se incorporan a la comunidad acceden a parcelas comunales, poseen parcelas de su propiedad y algunas toman en arriendo parcelas en el vecino fundo de Catac-pata. Estas familias ejercen mayor control sobre las áreas de cultivo que el resto de las familias comuneras en los años sesenta. Los pastizales fueron divididos en 100 canchas o majadas entre igual número de familias (Fonseca 1967: 27). De este modo, el 80 % de tierras comunales pasa bajo el control de las familias comuneras dedicadas a la crianza de ovinos y a la agricultura.

**CUADRO Nº 54**  
**GANADERÍA FAMILIAR EN LA COMUNIDAD DE CATAC**  
**(1966)**

| Especies | Total<br>De Cabezas | Promedio por familia |
|----------|---------------------|----------------------|
| Ovinos   | 14,000              | 55                   |
| Vacunos  | 3,200               | 12 a 23              |
| Equinos  | 900                 | 3 a 4                |
| Porcinos | 450                 | 1 a 2                |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe del censo de ganados en la comunidad de Catac. 1966.

Las formas de control de la tierra influyen en la conformación de los grupos de interés en la comunidad de Catac. Las familias con mayor número de ganados acceden a una mayor extensión de pastos y se fueron ubicando en mejores condiciones económicas. Entre los ganaderos había subgrupos. El grupo más próspero estaba conformado por un núcleo reducido. La mayor parte de las familias se dedicaba a la mediana y pequeña ganadería. El primer grupo, además de consumir los pastos comunales, arrendaba fuera de la comunidad o poseían tierras de pastos de su propiedad.

Entre las familias que acceden a las parcelas agrícolas, la mayor parte de ellas dependía de las parcelas comunales. Un grupo más reducido poseía parcelas de propiedad privada y accedía al fundo vecino de Catac-pata como arrendatario. Estas familias, al igual que los ganaderos más prósperos, ocupan una posición privilegiada en la comunidad. Sus demandas se estructuran en torno a la mejora de las condiciones del comercio de ganados, de la papa, la asistencia técnica, entre otros.

Las familias ganaderas que acceden a mayores extensiones de pastos y las familias dedicadas a la agricultura en mayor extensión de tierras se ubican en mejores condiciones económicas debido a su vinculación al mercado a través del comercio de ganados y de los productos agrícolas como la papa. El acceso

al mercado les permite realizar inversiones en la agricultura, comercio y en la educación de los hijos<sup>379</sup>.

Las familias con menos recursos, conformadas por aquellas que no tenían parcelas ni manadas, trabajaban como jornaleros o arrendatarios de ganados en la puna. Muchas de ellas migran en busca de trabajo o forman familia a temprana edad. Entre ellas estaban los foráneos y aquellas personas que no estaban en condiciones de aportar para el sostenimiento de procesos judiciales por tierras que la comunidad mantenía con los hacendados.

Otro grupo estaba formado por los retornantes de la migración. Algunos habían trabajado en las haciendas de la costa y otros habían estado en el Ejército. Según las solicitudes de inscripción en la comunidad, este grupo se hace comunero en los años 60<sup>380</sup>. Finalmente, estaban las familias que habían migrado en forma permanente a las ciudades de la costa; aunque, éstas mantenían vínculos con la comunidad. Algunas de estas familias se hacen comuneras manteniendo la residencia en el lugar de destino.

**TABLA Nº 12**  
**GRUPOS DE INTERÉS Y SUS DEMANDAS**  
**(1965-1970)**

| Grupos sociales                          | Acceso a recursos  |
|--|--|
| Ganaderos (grandes, medianos y pequeños) | Pastos naturales   |
| Arrendatarios de ganados                 | Pastoreo de ganados ajenos                               |
| Comuneros agricultores                   | Parcelas agrícolas comunales                             |
| Arrendatarios de parcelas                | Parcelas: personales, comunales y en el fundo Catac-pata |
| Comerciantes                             | Nuevas actividades económicas (comercio, servicio)       |
| Jornaleros                               | Jornal dentro o fuera de la comunidad                    |
| Retornantes                              | Expectativa: hacerse comunero para el acceso a la tierra |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de Libros de las Asambleas Comunales de la comunidad de Catac. 1965-1970

El grupo originario que accede a la tierra (pastos y parcelas) ha reivindicado a través del tiempo el “derecho de posesión” sobre los pastizales y parcelas agrícolas que usufructúan por haber participado en la “recuperación de tierras”.

Esta distribución originaria no ha sufrido modificación a través del tiempo. Estos grupos poseen los pastos de puna, los pastos en las zonas intermedias y las parcelas bajo riego de modo permanente, incorporan a los hijos en estas tierras y se han opuesto a la redistribución de tierras. Los derechos propiamente colectivos del uso de tierras parecen hallarse restringidos a los “rastros” en las tierras de secano después de la cosecha.

<sup>379</sup> Muchos comuneros de la segunda generación tienen hijos profesionales (profesores, abogados, ingenieros) y la mayor parte de ellos, ya no son comuneros y viven fuera de Catac.

<sup>380</sup> Libro de Actas de las Asambleas Comunales de la comunidad de Catac. 1967-1969.

La mejor ubicación de las familias en la ganadería y agricultura tienen correlato en el plano político en los años sesenta. Estos grupos tenían el control de la organización comunal porque tenían mayor influencia en los procesos de decisión comunal relativos a la defensa de la tierra y a la distribución de tierras.

Económicamente, las familias en Catac experimentan un proceso de diferenciación de acuerdo al grado de control que ejercían sobre el territorio; sin embargo, socialmente se percibían como iguales. Casi todos los varones hablaban castellano, con excepción de las mujeres adultas que solo hablaban quechua; vestían casi de la misma manera (varones: ponchos, pantalones de lana y sombrero; mujeres: polleras y sombreros) y la mayoría vivía en el pueblo de Catac. En la interacción diaria, los cataquinos no se percibían a sí mismos como “indígenas” ni “mestizos”, sino como “comuneros”. Esta autoidentificación era la señal de hallarse inscritos en el padrón comunal y un modo de exigir el reconocimiento del derecho de participación en la “recuperación de tierras” (Fonseca 1967: 115-119). El hecho de ser miembro de la comunidad influye en la percepción como iguales.

En el actual debate sobre los “derechos de los pueblos indígenas” que se desarrolla en el marco del Convenio 169 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), los cataquinos siguen identificándose como “comuneros”, más no como “indígenas” ni como “campesinos”<sup>381</sup>. Al mismo tiempo, la pertenencia a la comunidad atenúa las percepciones como “pudientes” o “pobres”, aunque de hecho existe una clara diferenciación socio económica entre ellos.

## **1.2. Control familiar de tierras tras la “recuperación” en la zona norte (1975)**

En los años 70, aproximadamente 300 familias organizan la ganadería (ovinos) mediante “manadas asociadas” por sectores en la zona norte de Catac. La unión de ganados de cuatro a cinco familias formaba una manada asociada, con 300 a 400 ovinos.

Un número cada vez mayor de familias solicita pastos en la zona norte porque en la zona sur ya se había agotado este recurso. La comunidad distribuye el acceso a los pastos en base a los informes del Comité de Pastos sobre las reservas existentes.

Las peticiones más frecuentes provenían de las familias que fueron incrementando la pequeña ganadería familiar en el sector Catac-pata y de las familias con pastos insuficientes en la zona sur. Otro grupo estaba conformado por las familias reubicadas en la zona norte que habían ejercido continuas incursiones en los pastos de la empresa o generado conflictos insuperables por el uso del mismo espacio.

---

<sup>381</sup> La autodefinición mediante la categoría “campesino” inaugurada con la Reforma Agraria no ha tenido mucho arraigo en el tiempo entre los comuneros de Catac.



La comunidad establece determinadas reglas de uso de pastos en esta zona. Estas reglas restringen la formación de manadas individuales y el movimiento de las manadas asociadas fuera de los sectores asignados e impone sanciones a las familias que incursionan con sus ganados en los pastos de la empresa comunal.

Sin embargo, las manadas de las familias asociadas dieron paso progresivamente a la conducción individual. En las actas del Consejo de Administración se hallan constantes quejas sobre el incremento de manadas individuales, de “pasaderos” (incursión en pastizales de otras familias) y el desplazamiento de estas manadas hacia los pastos de la empresa. Además, algunas familias empezaron a tomar en arriendo<sup>382</sup> ganados de otros comuneros y/o personas ajenas a la comunidad.

Desde los años 90, el arriendo de manadas a las familias migrantes del Callejón de Conchucos se fue volviendo la “regla” debido a que los comuneros de la primera y segunda generación se fueron volviendo mayores teniendo limitaciones para desplazarse a sus manadas, y la educación fue restringiendo el desplazamiento de los hijos hacia la puna. Estas familias arrendatarias se fueron integrando a la comunidad a través del arriendo de manadas y la formación de familias con los hijos e hijas de los comuneros.

El uso de parcelas agrícolas era otro eje de conflictos. Los ex trabajadores del ex fundo Catac-pata poseían las mejores parcelas desde la Reforma Agraria; en tanto que, la mayor parte de las familias comuneras había accedido a pequeñas parcelas discontinuas en este sector. En las asambleas de los años ochenta se discute sobre la redistribución de parcelas en el sector Catac-pata y la “mejora” de éstas. Sin embargo, estas demandas no prosperaron en la comunidad.

Ante las constantes disputas por pastos y el uso de parcelas se forman comisiones de inspección. Estos recorren los lugares del conflicto, realizan comparendos entre los implicados y establecen mutuos acuerdos. Una solución directa del conflicto. Entre los años 1984-1985, el Comité de Vigilancia promueve el cumplimiento de estos acuerdos entre los litigantes. En otros casos, la solución del conflicto exigía la concesión de pastos en dos áreas, en zonas altas (“de subida”) y en zonas bajas (“de bajada”). Cuando los acuerdos no eran posibles, los comisionados optan por la reubicación de los litigantes.

La resolución de conflictos ensayada por el Consejo de Vigilancia exige un continuo desplazamiento por el extenso territorio comunal; en otros casos, los acuerdos no se cumplían. Sin embargo, dos mecanismos muestran mayor eficacia en la solución de conflictos entre los comuneros por el uso de pastos y parcelas: las requisas y la reorganización del Comité de Pastos y Chacras.

---

<sup>382</sup> El arriendo de ovinos toma dos formas en Catac: por un lado, la familia arrendataria recibe los ovinos de la familia propietaria a cambio de la mitad de crías en cada parición; por otro lado, la familia usufructuaria de pastos recibe ovinos de otras familias igualmente a cambio de la mitad de las pariciones. Los propietarios de ganados podían ser comuneros o familias foráneas a la comunidad.

La “requisa” consistía en la “retención” de animales, su encierro en el “coso público” y el “rescate”. Estas formas de sanción se hacían en coordinación con el Consejo de Vigilancia y las autoridades locales (teniente gobernador y juez de paz). El número de comuneros afectados por las requisas era significativo, igualmente las multas.

A fines de los años 80, se reorganiza el Comité de Pastos y Chacras, formándose un comité central con su propia directiva<sup>383</sup> y con delegados por sectores de producción pecuaria<sup>384</sup>. Este comité adquiere el carácter de un órgano territorial. Esta estructura de control funcionó por varios años.

En efecto, en la zona norte, los pastos fueron asignados por la directiva comunal a las familias y a la empresa comunal, en los años setenta. Inicialmente se forman manadas familiares asociadas para el uso de pastos; sin embargo, esta modalidad deviene en manadas familiares individuales generando conflictos. Las directivas ensayan diferentes soluciones con la participación de los implicados y la mediación de la directiva (comparendos, acuerdos, conciliaciones). Sin embargo, las medidas institucionalizadas (requisas y reorganización del Comité de Pastos por sectores) tuvieron resultados más eficaces. En este sentido, la directiva comunal es la instancia que asigna pastizales, regula el uso de pastos, determina las obligaciones de provisión de pastos, resuelve los conflictos en el uso de este recurso. Es decir, la acción colectiva cobra un carácter institucional.

## 2. Control del territorio por la empresa comunal

Tras la “recuperación de tierras”, tanto en la zona sur como en la zona norte del pueblo de Catac, la comunidad asigna determinadas áreas para uso pecuario empresarial en el territorio comunal. Estas tierras se organizan en zonas de producción pecuaria y bajo administración directa de la directiva comunal.

En el año 1964, la comunidad organiza una cooperativa sobre dos zonas de producción pecuaria: una zona destinada a la producción de ovinos sobre una superficie de 3,000 Has. en el sector denominado Yanahuanca y otra zona destinada a la producción de vacunos sobre una extensión de 300 Has. en el sector denominado Pachacoto. Estas zonas de producción son controladas por un sector de comuneros asociados en la Cooperativa San Simón de Pachacoto (1964-1973).

Además, la comunidad determina dos áreas de manejo agrícola asociativo: una asignada al Club de Mejora del Hogar, conformado por comuneras, y otra a la Directiva Comunal para el financiamiento de la gestión comunal. Hasta los años noventa, la comunidad desarrolla actividades agrícolas en estas áreas. Con la reducción de las faenas comunales, las parcelas bajo gestión comunal pasan a la administración de la empresa comunal y se convierten en pastizales.

---

<sup>383</sup> La primera Junta Directiva del Comité Central de Pastos y Chacras estuvo conformado por Peregrino Cáceres (presidente), Gerardo León (vicepresidente), Liderando Huaranga (secretario de actas), Urbano Espinosa (secretario de economía) y Macario Huerta (vocal).

<sup>384</sup> Cuatro sectores comunales: Queshque y Churana en la zona norte; Carpa y Pampajallca en la zona sur.

**CUADRO N° 55  
CONTROL COMUNAL DE TIERRAS  
(1964)**

| Tipo de control  | Extensión (Ha) | Forma de control   |
|--|----------------|--------------------|
| Control de tierras por la Cooperativa y la Empresa Comunal |                |                    |
| Granja de ovinos   | 3,000          | Sector Yanahuanca  |
| Granja de vacunos  | 300            | Sector Pachacoto   |
| Control asociativo y comunal                               |                |                    |
| Directiva Comunal  | 7.5            | Control comunal    |
| Zona forestal  | 100            | Control comunal    |
| Club de Mejora del Hogar                                   | 0.75           | Control asociativo |
| Total  | 3,408.25       |                    |

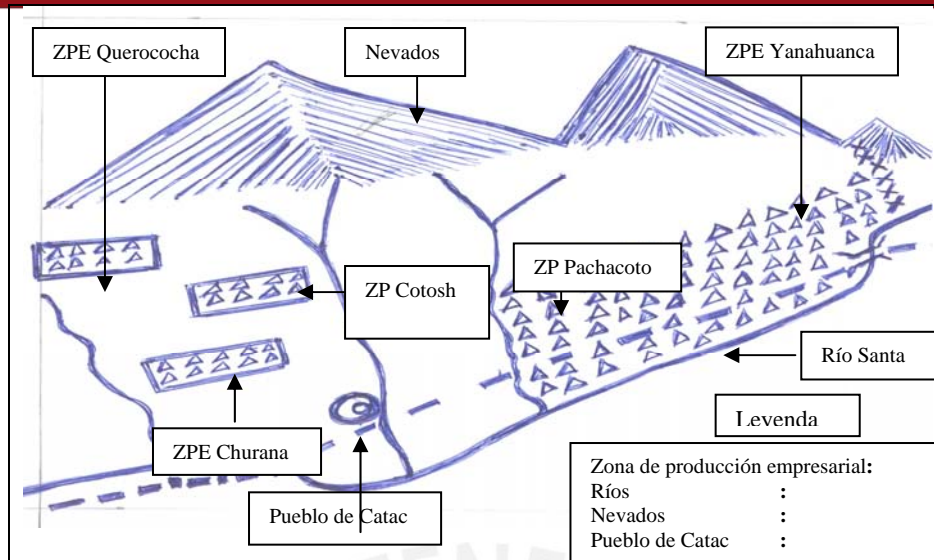
Fuente: Elaboración propia. En base al informe del Libro de Actas de la comunidad de Catac. 1964-1967.

A inicios de los años setenta, la comunidad abre también una zona de forestación de eucaliptos sobre un área de 100 Has. en el sector Catac-pata. En los años ochenta y noventa, las zonas de forestación comunal se amplían tanto en la zona norte como en la zona sur del territorio comunal.

Con la formación de la empresa comunal (1974), las zonas de producción pecuaria asignadas a la Cooperativa San Simón de Pachacoto pasan bajo el control de la directiva comunal que administra la empresa comunal. Tras la “recuperación de tierras” en el sector norte de Catac (1974-1975), la comunidad asigna nuevas zonas de producción pecuaria a la empresa en los sectores denominados Churana, Qotosh y Querococha para la crianza de ovinos, vacunos y alpacunos.

De este modo, en la comunidad de Catac, los sectores más importantes del territorio comunal están destinados a la producción pecuaria empresarial. Las zonas de producción pecuaria empresarial cuentan con áreas de pastos naturales en secano, con pastos naturales bajo riego y con pastos cultivados bajo riego. Desde los años ochenta, la comunidad amplía progresivamente importantes áreas de pastos cultivados con los proyectos de inversión pecuaria y de innovación genética.

**CROQUIS N° 9  
ZONAS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA COMUNAL (2012)**



Fuente: Entrevista con técnico de producción pecuaria. Catac, 2011.

### 3. La comunidad y el control de recursos de uso comunal

A pesar de la vigencia de las dos formas básicas de control de tierras en la comunidad de Catac que se ha expuesto en las secciones anteriores, el control familiar de tierras ha cobrado preponderancia en el tiempo. Sin embargo, no todos las familias comuneras accedieron a la tierra (pastos y parcelas), ni los que accedieron a estos recursos lo hicieron de forma equitativa.

Las familias ejercen control sobre pastos naturales de puna y sobre pastos en las zonas intermedias; por ello, pueden realizar la rotación estacional durante el periodo de “subidas” (periodo de secano) y “bajadas” (periodo de lluvias). Estas familias ejercen control permanente y exclusivo sobre los pastos; de igual modo, sobre las parcelas agrícolas bajo riego y en secano. El derecho comunal propiamente dicho del uso de pastos parece estar restringido a los “rastros”, pastos que quedan después de la cosecha especialmente en las tierras agrícolas de secano ubicados en pisos intermedios.

En otros lugares del país, el uso permanente y exclusivo parece estar más focalizado en las zonas bajo riego, de mejor calidad de tierras y mejor producción, y las tierras de pastos son más de uso colectivo; además, sobre estas tierras la comunidad ejerce un mayor control (Diez 2003: 75-76).

El uso permanente y exclusivo de tierras proviene desde la distribución que tuvo lugar tras la “recuperación” del territorio. Los hijos comuneros de la tercera y cuarta acceden sólo a las tierras en posesión de los padres; en la práctica, heredan el derecho de acceso. En la base del uso permanente y exclusivo de tierras está el hecho de haber participado en la “recuperación de tierras”, que funda el “derecho de posesión”; por ello, las familias comuneras reivindican el “derecho de posesión” sobre dichas tierras y se han opuesto a su redistribución especialmente en los años ochenta.

A pesar del uso permanente y exclusivo de tierras bajo control de las familias, los comuneros de Catac se consideran en su conjunto propietarios de todo el territorio comunal. Esta propiedad corporativa está en la base del ejercicio del

control y gobierno que la comunidad ejerce sobre el territorio; que se expresa en la aplicación de reglas que regulan el acceso, la conservación de pastos y de los recursos naturales, la imposición de ciertas prohibiciones, la resolución de conflictos en el uso de pastos y parcelas.

Sin embargo, los cambios en el uso de tierras fortalecen cada vez más el uso permanente y exclusivo de tierras en la comunidad de Catac, generando situaciones de conflicto entre los órganos de gobierno comunal y los grupos vinculados a los procesos de cambio en el uso de tierras, como por ejemplo la transformación de tierras agrícolas bajo riego en pastizales para la crianza de vacunos y las innovaciones en las “canchas” de puna. Un factor que interviene en este proceso de innovación es la inversión que hacen las familias. Los comités especializados como el Comité de Chacras tienen mayores dificultades para la aplicación de reglas que regulan el uso de las parcelas agrícolas.

En torno a estas formas de control y uso del territorio se fueron conformando los grupos de interés al interior de la comunidad. Unos ligados a los pastos y otros a las parcelas bajo riego. Dentro de estos grupos había una cierta diferenciación. Un núcleo reducido de ganaderos poseía más ganados y accedía a una mayor extensión de pastos; igualmente, un pequeño segmento de agricultores accedía a más parcelas y de mejor calidad. Ambos grupos estaban ligados al comercio y ejercían control de la organización comunal hasta los años ochenta. Con la integración de nuevos sectores ubicados en las nuevas actividades económicas, las relaciones de poder se modifican en la comunidad de Catac; sin embargo, las familias con intereses delimitados territorialmente ejercen gran influencia en la elección de las directivas comunales.

#### **4. Nuevas formas de uso del territorio comunal (1980-2011)**

Desde los años ochenta, las entidades tanto privadas como públicas ejercen presión sobre el territorio comunal para la ejecución de proyectos de inversión. Las empresas privadas demandan tierras para la ejecución de proyectos de infraestructura energética y de prestación de servicios. La comunidad confiere en concesión determinadas áreas a cambio de “compensación” por el uso de estas tierras; de igual modo, las entidades públicas solicitan terrenos para la ejecución de obras de uso público y la ampliación de las zonas de forestación. En estos casos, la comunidad asigna determinadas áreas bajo la forma de “concesión en uso”. Estas transferencias se realizan a través de convenios y contratos, y con previa aprobación de la asamblea comunal.

En esta sección se revisa dos nuevas formas de asignación de usos al territorio comunal: en primer lugar, la concesión a cambio de “compensación” de tierras a las empresas privadas; en segundo lugar, la concesión en uso de tierras a las entidades públicas.

##### **4.1. Concesión de tierras a las empresas privadas y mixtas**

La comunidad de Catac asigna nuevos usos al territorio mediante convenios sobre determinadas áreas para la ejecución de proyectos de infraestructura energética y de prestación de servicios complementarios a la minería. Esta asignación de usos al territorio genera conflictos entre los grupos al interior de la comunidad y con los actores externos por el acceso a los beneficios que reportan dichos convenios.

Dos casos merecen particular atención en esta sección: en primer lugar, la ejecución de proyectos de infraestructura energética en el territorio comunal y el acceso a los beneficios de compensación; en segundo lugar, la suscripción del convenio con la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM) por el uso del terreno en que opera la planta procesadora de minerales Mesa-pata.

### Proyectos de infraestructura energética

En el contexto de la electrificación de los pueblos rurales y la ampliación de servicios energéticos hacia los departamentos en el norte del país (2000) se desarrollan proyectos de infraestructura energética a través del territorio comunal. La ejecución de estos proyectos permite a los comuneros negociar ciertos beneficios como formas de “compensación” por la “concesión en uso del territorio”.

Las empresas ejecutan proyectos de infraestructura energética (instalación de postes de alta tensión) a través del territorio comunal. La suscripción de estos convenios se desarrollan siguiendo procedimientos determinados por la comunidad: presentación de solicitudes, acuerdos de asamblea, negociación de dichos acuerdos con la empresa, firma del convenio y la vigilancia de su cumplimiento. Estas acciones tienen un carácter institucional.

A través de estos convenios, los comuneros acceden a tres tipos de beneficios: los ingresos monetarios para la comunidad, los empleos en la ejecución de dichos proyectos para los comuneros y el uso de servicios de la empresa comunal (compra de combustible y/o el uso de vehículos de la empresa). La mayor parte de los comuneros estaba a favor de la ejecución de estos proyectos; sin embargo, es materia de discusión la cuantía de la compensación, los beneficios que reporta para los comuneros y el uso de los servicios que presta la empresa comunal.

**TABLA Nº 13**  
**PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA ENERGÉTICA EN TERRITORIO COMUNAL**

| Proyecto  | Concesión en uso del territorio                      | Acceso  |
|---|--|---|
| Proyecto electrificación Aija-Cataparaco III (2004). Torres de alta tensión.                            | Sector Chacapampa y Pachacoto.                       | “Compensación” por “concesión en uso del territorio”. |
| PROVIAS. Torres de alta tensión (2003).   | Sector La Molina.                                    |   |
| Proyecto de transmisión eléctrica Carhuamayo-Carhuaquero (2010). Instalación de torres de alta tensión. | 07 km. de extensión a través del territorio comunal. |   |
| Empresa Minera Sacracancha. Instalación de torres de alta tensión (2008).                               | Desde Conococha hasta la planta Sacracancha.         |   |

Fuente: Libro de actas de la Directiva Comunal de la comunidad de Catac. 2003-2010

En efecto, la comunidad de Catac concede en uso determinadas áreas del territorio comunal a las empresas privadas a cambio del acceso a ciertos

beneficios mediante convenios sobre “compensación de uso” del territorio. La comunidad accede a los ingresos monetarios y otros beneficios (empleos, prestación de servicios). La ejecución de cualquier proyecto en el territorio comunal exige la aprobación expresa de la asamblea y la observación de determinados procedimientos comunales.

### **Planta Mesa-pata: conflictos, negociaciones y beneficios**

La suscripción de un convenio entre la Comunidad de Catac y la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM) por la compensación en uso del territorio en que opera la planta Mesa-pata fue fruto de un largo proceso de negociaciones y uso de medidas de presión por parte de los comuneros entre los años 2005-2006.

Desde el año 2000 se desarrollan dos posiciones al interior de la comunidad en relación a la suscripción de este convenio. Los comuneros vinculados a la agricultura exigen el cierre definitivo de la empresa argumentando que pone en peligro la subsistencia de grupos humanos y de los medios de subsistencia (agricultura y ganadería). Sin embargo, el sector mayoritario considera que la comunidad debe exigir una “compensación por uso del territorio”<sup>385</sup>.

En la demanda de “compensación por uso del territorio”, la comunidad organiza las comisiones de Medio Ambiente<sup>386</sup>, un grupo negociador, y el Comité de Lucha<sup>387</sup>, un grupo de presión. La primera estaba conformada por las autoridades comunales y locales; la segunda, por los ex dirigentes y comuneros con intereses en la agricultura y en la ganadería.

En un contexto de incremento de precios de los minerales y la regulación de la actividad minera mediante el canon minero, los comuneros negocian la “compensación por uso del territorio” con la UNASAM y las medianas compañías mineras<sup>388</sup>. En estas negociaciones, la comunidad establece los términos del convenio (incremento de becas para los hijos de comuneros en la UNASAM, empleos, cierre de la relavera, entre otros<sup>389</sup>). Sin embargo, la cuantía de la “compensación por el uso del territorio” era el punto controversial.

Ante el entrampamiento de las negociaciones, los comuneros organizan medidas de presión como el cierre del canal de agua y el bloqueo de carreteras. Estas medidas son estrategias para exigir la firma del convenio y el

<sup>385</sup> Libro de Actas de las Asambleas Comunales de la comunidad de Catac. Catac, 06-03-2002.

<sup>386</sup> Esta comisión se forma el 17 de mayo de 2005 y estaba conformada por el alcalde del distrito, un representante del Frente de Defensa de Catac; los directivos de la comunidad (miembros de la Directiva Comunal y del Órgano de Control Interno), los presidentes de los Comités Especializados de Consulta y Derechos Humanos y dos “comuneros de llano”. En: Libro de Actas de las Asambleas Comunales de la comunidad de Catac. Catac, 24-04-2005.

<sup>387</sup> Esta comisión estaba conformada por Telésforo Ortiz, Graciano Benítez, Lorenzo Aguirre, Juan León, Juana Sánchez. En: Libro de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 10-06-2006.

<sup>388</sup> Los comuneros identifican a las compañías que procesan sus minerales en la Planta Mesa-pata como “pequeñas” en relación a las grandes compañías que operan en la región. Sin embargo, estas compañías son clasificadas como “medianas” por el Ministerio de Energía y Minas.

<sup>389</sup> Libro de Actas de la Directiva Comunal de la comunidad de Catac. 2006.

acceso a mayores beneficios en condiciones más ventajosas para la comunidad.

Las redes de apoyo y las medidas de presión influyen en la suscripción del primer convenio tripartito entre la Comunidad de Catac, la Municipalidad Distrital y la UNASAM<sup>390</sup> referido a la “compensación por el uso del territorio”. Por otro lado, los comuneros se valen de las relaciones con actores influyentes vinculados a la UNASAM<sup>391</sup>.

Entre los años 2007-2008, la comunidad plantea la revisión del convenio suscrito en el año 2006 debido al incumplimiento de algunos compromisos como la mitigación de la contaminación ambiental. Este punto se convierte en un nuevo tema de negociación que los comuneros llevan a cabo con la UNASAM entre los años 2008-2009<sup>392</sup>.

La comunidad distribuye los recursos que provienen de la concesión en uso del territorio comunal. Estos recursos son de tres tipos: a) los ingresos monetarios (“fondos intangibles” del Plan de Cierre y el incremento de la “compensación por el uso del terreno”), b) los beneficios que reportan para los asociados (empleos, becas para hijos de comuneros a la UNASAM, reparto de ingresos monetarios), y c) el uso de servicios que provee la empresa comunal (alquiler del transporte y consumo de combustible).

En efecto, la suscripción de convenios con la UNASAM en torno a la “compensación en uso del territorio” y la mitigación de la contaminación ambiental moviliza a un sector mayoritario de comuneros especialmente insertos en las nuevas actividades económicas en búsqueda de mayores beneficios a través de la renovación periódica de convenios que se obtiene como resultado de negociaciones, la organización de medidas de presión y las relaciones con los aliados influyentes. La comunidad distribuye las rentas y “beneficios” que obtiene de los convenios suscritos con la UNASAM.

#### **4.2. “Concesión en uso del territorio” a las entidades públicas**

Desde los años ochenta, la Municipalidad de Catac demanda la adjudicación de tierras a la comunidad para la construcción de nuevas infraestructuras de uso público en las áreas contiguas a la zona urbana del pueblo de Catac debido a que se había agotado el área urbana habilitado durante la remodelación del pueblo en los años setenta. Por otro lado, desde los años noventa, los programas sectoriales del Estado han suscrito convenios con la comunidad para la ampliación de las zonas de forestación en el territorio comunal.

---

<sup>390</sup> Este convenio se suscribe el 16 de noviembre de 2006 y gira en torno a los siguientes puntos: la mitigación de la contaminación ambiental, compensación monetaria sobre el “uso de la tierra”, el acceso al empleo, concesión de cinco becas por ciclo en la UNASAM para los hijos de comuneros, el mantenimiento del canal de Qeshque (Libro de actas de la Directiva Comunal de la comunidad de Catac, 15-11-2006).

<sup>391</sup> Un ingeniero ganadero cercano a los dirigentes de Catac, presidente de la Comisión Reorganizadora de la UNASAM, media la suscripción de este convenio.

<sup>392</sup> Libro de actas de la Directiva Comunal de la comunidad de Catac. Catac, 15-12-2007.



En esta sección se revisa dos casos de concesión de tierras a las entidades públicas en el territorio comunal: en primer lugar se muestra la concesión de tierras bajo la modalidad de “concesión en uso” para la habilitación de infraestructuras de uso público; en segundo lugar se revisa la adjudicación de tierras para la ampliación de las zonas de forestación en el territorio comunal.

### Adjudicación de terrenos para obras de uso público

A inicios de los años setenta, la municipalidad de Catac en convenio con CRYRZA habilita la actual estructura urbana del pueblo de Catac como parte del proceso de reconstrucción de los pueblos afectados por el terremoto en el departamento de Ancash. Esta estructura integra las áreas de uso público (avenidas, calles, plazas), viviendas particulares y otras infraestructuras de uso público (iglesias, centros educativos, mercado, local municipal).

El crecimiento demográfico de los años ochenta y noventa exige la construcción de nuevas infraestructuras de uso público (estadio, “coso público”, “coso taurino”, infraestructura educativa) y la ampliación de las existentes (cementerio). Estas infraestructuras concitan una gran afluencia de los pobladores de Catac en los “rituales de despedida” (cementerio), las festividades del pueblo (“coso taurino”), la organización de juegos deportivos (estadio), la interacción comunal (centro comunal) y el incremento de la población estudiantil (infraestructura del colegio).

La comunidad confiere terrenos a la Municipalidad Distrital para la habilitación de estas infraestructuras por un periodo determinado de tiempo (30 años) y esta entidad pública asume la representación sobre estas áreas comunales. La concesión de estos terrenos no halla oposición entre los comuneros porque los mismos comuneros son beneficiarios y muchas autoridades comunales tenían también aspiraciones en asumir la dirección de la municipalidad. La concesión de estos terrenos es fruto de acuerdos entre los diferentes grupos al interior de la comunidad.

En efecto, la construcción de infraestructuras de uso público sobre terrenos comunales configura un espacio urbano en el territorio comunal contiguo a la zona urbana del pueblo de Catac, generando un fuerte movimiento e interacción entre los pobladores en estos nuevos espacios públicos.

**CUADRO N° 56**  
**ADJUDICACIÓN DE TERRENOS COMUNALES PARA OBRAS DE USO PÚBLICO**  
**(1980-2000)**

| Obras públicas         | Extensión (Metros Lineales) |       |        |        |
|------------------------|-----------------------------|-------|--------|--------|
|                        | Norte                       | Sur   | Este   | Oste   |
| Cementerio Los Ángeles | 240                         | 166   | 140    | 160    |
| Coso Público           | 67                          | 67    | 55.50  | 87.10  |
| Estadio Municipal      | 118                         | 92.20 | 188.60 | 213.40 |
| Coso Taurino           | 118                         | 92.20 | 70     | 110    |
| Colegio Cesar Vallejo  | 10,000 M2                   |       |        |        |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Acta de la asamblea general de la comunidad de Catac. Catac, 23-01-2000.

## Proyectos de ampliación de las zonas de forestación

La comunidad de Catac amplía progresivamente las zonas de forestación en el territorio comunal a través de convenios de concesión suscritos con las entidades sectoriales del Estado como PRONAMACHS y AGRO RURAL. Estas concesiones cuentan con los acuerdos de la asamblea comunal.

PRONAMACHS suscribe convenios con la comunidad de Catac para la instalación de de pastos alto andinos mediante el Proyecto Sierra Verde (2000) en base a la organización de trabajos comunales por sectores<sup>393</sup>. Con la ampliación de pasturas, los comuneros proyectan mejorar la ganadería tanto familiar como empresarial<sup>394</sup>. Posteriormente, los comuneros amplían la forestación de pinos<sup>395</sup> mediante el Programa “Construyendo Perú”<sup>396</sup> (2007-2008). Sin embargo, estos proyectos tuvieron limitaciones por su corta duración, la prolongación de los periodos de sequía afectan la conservación de los pastos naturales y el escaso mantenimiento que reciben.

**CUADRO Nº 57**  
**AMPLIACIÓN DE ÁREAS DE FORESTACIÓN**  
**(2001-2010)**

| Entidad Ejecutora | Tipo de forestación | Área (Has.) | Zona       | Año       |
|-------------------|---------------------|-------------|------------|-----------|
| Sierra Verde      | Pastos              | 100         | s/i        | 2001-2002 |
| PRONAMACHS        | Pinos               | 25          | chacal     | 2006      |
| PRONAMACHS        | Pinos               | 25          | Pachacoto  | 2006      |
| Núcleo Ejecutor   | Pinos               | 50          | Pachacoto  | 2007      |
| Núcleo Ejecutor   | Quenuales/pastos    | 240         | Yanahuanca | 2010      |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de Agro Rural de la Provincia de Recuay, 2011.

Estos convenios exigen el aporte del trabajo comunal y la asignación de usos forestales al territorio comunal; sin embargo, los comuneros fueron mostrando dificultades en la prestación de faenas debido a tres factores: por un lado, la prestación de faenas al que está obligado un comunero anualmente no eran suficiente; por otro lado, la presión que ejerce el trabajo remunerado sobre el trabajo comunal (gratuito); finalmente, en la ejecución de estos proyectos surgen tensiones debido a la exigencia de adaptación de la comunidad al cumplimiento de las metas, tiempos y modos de trabajo establecidos por los actores externos (Estado).

## Acceso, distribución de recursos y condiciones de desarrollo comunal

<sup>393</sup> En sectores de Chacra, Pilapampa, Collucancha; La Molina, Mamacancha; Laderas Pumacahuanca Norte y Pucahuanca Sur; Laderas Peque Pallca Norte y Peque Pallca Sur; Vitrina hasta Jacarajan (Proyecto Sierra Verde, 10 de enero del 2000).

<sup>394</sup> Entrevista con Esteban Vera, jefe del Proyecto Sierra Verde en Catac. Huaraz, 13-08-2011.

<sup>395</sup> En el sector Pachacoto (2007).

<sup>396</sup> Entrevista con Alberto Dolores, Jefe de Infraestructura de Riego de AGRO RURAL Recuay. Recuay, 15-08- 2011.

Las formas de control del territorio comunal y la asignación de usos al mismo han cambiado a través del tiempo en la comunidad de Catac debido a una mayor demanda de tierras por parte de las empresas privadas para la ejecución de proyectos de diverso tipo (infraestructuras energéticas, servicios complementarios a la minería); por otro lado, la búsqueda de terrenos por las entidades del Estado para la habilitación de las obras de uso público y la ejecución de determinados proyectos como la ampliación de la zona de forestación en el territorio comunal.

La asignación de estos nuevos usos al territorio comunal se desarrolla mediante procedimientos aceptados por la asamblea comunal como la suscripción de contratos y convenios con los actores externos, en el marco de las relaciones institucionales. La comunidad negocia dichos convenios buscando generalmente mayores beneficios que se traducen en ingresos monetarios, cupos de empleo, uso de servicios que provee la empresa comunal.

La suscripción de los convenios es fruto de las negociaciones que la comunidad sostiene con los actores externos. En algunos casos, la suscripción de convenios ha exigido muchos años de negociaciones y la ejecución de medidas de presión, como el convenio suscrito con la UNASAM por la planta Mesa-pata. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, comunidad negocia con los actores externos mediante procedimientos convencionales bastante conocidos por ambas partes.

Los dirigentes comunales promueven la renovación de los convenios con las empresas que operan en forma permanente en el territorio comunal de acuerdo al cambio de las condiciones económicas y el propósito de acceder a mayores beneficios o como medida de protección de sus recursos. La gestión comunal es evaluada en función de los fondos que generan estos convenios y los dirigentes construyen acuerdos con grupos más influyentes al interior de la comunidad.

La comunidad se convierte en distribuidora de ciertos “beneficios” entre los comuneros; recursos complementarios a los que genera la empresa comunal y a los que se hallan organizados en el territorio comunal (pastos, parcelas, agua). Los ingresos monetarios que la comunidad percibe se distribuyen entre los comuneros bajo la forma de “excedentes” al final del balance anual. La comunidad distribuye también empleos entre los comuneros; aunque, estos son escasos y eventuales.

Los proyectos que la comunidad suscribe con las entidades del Estado permite ampliar las zonas de forestación comunal y conservar los pastos alto andinos que también son otras formas de recursos. Por otro lado, la distribución de estos beneficios permite a la comunidad establecer nuevas obligaciones de prestación de servicios a la comunidad. De este modo, la comunidad reproduce las relaciones de intercambio recíproco y los arreglos institucionales en base al control que ejerce sobre los nuevos recursos.

Este conjunto de recursos que genera la comunidad son condiciones para el desarrollo comunal y fortalece a la comunidad como institución porque reproduce la dinámica de intercambio recíproco y la construcción de acuerdos, que se traducen en convenios y reglas; sin embargo, cuando los comuneros perciben que estos recursos son empleados en beneficio particular se debilitan en cierto modo los incentivos para la cooperación.

## 5. Proyecto de desarrollo en la comunidad de Catac

En la comunidad contemporánea de Catac se han desarrollado dos procesos innovadores importantes. Por un lado, desde principios del año 2005, algunos dirigentes de la comunidad promueven un acuerdo de cooperación institucional entre la comunidad de Catac, la Municipalidad Distrital y la ONG CARE en torno a determinados proyectos de innovación genética en la ganadería empresarial y la habilitación de infraestructuras productivas. Algunos de ellos se hallan en ejecución y otros en gestión. Por otro lado, las familias vinculadas a la ganadería de puna y a los sectores bajo riego vienen impulsando proyectos de innovación pecuaria. Ambos procesos son condiciones para el desarrollo en la comunidad. Por desarrollo comunal entendemos básicamente aquellos procesos de cambio en las condiciones de vida de las familias comuneras. En esta sección se presentan ambos casos.

### 5.1. Proyectos productivos pecuarios en la empresa comunal

En esta sección se muestran dos procesos de desarrollo comunal: por un lado, la construcción de acuerdos de cooperación en torno a los proyectos genéticos y la habilitación de infraestructuras productivas; por otro lado, los proyectos de innovación genética pecuaria en ejecución en la empresa comunal.

#### Acuerdos de cooperación institucional

La comunidad de Catac no invierte suficientemente sus fondos propios en la unidad productiva pecuaria desde los años noventa (Cap. 8); sin embargo, ha establecido acuerdos de cooperación con entidades como la ONG CARE<sup>397</sup>, con presencia importante en el distrito, y con la municipalidad distrital de Catac con la finalidad de promover proyectos productivos. Estas entidades traducen iniciativas de los grupos de interés en proyectos (2005-2006) y cumplen funciones de mediación en la búsqueda de financiamiento externo (2007-2010).

En los años 2005-2006, algunos grupos de comuneros discuten sobre planes de turismo, la reactivación de la crianza de truchas<sup>398</sup> y las infraestructuras productivas. En estas discusiones participan comuneros vinculados a las asociaciones de servicios turísticos, los comuneros con interés en la

<sup>397</sup> Libro de actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 15-01-2006.

<sup>398</sup> Libro de actas de la Directiva Comunal de la comunidad de Catac. Catac, 15-08-2005.

reactivación de las piscigranjas que funcionaron en los años noventa en la comunidad y los comuneros dedicados a la agricultura. Estas demandas hallan mayor receptividad en la municipalidad; sin embargo, la ejecución de cualquier proyecto en el territorio comunal requiere de la aprobación de la asamblea comunal.

Algunas de estas iniciativas se traducen en proyectos, como la inseminación y el trasplante de embriones en ovinos<sup>399</sup>, la instalación de módulos lecheros y los equipamientos de procesamiento de la lana; así como la construcción de infraestructuras de riego. Estos proyectos productivos se diseñan y gestionan en un marco de relaciones de cooperación institucional.

El financiamiento de estos proyectos no fue resuelto por los comuneros. Unos consideraban que estos proyectos deben ser incluidos en el convenio suscrito con la UNASAM<sup>400</sup>. Otros pedían gestionarlos ante la Minera Antamina mediante la declaración del distrito de Catac como zona de influencia minera. La segunda alternativa se fue volviendo viable con la mediación de la ONG CARE<sup>401</sup> que administra proyectos financiados por el Fondo Minero Antamina<sup>402</sup> (2008-2010).

Otros proyectos fueron canalizados a través del convenio de cooperación con la Municipalidad de Catac<sup>403</sup> que media ante el Gobierno Regional (acceso a la inversión pública<sup>404</sup>) y ante el Gobierno Central. Estos proyectos fueron aprobados por un sector mayoritario de comuneros (2003-2005) y canalizados ante las entidades privadas a través de la ONG CARE y ante entidades del Estado a través de la municipalidad distrital.

Sin embargo, los proyectos de infraestructura<sup>405</sup> generan mayores controversias entre los grupos de interés al interior de la comunidad porque los principales beneficiarios eran las familias vinculadas a la agricultura bajo riego que poseían tierras más extensas y de mejor calidad desde la Reforma Agraria especialmente en el sector Catac-pata. Los comuneros vinculados a las nuevas actividades económicas exigen la redistribución<sup>406</sup> de tierras bajo riego como una condición para la aprobación de estos proyectos.

---

<sup>399</sup> Originalmente denominado “Proyecto de Núcleo Elite Genético de ovinos de inseminación y trasplante de embriones” (Libro de actas de las asambleas generales de la comunidad de Catac. Catac, 22-04-2007).

<sup>400</sup> Un convenio que la comunidad de Catac suscribe con la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo referido al manejo de la planta procesadora de minerales Mesa-pata, 2006.

<sup>401</sup> Un convenio tripartito suscrito por la Comunidad de Catac, la Municipalidad de Catac y la ONG CARE en julio del 2011.

<sup>402</sup> Una entidad de la Minera Antamina creada para administrar el denominado aporte solidario de las compañías mineras a las poblaciones ubicadas en sus zonas de influencia.

<sup>403</sup> Establo lechero, sala de inseminación y galpón de esquila.

<sup>404</sup> Libro de actas de las asambleas generales de la comunidad de Catac. Catac, 23-09-2007.

<sup>405</sup> Construcción del reservorio y canal de Qotosh.

<sup>406</sup> Libro de actas de las asambleas generales de la comunidad de Catac. Catac, 23-09-2007.

**TABLA Nº 14**  
**PROYECTOS PRODUCTIVOS DE GESTIÓN EXTERNA**  
**(2001-2007)**

| Proyectos               | Mediación                           | Financieras                             |
|-------------------------|-------------------------------------|---|
| Inseminación            | ONG CARE                            | Fondo Minero Antamina y Fondo Empleo    |
| Trasplante de embriones |                                     |   |
| Establo lechero         | Municipalidad del distrito de Catac | Gobierno Regional y el gobierno central |
| Sala de inseminación    |                                     |   |
| Galpón de esquile       |                                     |   |
| Canal de Qotosh         |                                     |   |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de las actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. 2001-2007.

En efecto, algunos dirigentes de la comunidad de Catac traducen muchas iniciativas de los grupos de interés comunal en proyectos productivos a través de los acuerdos con los actores externos tanto privados como públicos. Algunos de estos proyectos como la inseminación y trasplante de embriones hallan financiamiento del Fondo Minero Antamina (2008-2011). En estos casos, se observa que cualquier proyecto a ejecutarse en el territorio comunal debe contar con la aprobación de la asamblea comunal; es decir, del acuerdo de los diferentes grupos de interés al interior de la comunidad.

### **Proyectos de innovación genética pecuaria**

Desde el año 2008, la ONG CARE ejecuta el proyecto Alli Allpa que combina el cambio genético, la ampliación de “pastos mejorados” y la instalación del sistema de riego en la producción pecuaria familiar y empresarial. Según el planteamiento de CARE, la innovación pecuaria exige la mejora en la calidad de alimentación a través del consumo de “pastos mejorados” y el uso adecuado del agua.

Entre los años 2011-2012, la comunidad de Catac ejecuta el proyecto denominado “Núcleo Genético de Elite en Ovinos” que busca la innovación genética en la reproducción de ovinos mediante la inseminación y el “trasplante de embriones” de ovinos la raza “East Friesian”, originaria de Alemania y de producción de leche, y de la raza “Dohne”, desarrollada en Sudáfrica y de lana fina<sup>407</sup>. Los embriones importados fueron trasplantados en un lote de borregas de la empresa comunal de raza corriedale.

Con este proyecto de cambio genético, la comunidad busca afrontar el problema de la baja rentabilidad de la producción de ovinos en la empresa mejorando la calidad de la lana, generando la producción de leche de ovinos para la elaboración de productos lácteos y promover un centro reproductor de embriones. La innovación genética está asociada a la búsqueda de mayor rentabilidad en la producción de la ganadería ante el descenso de los precios de la lana y de la carne; un problema que afronta la comunidad desde los años noventa.

<sup>407</sup> A fines del año 2001, la empresa comunal de Catac había obtenido el nacimiento de 47 unidades de raza Friesian y 110 de la raza Dohne (Balance Económico 2011 de la comunidad de Catac).

Este proceso de innovación genética de ovinos se sostiene en un acuerdo de cooperación institucional establecido entre la comunidad de Catac, la municipalidad distrital y la ONG CARE, y el financiamiento con los fondos procedentes del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (2008-2010) y el Programa Fondo Empleo (2010-2012). El acuerdo de cooperación entre las tres instituciones se ha mantenido y los programas de financiamiento surgen por acuerdos gubernamentales con las grandes compañías mineras durante el segundo gobierno aprista.

Sin embargo, a diferencia de las unidades que se desarrollan con el financiamiento de los propios fondos de la empresa comunal, los proyectos de innovación genética tienen un ciclo de vida relativamente corto y responden a objetivos políticos determinados. El financiamiento de este tipo de proyectos con los recursos propios y la renovación de los acuerdos institucionales son desafíos que debe afrontar la comunidad.

### **Condiciones para el desarrollo, prioridades dirigenciales e influencia de grupos de poder**

La comunidad contemporánea de Catac prioriza las inversiones de sus fondos propios en las unidades de prestación de servicios como se ha visto anteriormente (Cap.8). El desarrollo de este proceso responde a tres factores: primero, las expectativas que generan las economías regionales dominadas por la actividad minera; segundo, el peso que han adquirido los comuneros vinculados a las nuevas actividades económicas en la comunidad; tercero, la influencia que ejercen los grupos de poder en la gestión de los recursos comunales, determinando las prioridades de las inversiones en la empresa comunal.

Sin embargo, en algunas gestiones comunales, los dirigentes han realizado esfuerzos importantes en la construcción de acuerdos de cooperación con las instituciones públicas locales y las entidades privadas con presencia importante en la comunidad. Estos acuerdos con actores externos han permitido traducir en proyectos ciertas iniciativas de grupos vinculados especialmente a las actividades agropecuarias y buscar fondos de inversión a través de la mediación de entidades aliadas ante los organismos del Estado y las empresas privadas. Algunos de estos proyectos han permitido que la comunidad profundice ciertos procesos como la innovación genética en la unidad pecuaria de la empresa comunal.

Los proyectos productivos que se generan y ejecutan en el marco de la cooperación institucional son condiciones para el desarrollo comunal y, al mismo tiempo, abren un espacio de intercambio recíproco y de construcción de acuerdos entre las instituciones más importantes en el distrito: la comunidad y la municipalidad. Sin embargo, estos esfuerzos se debilitan con la discontinuidad de las gestiones comunales y las prioridades que los grupos de poder establecen casi únicamente en torno a las unidades de servicios. Por otro lado, la misma dinámica de inversiones externas que proceden de las entidades privadas tiene limitaciones porque genera procesos duales al no

estar integradas en un marco de acuerdos entre los grupos al interior de la comunidad y concitar una mayor participación de los comuneros.

La comunidad de Catac fue promovida como agente de desarrollo comunal en los años setenta y ochenta, en base a una empresa comunal que opera con créditos procedentes de programas públicos y una estructura de producción agropecuaria. Con los cambios en las políticas operadas en los años noventa esta matriz se quiebra. Desde mediados de los años 2000, se establecen acuerdos de cooperación entre las dos instituciones más importantes del distrito y los nuevos aliados, pero cuentan con escaso apoyo de los grupos más influyentes al interior de la comunidad que cada vez más fueron priorizando el fortalecimiento de la unidad de servicios.

La comunidad afronta algunos desafíos de cara al desarrollo comunal: en primer lugar, establecer los nexos de complementariedad entre las unidades de producción y las unidades de servicios en la empresa; en segundo lugar, la construcción de acuerdos al interior de la comunidad entre los diferentes grupos y en relación con las instituciones locales, una tarea propia de los dirigentes comunales; en tercer lugar, generar una mayor participación de los comuneros y que éstos se perciban como beneficiarios; finalmente, el fortalecimiento de las relaciones de intercambio recíproco entre la distribución de derechos de acceso a los “beneficios” y las obligaciones de provisión.

## **5.2. “Cambios en uso de tierras” promovidos por las familias comuneras**

En la comunidad de Catac, el uso de la tierra cobra nuevas características. Una de ellas, es la “innovación” que las familias introducen tanto en los pastizales (canchas y manadas) como en la parcelas bajo riego. Estas innovaciones exigen una fuerte inversión familiar y la inclusión de los hijos en este proceso. La presencia de entidades como las ONGs y de organismos del Estado contribuye también al desarrollo de este proceso.

En esta sección se presenta los cambios en el uso de la tierra y del agua en la comunidad de Catac. En primer lugar se revisa las innovaciones que las familias comuneras desarrollan en los pastizales de puna y en el manejo de la ganadería familiar a través del sistema de “arriendo”. En segundo lugar se analiza la transformación de las áreas bajo riego en pastizales para la crianza de vacunos y la producción de leche para el mercado. Estos procesos se asientan en dinámicas asociativas y la asistencia de entidades privadas y públicas, que promueven proyectos productivos vinculados al mercado. En tercer lugar se presenta la disputa por el control del agua especialmente en determinados canales que congregan varios grupos de usuarios.

### **5.2.1. Las innovaciones en los pastizales de puna**

Durante el periodo de la “recuperación de tierras” en los años sesenta y setenta, tanto en la zona sur como en la zona norte de Catac, las familias dedicadas a la crianza de ganados (ovinos) fueron tomando “posesión” de los pastizales. El tamaño de las manadas se fue definiendo de acuerdo al número de ganados que poseía cada familia. Las familias con mayor cantidad de



ganados toman en posesión una mayor superficie de pastizales. Los dirigentes de la comunidad también se fueron integrando a este grupo.

Esta “posesión originaria” de pastizales por las familias ganaderas se ha mantenido en el tiempo, sin mayores alteraciones. Las demandas de “redistribución” de tierras que se desarrollan en los años ochenta, no hallan aceptación en las asambleas comunales. La “posesión originaria” estructura el control permanente y exclusivo que las familias ejercen sobre los pastos de puna y de las zonas intermedias como sostiene un comunero que toma parte en la “recuperación de tierras”:

*Una vez que tomamos en posesión nos quedamos con las tierras. Nos fuimos quedando en el lugar de posesión hasta ahora. Ya no nos han movido. Abría aproximadamente 300 comuneros. Parte de Torocaca, Rachacoco, Pampajallca, Ucuschaca. Tomamos la propiedad de los hermanos Icaza y Ramírez. De Llacshahuanca para arriba<sup>408</sup>.*

Las familias comuneras han desarrollado dos estrategias básicas para mantener el control sobre los pastizales: por un lado, la integración de algunos hijos en la organización comunal (la pertenencia a la comunidad); por otro lado, la integración de los hijos comuneros (as) en las manadas de los padres comuneros (la pertenencia a la familia extensa). Es decir, los comuneros hacen uso de dos reglas conocidas y aceptadas por los comuneros, una de carácter formal y otra informal.

Los hijos de la tercera y cuarta generación se integran a la comunidad, unos en forma voluntaria y otros un tanto exigidos por los padres para mantener el control de la manada. Existen casos de nietos o nietas de comuneros que se integran a la comunidad debido a que sus padres se dedican a la crianza de ganados pero que ellos no se hicieron comuneros. Solo los comuneros acceden a los pastos. Este recurso no es de uso abierto en la comunidad de Catac.

La transformación más importante en el uso de pastos se ha producido en la conducción de las manadas. Al no haber más pastizales de reparto para los nuevos integrantes de la comunidad, éstos se asocian en las manadas de los padres formando una “asociación familiar”. La pertenencia a la familia permite propiamente el acceso a los pastos y a la actividad ganadera. Algunos han hecho de ella, su única actividad, otros su actividad principal o su actividad complementaria como sostiene un comunero inserto en la nueva actividad económica pero que mantiene vínculos con la actividad ganadera de puna:

*La asociatividad de la familia es un sistema muy común en la crianza de ganados en Catac. Cuando empezó la comunidad, le asignaron una manada a mi padre. Cuando nosotros (hijos) formamos una familia ya no había espacio para que nos asignen una manada. Entonces, nos hicimos comuneros en el tronco de los padres. Eso se da en la mayor*

---

<sup>408</sup> Entrevista con Fortunato Gabriel De Paz. Catac, 12-02-2011.

*parte de los comuneros por no decir en todos. Los hijos se incluyen en la posesión de los padres*<sup>409</sup>.

Las familias comuneras mantienen el control sobre los pastos a través el uso de mecanismos formales (pertenencia a la comunidad) y reglas informales (pertenencia a la familia extensa). Estas formas de control han limitado el acceso de un mayor número de usuarios a los pastos y ha protegido su fragmentación<sup>410</sup>; sin embargo, este mecanismo parece haber desembocado en el sobrepastoreo en determinados sectores al incrementarse el número de ganados familiares más allá de lo permitido por la comunidad.

Otro cambio importante en el manejo de la actividad pecuaria se produce en la forma de conducción de las manadas en la puna. La conducción de las manadas en Catac se desarrolla mediante tres formas básicas: la conducción directa por una familia, la conducción familiar asociativa y el “arriendo” a terceros.

Los comuneros de la segunda generación se han dedicado a la conducción directa de la crianza de ganados. La mayor parte de este grupo de comuneros deja esta forma de conducción pecuaria exigida por la permanencia en el pueblo de Catac debido a la educación de los hijos y la complementariedad de la ganadería con otras actividades económicas, o por las limitaciones de la edad para movilizarse a la puna. Otros comuneros conducen la ganadería mediante la asociación familiar, que establece “turnos” en el cuidado de ganados. Sin embargo, estas formas de conducción de manadas en la puna han disminuido significativamente.

Desde los años noventa, se generaliza la conducción de las manadas mediante el “arriendo”. Según esta modalidad, los “propietarios” transfieren en “arriendo” sus ganados a terceros a cambio del reparto equitativo de las crías. Los arrendatarios pueden ser comuneros o foráneos. Según nuestros entrevistados, las familias que migran del Callejón de Conchucos antes del boom minero se convierten en arrendatarios de manadas en Catac. Muchas de estas familias han establecido su residencia en el pueblo de Catac y han formado familias con los hijos e hijas de los comuneros, adquiriendo la condición de “comuneros integrados”. En algunos casos, los comuneros han establecido también relaciones de compadrazgo con los arrendatarios, creando intercambios recíprocos. Sin embargo, actualmente, parece ser más difícil hallar arrendatarios para las manadas en la puna debido a la disminución del movimiento migratorio del Callejón de Conchucos.

En los últimos años, un grupo importante de comuneros ha realizado ciertas inversiones en la ganadería familiar como el cambio genético a través de la técnica de inseminación, la construcción de cobertizos y la habilitación de carreteras a sus “canchas”, entre otros. Estos cambios se han realizado con el apoyo de entidades como la ONG CARE, que ejecuta proyectos con

---

<sup>409</sup> Entrevista con Gregorio Espinoza, director de la escuela en el caserío de San Miguel. San Miguel, 10-02-2012.

<sup>410</sup> El estatuto comunal establece que cada comunero puede criar un máximo de 100 ovinos; pero, a través del mecanismo de la asociación, el límite lo establece el volumen de pastos con que cuenta la familia.

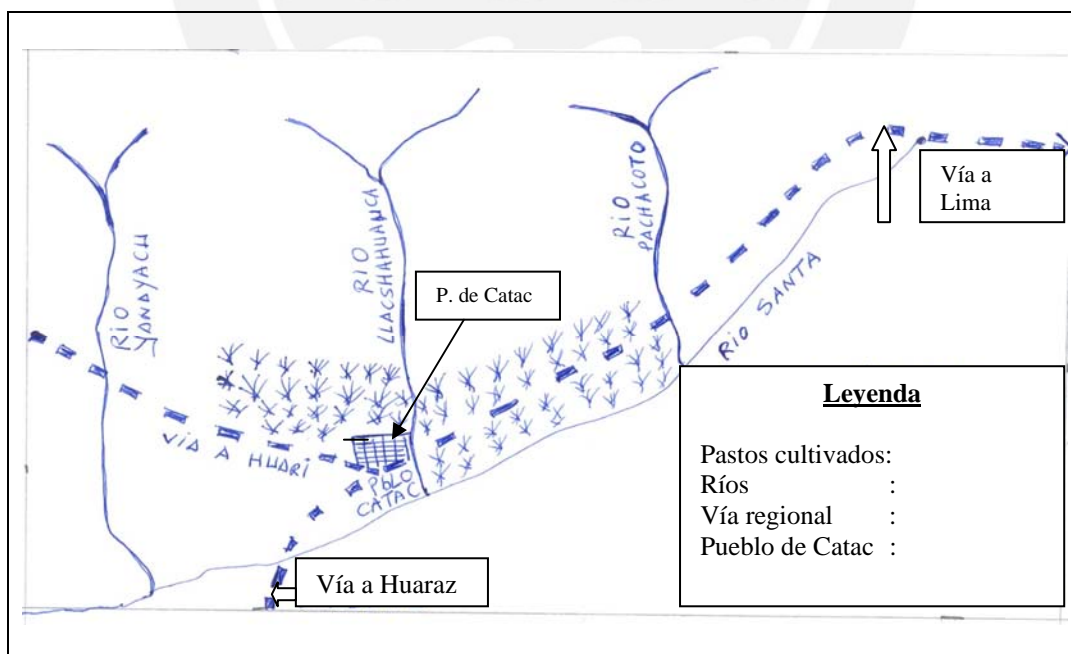
financiamiento del Fondo Minero Antamina (2010) y el Programa Fondo Empleo, AGRO RURAL y en base a la inversión familiar.

Si bien las familias ganaderas aseguran el control de pastos en forma permanente y exclusiva, la comunidad como institución ejerce cierto control sobre el acceso y provisión de pastizales. La comunidad confiere ciertos derechos de acceso, restringe el acceso solo a los comuneros y resuelve conflictos en el uso de este recurso, permite la integración de los hijos en la posesión de los padres. Por otro lado, establece obligaciones, como la rotación, el derecho de pastaje, limita el número de ganados por familia, exige servicios comunales (faenas, rodeos, actividades de sanidad). Estas relaciones de intercambio recíproco se basan en la propiedad corporativa del territorio, que confiere a la comunidad la capacidad de regulación sobre los recursos de uso comunal.

### 5.2.2. Transformación de áreas agrícolas en pastizales

Junto a los cambios en el manejo de pastos de puna, en las zonas agrícolas bajo riego está en curso un proceso de transformación de las áreas agrícolas en pastos cultivados para la crianza de “vacunos mejorados”. Estas son tierras de mejor calidad y algunas posesiones son de mayor extensión. Este proceso tiene su origen a inicios de los años 2000 y se ha fortalecido en los últimos años, diferenciándose más claramente del resto de los sectores de la comunidad.

#### CROQUIS Nº 10 TRANSFORMACIÓN DE ÁREAS AGRÍCOLAS EN PASTIZALES



Fuente: observación participante. 2012.

Tres factores han influido en la transformación de las tierras agrícolas en pastizales: por un lado, la explotación de las parcelas por familias o grupos

familiares; por otro lado, la inversión familiar en dichas parcelas; finalmente, la ejecución de proyectos promovidos por entidades privadas (ONG) y las entidades del Estado.

Al igual que en las manadas de puna, los comuneros de la primera generación<sup>411</sup> integran a sus hijos a la comunidad; al mismo tiempo, éstos se integran a las parcelas que conducen los padres. Este modo de integración de los comuneros a las parcelas se debe a que ya no existen más parcelas para el reparto en la comunidad.

La integración en las parcelas familiares se lleva a cabo mediante la “asociación familiar”. El caso de la familia Vergara puede ilustrar esta constatación. Originalmente esta familia vivía en la puna. En el año 1961 se traslada a un extenso predio de pastos naturales arrendado en el sector Aquirma. Muerto el padre (primera generación), los tres hermanos Vergara (segunda generación) asumen la conducción de dicho predio en forma asociativa, y los hijos (tercera generación) se integran a la comunidad (2010) y al predio conducido por los padres. En este caso, las tres generaciones se ubican en un mismo predio a través de la modalidad de “asociación familiar” como sostiene nuestro entrevistado:

*En el año 1961 hemos venido por aquí. Antes vivíamos en Queshque. Allí, ya el terreno quedaba estrecho para criar animales. Este terreno era del sr. Ludovico Cáceres. Nosotros tomamos como arriendo, pagando 6 mil soles. Entonces ya como estaba cerca al pueblo, convenía ya. Mi papá se trasladó aquí con toda la familia. Hemos quedado solo tres hermanos: yo, mi hermano Flavio y una hermana. Nosotros éramos 13 hermanos. (...) Yo tengo 5 hijos pero tengo solo un hijo comunero, que ha ingresado en el último ingreso. El resto está estudiando en la universidad. (..) Ellos se dedicarán ya a su profesión<sup>412</sup>.*

Otro caso representa la familia Espíritu. Tanto el padre como los hermanos Espíritu se desempeñaron como “servidores” en el fundo Catac-pata. Sin embargo, los hermanos Espíritu conducen sus parcelas en forma independiente; pero, van integrando a sus hijos en forma asociativa. Este es el modelo más común entre los comuneros que tienen una mayor extensión de tierras; sin embargo, en algunos casos, al parecer los padres van “distribuyendo” ciertas parcelas a los hijos. Es probable que este proceso se esté desarrollando entre las familias que poseen mayor extensión de tierras como sostiene uno de nuestros entrevistados:

*En algunos casos los comuneros están distribuyendo parcelas a sus hijos. En nuestro caso, no se ha hecho la distribución, lo estamos haciendo de modo colectivo: mi padre y mis hermanos. Sembramos*

<sup>411</sup> A diferencia de los “crianderos” de puna, los ex arrendatarios y ex servidores del fundo Catac-pata conforman la primera generación de comuneros porque se constituyen como tales en los años setenta durante la Reforma Agraria.

<sup>412</sup> Entrevista con Sebastián Vergara. Aquirma, 09-08-2011.

*asociándonos; aunque, mi padre dice “siembren solos” porque uno de mis hermanos ya tiene familia<sup>413</sup>.*

Los grupos familiares que conducen parcelas en los sectores bajo riego han desarrollado innovaciones a través de la habilitación de tierras, el “cultivo de pastos” y la crianza de “ganados mejorados” (vacunos). Las parcelas en el sector Catac-pata han sido de uso agrícola desde el tiempo de la hacienda; no requerían de la habilitación de tierras. Sin embargo, en los sectores de Jatupampa y Aquirma han exigido inversiones familiares importantes, transformando las tierras agrestes en áreas aptas para el cultivo de pastos.

En los años ochenta, la familia Tuya inicia la habilitación de tierras pedregosas en áreas de cultivo de papa en el sector Jatupampa<sup>414</sup> mediante el trabajo familiar. Años después, esta misma familia introduce el cultivo de pastos en la parcela habilitada debido a los cambios climáticos desfavorables para el cultivo de la papa y la caída de precios de este producto en el mercado como comenta nuestro entrevistado:

*Hay mucho terreno pedregoso. Otros lo han mejorado. El terreno se vuelve más útil. Algunos comuneros han hecho innovación de sus tierras. En caso mío. Yo empiezo a mejorarla cuando me dedicaba al cultivo de papa, a producir dos veces al año, como en el Callejón de Huaylas. Pero ahora lo he cambiado para pastos. Antes me dedicaba a la siembra de papa, trigo, cebada. Después del terremoto ha cambiado el clima. Antes no dudabas en sembrar. No me preguntaba por las heladas y granizadas. La lluvia era normal. Ahora hay sequía, helada, granizada que malogra la siembra. Por otro lado, el mercado también. Si produces mucha papa, hay mucha papa y no se recupera la inversión<sup>415</sup>.*

La habilitación de tierras agrestes en tierras de cultivo iniciada por la familia Tuya fue seguida por otras familias en los sectores de Jatupampa, Shiqui y Aquirma. En este último sector, la familia Vergara transforma prácticamente áreas de pastos naturales pedregosas en áreas de cultivo. En este caso, la habilitación de tierras se lleva a cabo mediante el trabajo asociativo familiar y el apoyo programas gubernamentales como Sierra Verde como sostiene un comunero de Aquirma:

*Este (cultivo de pastos) empieza con el Proyecto Sierra Verde en el año 2001. Un proyecto que quería convertir la sierra en producción de pastos. Trajeron maquinarias para roturar terrenos. Nosotros aprovechamos. Ellos trajeron pastos asociados. Empezamos a sembrar pastos y a mejorar la ganadería (vacunos). Se fue contagiando. Ahora casi todos siembran pastos mejorados en Catac-pata y Jatupampa<sup>416</sup>.*

<sup>413</sup> Entrevista con Iván Espíritu. Catac, 16-08-20011.

<sup>414</sup> La familia Tuya León se dedicaba al cultivo de papa para el mercado en los años ochenta, al igual que algunos miembros de la familia Espíritu del sector Catac-pata.

<sup>415</sup> Entrevista con Justino Tuya. Catac, 12-08-2011.

<sup>416</sup> Entrevista con Gilver Vergara. Catac, 10-08.2011.

Según nuestros entrevistados, algunos grupos familiares fueron habilitando las tierras comunales en áreas de cultivo con permiso de las juntas directivas de la comunidad. El control de la comunidad sobre estas parcelas es mínimo. Por otro lado, estas familias desarrollan un discurso compartido sobre la necesidad de “innovación de la tierra y de la ganadería para elevar la calidad de vida de la familia”. Sin embargo, estas familias hallan fuertes presiones entre los comuneros no vinculados a este proceso como sostiene uno de nuestros entrevistados:

*La comunidad no quiere. Dicen cómo van a hacer eso. Nosotros queremos mejorar nuestra calidad de vida. La directiva mira solo la empresa comunal, la situación de los comuneros no les importa. Nos dicen que somos rebeldes a los que queremos mejorar. A mí me tienen fichado ya. Dicen por qué he mejorado, sin permiso. Felizmente yo he pedido permiso a cada presidente para ir mejorando mi parcela. He sacado autorización para la siembra de pastos. He ido sacando para sembrar poco a poco pastos y plantaciones (quenuales y otros). Dicen las plantaciones van a ser para la comunidad<sup>417</sup>.*

En el proceso de transformación de tierras agrícolas en pastizales, los grupos familiares del sector Catac-pata se organizan en una *asociación de productores* para acceder a determinados recursos externos que llegan a Catac mediante la suscripción de convenios de cooperación especialmente con las entidades públicas. Inicialmente, estas familias se organizan en un *comité* para solicitar tractores y la donación de plantaciones al Proyecto Sierra Verde (2001)<sup>418</sup>. Con estos recursos habilitan la tierra. Posteriormente, este comité se transforma en una *asociación* integrando a un mayor número de familias para acceder a proyectos ejecutados por entidades como PRONAMACHS, Agro Rural, Sierra Exportadora como sostiene el presidente de la Asociación Agro Industrial Ganadero de Catac-pata:

*Esta asociación ya tiene años. Se empezó como un Comité de Vecinos o comuneros de Catac-pata, de pequeños agricultores y criaderos, así hemos empezado. Luego para que tenga más fuerza y garantía, hemos modificado en una asociación porque el comité es más simple. De esta manera hemos cambiado de comité en asociación pero con la misma gente<sup>419</sup>.*

Agro Rural ejecuta proyectos de infraestructura de protección de vacunos -cobertizos- (2008), que exige como aporte el trabajo familiar. El programa gubernamental Sierra Exportadora promueve el cultivo de “chocho” (2010), un producto más resistente al friaje. Las entidades gubernamentales exigen la formación de asociaciones familiares para la ejecución de determinados proyectos.

<sup>417</sup> Entrevista con Sebastián Vergara de Aquirma. Aquirma, 15-08-2011.

<sup>418</sup> Entre los años 2000-2001, el Proyecto Sierra Verde se ejecuta en la comunidad de Catac mediante zanjas de filtración y plantación de arbustos con la finalidad de crear micro climas de humedad especialmente para la conservación de los pastos naturales.

<sup>419</sup> Entrevista con Flavio Vergara, presidente de la Asociación Agro Industrial Ganadero de Catac-pata. Catac, 15-08-2011.

Sin embargo, la ONG CARE es la organización que probablemente ha influido más en el proceso de transformación de tierras agrícolas en pastizales en los sectores bajo riego mediante la ejecución del Proyecto Allí Allpa<sup>420</sup> financiado por el Fondo Minero Antamina. Entre los años 2007-2010, este proyecto promueve el cultivo de pastos y la inseminación artificial de vacunos de las familias como sostiene el jefe del proyecto en Catac:

*Proyecto Allí Allpa empieza el 2007 y termina en 2010. Un proyecto de desarrollo ganadero. En esa época veíamos el mejoramiento genético de vacunos y ovinos a través de la inseminación artificial. Además, teníamos que asegurar la alimentación. Este proyecto contempla la instalación de pastos cultivados. Un componente importante para asegurar buenos rendimientos, nos enmarcamos dentro del problema del “cambio climático” y el problema del agua. Hay que ahorrar agua, entonces trabajamos el riego por aspersión. Pastos cultivados más riego por aspersión da mayor rendimiento. Economizas agua. Se evita la erosión de los suelos. Los suelos son muy pendientes”<sup>421</sup>.*

El cambio en el manejo de pastos ha influido también en la transformación del patrón de reproducción y la crianza de “vacunos mejorados”, con mayor producción de leche. Este proceso ha sido lento y complejo sobre todo debido a las experiencias erráticas de inseminación. La demostración de “buenos resultados” en la reproducción ganadera ha involucrado progresivamente a las familias en la crianza de “vacunos mejorados” como comenta un ex técnico de CARE:

*Al inicio nos negaron porque había habido un resultado negativo con técnicos anteriores, que habían trabajado en Yanayacu y Utcuyacu. Ellos se quedaron con ese trauma y la idea de que la inseminación no da buenos resultados. (...) Pero un caballero, el sr. Justino Tuya, puso sus cuatro vacas como prueba. Se preñaron las cuatro. La gente fue viendo los ganados de don Justino. (...) Su vecino, el dueño del restaurante Alpamayo, que se dedicaba solo al restaurante, empezó con la crianza de vacunos también. Otro señor, Pedro Chinchay, que era cocinero, se compró una vaquita de Huancayo. Estos señores pasaban todos los días por la carretera con sus vacas, resultado de la inseminación. La gente se animó viendo esas vacas; poco a poco se fueron interesando en las capacitaciones y CARE fue dando asistencia técnica”<sup>422</sup>.*

Actualmente, la mayor parte de las familias comuneras de los sectores bajo riego han transformado las tierras agrícolas en pastizales y van renovando sus ganados nativos por “ganados mejorados”; al mismo tiempo, realizan inversiones familiares en el cultivo de pastos. El modelo de organización asociativa iniciada por los grupos familiares de Catac-pata es valorada por las

<sup>420</sup> El Proyecto Allí Allpa se ejecutó en 63 distritos de 15 provincias y el distrito de Llata en Huánuco entre los años 2007-2010, con el financiamiento del Fondo Minero Antamina (Entrevista con el Ing. Marco Rebaza, Jefe del Proyecto. Catac, 23-07-2011).

<sup>421</sup> REBAZA, Marco. Op.cit.

<sup>422</sup> Entrevista con Felton Mamani, técnico pecuario puneño que llega a Catac con el Proyecto Allí Allpa de CARE y actualmente se desempeña como técnico de vacunos en la comunidad de Catac.

familias de otros sectores que incursionan en la crianza de vacunos porque este mecanismo les permite acceder a ciertos recursos a costos más bajos o beneficiarse de algunos convenios de cooperación que la comunidad suscribe con entidades públicas o privadas como afirma el ex técnico de CARE:

*Ahora las familias compran sus semillas y siembran pastos. Siembran por ejemplo un cuarto de hectárea con sus propios medios y ya no recurren a CARE. Poco a poco están programándose para el año. Han vendido sus vacas criollas y han comprado vacas mejoradas. Han avanzado bastante en Catac-pata, Jatupampa, Torocaca, Shiqui. En los potreros en que antes sembraban papa, ahora siembran pastos. Podemos ver por la carretera, a ambos lados, puro verde. Las familias de Catac-pata trabajan en forma asociada. Por ejemplo, solicitan y hacen un solo pago por el tractor. (...) solicitan al Ministerio de Agricultura, con CARE también trabajan así. (...) La gente también ve eso y quiere asociarse por ejemplo para la siembra de avena forrajera<sup>423</sup>.*

En efecto, un sector de familias comuneras y grupos familiares impulsan un proceso de “innovación” en la ganadería de puna mediante la mejora de sus “canchas” y en los sectores bajo riego la transformación de áreas agrícolas en pastizales para la crianza de “vacunos mejorados” y la producción de leche. Un producto agropecuario que ha cobrado gran importancia entre los comuneros. Por otro lado, este proceso de “innovación” se sostiene en la “asociatividad familiar” y en “asociaciones de grupos familiares”; que son mediaciones para la organización del trabajo, de las inversiones familiares y el acceso a los recursos externos que provienen de las ONGs o de las entidades sectoriales del Estado, así como para el control de recursos cada vez más escasos como el agua. Este sector construye un discurso en torno a la “innovación agropecuaria para mejorar la calidad de vida”. Un proceso impulsado especialmente por los “comuneros exonerados” con fuerte presencia en los comicios electorales para la elección de las autoridades comunales.

### 5.2.3. La disputa por el control del agua

La disputa por el agua en Catac tiene relación con el incremento de los grupos de usuarios, el insuficiente caudal y la pugna por el control de este recurso. Un problema que se acrecienta especialmente en los periodos de sequía. En el territorio comunal existen siete canales principales que captan agua de los ríos y nevados ubicados en el territorio comunal<sup>424</sup>. Sin embargo, en el canal de Qeshque se produce un mayor nivel de conflicto que en el resto de los canales debido a la presión que ejercen los grupos de usuarios: los regantes de pastos del sector Catac-pata, los pobladores del pueblo de Catac, la planta Mesa-pata y los piscigranjeros de Yanayacu<sup>425</sup>.

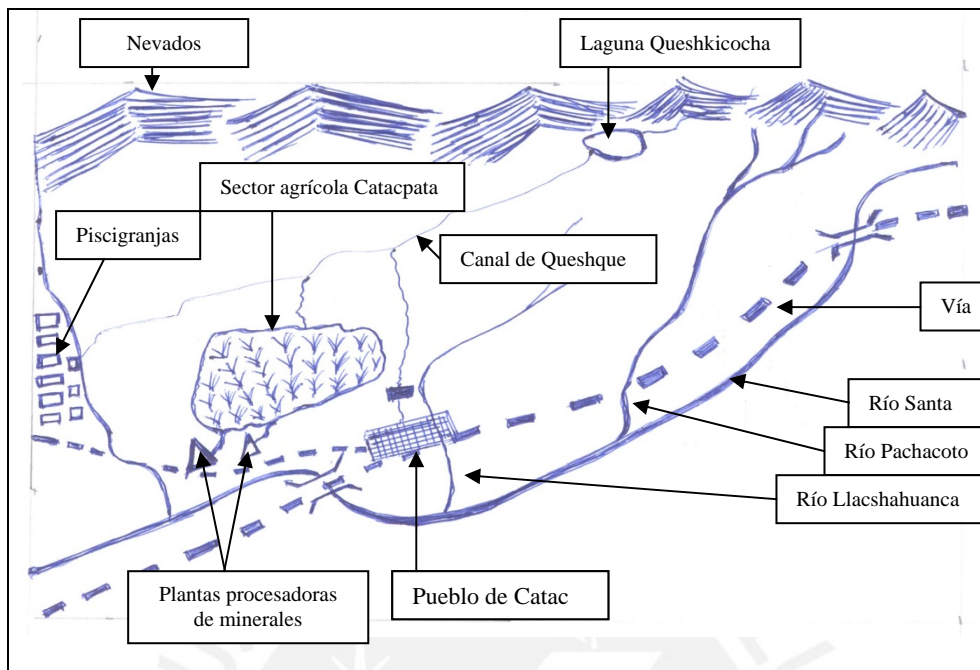
<sup>423</sup> MAMANI, Felton. Op.cit.

<sup>424</sup> Entre ellos están los canales de Qeshque, Jatupampa, Yanahuanca, Huicso, Muyupunta, Cuchus y Shoella.

<sup>425</sup> Entrevista con Gilver Vergara, presidente del Comité de Usuarios del Agua del Distrito de Riego de Catac. Catac, 12-08-2011.



### CROQUIS N° 11 CANAL DE QESHQUE Y GRUPOS DE USUARIOS DEL AGUA (2012)



Fuente: Observación participante. Catac, 2011.

El otro factor que influye en el desarrollo de conflicto es la disminución del caudal del agua en el canal de Qeshque. Este canal opera sobre una infraestructura del periodo de las haciendas. Uno de los proyectos solicitados desde hace muchos años por los agricultores de Catac-pata es la construcción del canal de Qotosh que contribuiría con el incremento del agua en este sector. Tanto la comunidad como la municipalidad han desarrollado gestiones para la ejecución de este proyecto sin mayores resultados como sostiene el presidente de la Asociación Agro Industrial Ganadero de Catac-pata:

*Queremos traer agua de Qotosh, es decir, hacer un nuevo canal. Eso también tiene su presupuesto y se ha quedado en nada. La región (gobierno regional) tampoco nos da. Es un proyecto de irrigación de canal de Qotosh hasta Catac. Ese tiene una distancia regular. Eso empataría con el río Qeshque para que haya más cantidad de agua. Eso está presupuestado por la región pero por falta de exigencia de la comunidad y la municipalidad, no se hace<sup>426</sup>.*

Sin embargo, el control del agua es probablemente el que genera mayor conflicto en este sector. La disputa por el control de agua enfrenta a los comuneros vinculados al cultivo de pastos en el sector Catac-pata, la directiva comunal, la municipalidad distrital y a los piscigranjeros del sector Yanayacu; grupos fuertes de presión.

A fines de los años noventa, los comuneros regantes conforman un Comité de Regantes como estrategia de defensa de la Laguna Querococha que la

<sup>426</sup> Entrevista con Flavio Vergara. Catac, 13-08-2011.

empresa EGENOR proyectaba embalsar. Sin embargo, el control del agua cobra mayor dinamismo con el incremento del cultivo de pastos en las zonas agrícolas. Los regantes de Catac-pata asumen el control del agua a través de una Junta de Usuarios, que reemplaza al antiguo Comité de Riego, vinculado a la Junta Provincial de Usuarios del agua de Recuay.

En principio, la Junta de Usuarios del Agua articula a los regantes de “pastos cultivados”, a los usuarios del pueblo de Catac, a la Planta Mesa-pata y a los piscigranjeros de Yanayacu. Sin embargo, los regantes son los que tienen mayor participación en esta organización. La Junta de Usuarios integra a más de 100 regantes de siete canales. Este grupo ejerce control sobre el agua. Los directivos de este comité son miembros de grupos familiares<sup>427</sup> con intereses delimitados territorialmente y en la transformación de tierras agrícolas en pastizales.

La Junta de Usuarios distribuye el agua prioritariamente entre el pueblo de Catac y los regantes de pastos, de acuerdo a un rol de riego y la cantidad de pastos que posee cada regante. La extensión del área de pastos determina el tiempo de uso del agua. La Junta cuenta con dos vigilantes que controlan el cumplimiento del rol de usuarios. La figura del vigilante aparece ante el uso indiscriminado que fueron imponiendo los regantes. Esta Junta organiza el mantenimiento de los canales a través de faenas y funciona como una organización independiente de la organización comunal, con una asamblea de regantes y un presidente, elegido cada dos años.

En los últimos años, el conflicto mayor se desarrolla entre los regantes y la planta Mesa-pata. Una disputa que cobra carácter público en contextos de negociación de convenios que la comunidad suscribe con la UNASAM por los terrenos comunales en que opera la planta Mesa-pata. La organización comunal ha intentado asumir el control del agua a través del Comité de Recursos Hídricos; sin embargo, el bloque de comuneros vinculados al cultivo de pastos tiene mayor capacidad de control sobre el agua, un bloque articulado en la Junta de Usuarios del Agua.

En efecto, la transformación de las tierras de cultivo en pastizales constituye el segundo proceso de innovación familiar de la actividad agropecuaria en las zonas bajo riego. Este proceso introduce mejoras en la tierra, el cultivo de pastos, la innovación genética en vacunos y ejerce control sobre el agua. Este grupo está conformado principalmente por los “comuneros exonerados” que se articulan en torno a la asociación de productores y la Junta de Usuarios del Agua, dos instancias organizativas independientes de la organización comunal. Este sector tiene probablemente mayor influencia en la elección de las autoridades comunales.

## 5. Conclusiones

Tras la “recuperación de tierras” en Catac en los años sesenta y setenta, la comunidad “distribuye” estas tierras a las familias que toman parte en este

---

<sup>427</sup> Entrevistas con Justino Tuya de Jatupampa, Gilber Vergara de Aquirma; Lino Sánchez y Teodulfo Maza, anterior presidente del Comité de Regantes.

proceso y asigna determinadas zonas para la producción pecuaria asociativa; que luego, fueron transferidas a la empresa comunal. Las familias comuneras asignan usos agrícolas a las tierras bajo riego y usos pecuarios a los pastizales, cobrando preponderancia el control familiar de carácter permanente y exclusivo, con un mínimo control comunal sobre las parcelas y pastizales.

Este control casi exclusivo que las familias ejercen sobre los pastos y parcelas bajo riego está determinado por la “posesión originaria” y la permanencia de dicha forma de control de la tierra a través del tiempo. La “recuperación de tierras” probablemente tuvo como objetivo el ejercicio del control familiar sobre la tierra dado que muchas familias mantuvieron relación con el territorio como “arrendatarios de pastos” y “medianeros de parcelas” durante el dominio de las haciendas (Cap.6); aunque, los comuneros aceptan la propiedad corporativa sobre el territorio. En este sentido, a pasar del predominio del control familiar, estas tierras están sujetas a ciertos controles por parte de la comunidad que regula el acceso a dichos recursos y exige el cumplimiento de ciertas obligaciones a través de determinadas reglas, fruto de acuerdos y complejos arreglos institucionales.

Según las reglas comunales, los comuneros adquieren el derecho de acceso a la tierra a través de la pertenencia a la comunidad. De este modo, la comunidad distribuye el acceso a la tierra solo a los miembros de la comunidad, excluyendo a los no comuneros. Por otro lado, al no haber más tierras, el acceso a los pastos y parcelas está determinado por la pertenencia a la familia dado que los hijos (tercera y cuarta generación) se incorporan a la posesión de los padres (primera y segunda generación). La aplicación de ambos mecanismos ha permitido el ejercicio de control permanente de los pastos y parcelas por las familias que toman parte en la “recuperación de tierras”. De este modo, el acceso a la tierra está restringido también a los comuneros que no participaron en la “distribución originaria”. El control familiar de la tierra y su preponderancia tiene raíces históricas en la comunidad de Catac.

Con la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales y el incremento de los procesos de urbanización en los pueblos rurales alto andinos se producen cambios importantes en relación a las formas de control y asignación de usos al territorio comunal en la comunidad de Catac.

Los actores económicos externos ejercen presión sobre las tierras comunales para la ejecución de proyectos de inversión como la prestación de servicios a las medianas mineras (plantas procesadoras de minerales). Esta presión por la tierra comunal se incrementa con la proyección de proyectos de infraestructura energética, infraestructura de vías e instalación de nuevas plantas procesadoras de minerales.

Muchos de estos proyectos fueron rechazados por la comunidad debido a la presión que ejercen los grupos al interior de la comunidad que se perciben afectados por la proyección de las inversiones en el territorio comunal o el riesgo que representan para la propiedad del territorio. Sin embargo, la comunidad suscribe ciertos convenios con algunas empresas a cambio de

“compensaciones” en ingresos monetarios, ciertos beneficios (trabajo asalariado) y la provisión de servicios por parte de la empresa comunal.

Con la asignación de usos no agropecuarios a la tierra, la comunidad busca recursos complementarios a los que percibe de la empresa comunal. El acceso a estos recursos se realiza en un marco de acuerdos y arreglos institucionales que cuenta con el apoyo especialmente de los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas; muchos de ellos, desligados de la tierra o relacionados indirectamente con ella (arriendo de manadas), que buscan empleo en actividades extra agropecuarias.

La comunidad de Catac confiere también determinadas áreas contiguas a los pueblos en crecimiento urbano en el distrito para obras de uso público que responde a los desafíos del crecimiento demográfico. En estos casos, la municipalidad distrital asume la representación de estos espacios comunales. Al mismo tiempo, la comunidad amplía las zonas de forestación a través de la suscripción de convenios con los organismos sectoriales del Estado.

De este modo, en el periodo contemporáneo, la comunidad confiere usos no agropecuarios a las tierras comunales. En unos casos a las empresas privadas para la ejecución de proyectos de inversión y en otros casos para la habilitación de obras de uso público y la ampliación de las zonas de forestación. Estas nuevas formas de asignación de usos al territorio comunal responden a las demandas que ejercen determinados grupos y a los acuerdos que se establecen entre los grupos al interior de la comunidad.

Esta dinámica de presiones, influencias y acuerdos en la asignación de usos a la tierra se desarrolla también en la gestión de proyectos productivos en la comunidad en beneficio tanto de la producción pecuaria familiar como de la producción pecuaria empresarial. En la comunidad de Catac se desarrollan dos procesos contemporáneos relacionados con el cambio en el uso de tierras.

Por un lado, un sector de comuneros vinculados a las parcelas bajo riego impulsa la transformación de las áreas agrícolas en pastizales para la crianza de vacunos y la producción de leche. Un proceso que se sostiene en las inversiones familiares, la organización asociativa, el acceso a recursos que provienen de las entidades sectoriales del Estado y de instituciones privadas. Por otro lado, la comunidad asigna determinadas áreas del territorio comunal para la ejecución de proyectos de innovación genética y la ampliación de “pastos cultivados” en las zonas de producción pecuaria empresarial en convenio con las instituciones públicas y privadas. Los arreglos de cooperación institucional permiten el acceso a ciertos recursos externos a través de la mediación de las entidades privadas y públicas.

Este conjunto de procesos constituye las condiciones para el desarrollo comunal. Unas relacionadas con la innovación en el uso de la tierra, base de la actividad agropecuaria familiar, otras vinculadas con la innovación pecuaria empresarial y aquellos recursos que la comunidad obtiene mediante la suscripción de convenios con los agentes económicos externos que operan en el territorio comunal.

Sin embargo, estas condiciones de desarrollo comunal tienen limitaciones debido a la discontinuidad en las gestiones comunales y el escaso apoyo que reciben de los grupos más influyentes al interior de la comunidad que priorizan las inversiones en la unidad de servicios de la empresa comunal cada vez más vinculadas a las nuevas actividades económicas regionales (cap.8) y desvinculadas de los procesos productivos tanto familiares como de la empresa comunal (cap.9). A estos dos factores limitantes se añade, la elección de dirigentes comunales con escasa capacidad de gestión de los recursos comunales y para generar acuerdos al interior de la comunidad y con los actores externos, y actuar en base a un plan de desarrollo.



## Capítulo 10

### ACCIÓN COLECTIVA Y AFIRMACIÓN DE “LO COMUNAL”

En este capítulo se analiza la acción colectiva como afirmación de “lo comunal” que se expresa en la distribución comunal del acceso a los derechos (mecanismos de distribución de beneficios) y en la asignación de obligaciones comunales en la provisión de recursos a todo comunero. En el presente capítulo, estas relaciones se muestran en el acceso al trabajo asalariado y a los “derechos comunales”, así como a la asignación de las obligaciones de “provisión” como el “trabajo comunal” (faena) en la comunidad de Catac. Estas relaciones están reguladas por determinadas reglas institucionales que se asientan en arreglos y acuerdos que establecen los grupos y se aplican en un marco de relaciones de poder.

El segundo elemento de la acción colectiva como afirmación de “lo comunal” es su desarrollo en el tiempo; por ello, un elemento importante de análisis es la transformación que experimentan la dinámica de distribución del acceso a los derechos y la asignación de obligaciones comunales que se exigen a los comuneros, así como las reglas que las regulan dichas acciones.

Este capítulo se divide en tres partes: en la primera parte se revisa la faena como una obligación comunal de provisión de recursos de uso comunal, los cambios que ha experimentado en el tiempo y la importancia que tiene para las familias vinculadas al territorio. En esta parte se muestra también la presión que experimenta la faena de otras formas de prestación de trabajo como el “trabajo asalariado” y el “jornal” que son formas generalizadas de prestación de trabajo en las instituciones públicas y privadas que operan en la zona.

En la segunda parte se aborda el trabajo asalariado en la comunidad de Catac. El trabajo asalariado se incorpora en la producción pecuaria durante la Cooperativa San Simón de Pachacoto (CSSP) y tiene continuidad en la empresa comunal. En esta sección se muestra los grupos de demanda, la delimitación del derecho de acceso al trabajo, las reglas que regulan el trabajo y los cambios en la empresa como oportunidad laboral.

En la tercera parte se analiza el origen de los “derechos comunales” en contextos determinados y como resultado del reconocimiento de ciertas demandas por parte de la comunidad. Determinadas demandas alcanzan el reconocimiento general por parte de los comuneros constituyéndose en “derechos comunales” y otras son reconocidas como resultado de negociaciones y acuerdos con los grupos de poder. El reconocimiento de estos derechos son mecanismos de distribución de beneficios que reporta la empresa comunal.

## 1. EL TRABAJO COMUNAL O FAENA

El trabajo comunal (faena) es una forma de acción colectiva que se mantiene en la comunidad de Catac en número reducido y concentrado en los trabajos específicos de la empresa comunal. Sin embargo, la faena ha cobrado importancia entre los comuneros organizados en la Junta de Usuarios del Agua y entre los comuneros vinculados a la tierra.

En esta sección se desarrollan dos puntos: en primer lugar se revisa la contribución del trabajo comunal a la provisión de los recursos comunales en la empresa comunal y los cambios que ha experimentado debido a la incorporación de la maquinaria en el trabajo agrícola y la mayor movilización de los recursos en la empresa comunal; en segundo lugar se muestra la presión que experimenta la faena especialmente por otras formas de trabajo como el jornal y el trabajo asalariado en la empresa comunal. Sin embargo, la faena ha adquirido una gran importancia entre los comuneros organizados en la Junta de Usuarios del Agua y entre los comuneros que mantienen vínculos con la tierra.

### **“Faena”: exigencia de provisión de los recursos comunales**

El trabajo comunal denominado más comúnmente como faena es una obligación que todo comunero está exigido con la comunidad por su condición de comunero y los beneficios que obtiene de la comunidad. En este sentido, la faena es una acción colectiva que contribuye a la provisión de recursos de uso comunal; sin embargo, la cuantía de esta forma de trabajo se ha reducido en la comunidad de Catac y se ha concentrado en determinadas actividades de la empresa comunal.

En los años sesenta y setenta, los comuneros en Catac prestaban quince faenas al año. La mayor parte de ellas, en las actividades agrícolas bajo la administración de la organización comunal, en el mantenimiento de las infraestructuras productivas y de las vías de comunicación; es decir, en la provisión de los recursos de uso comunal. Los ganaderos con mayor número de ganados y los agricultores con mayor extensión de parcelas se benefician más de estos aportes.

En los años ochenta, el número de faenas disminuye a cinco por año y se concentra en las actividades que los comuneros consideran “esenciales” como el esquila de ovinos de la empresa comunal, que se lleva a cabo durante los meses de marzo de cada año. La faena como incentivo entre los comuneros vinculados a la tierra se debilita porque tiende a concentrarse en la empresa, disminuyendo su aporte en la provisión de recursos que redunde en beneficio de las familias (infraestructuras de riego, vías), y los comuneros vinculados a las nuevas actividades económicas apoyan la reducción del número de la prestación de este servicio a inicios de los años ochenta:

*Después de una amplia deliberación se aprobó dar derecho en faenas más esenciales a los comuneros como esquila, baño de ganados y en*

*sembrío se necesitaría algún trabajo de importancia. Se tendrá que consultar a la dirigencia para su organización*<sup>428</sup>.

La disminución del número de faenas en la comunidad de Catac tiene relación con tres procesos: en primer lugar, la incorporación de la maquinaria (tractor) en el trabajo agrícola; en segundo lugar, el incremento de los recursos en la empresa; en tercer lugar, la mayor presencia de los comuneros vinculados a las nuevas economías, con escasa vinculación con el territorio. Anteriormente, los comuneros aportaban faenas en la roturación de tierras para la siembra de papas y pastizales. La incorporación de la máquina en la agricultura libera a los campesinos del trabajo comunal.

Los diferentes proyectos de infraestructura que se ejecutan en la comunidad, como la construcción del Centro Comunal, la instalación de los módulos lecheros y otras infraestructuras productivas exigen el concurso de un mayor número de faenas. Inicialmente, los comuneros aportan faenas en la habilitación de estas obras comunales; sin embargo, ante el acceso a los fondos externos (créditos, fondos rotatorios y donaciones), los comuneros exigen la organización de “faenas adicionales”; servicios que, en la práctica, se constituían en jornales remunerados. Este tipo de demandas era aprobado por la asamblea comunal:

*El señor contador también fundamentó en todas sus partes la moción presentada y una de las partes contempla que cada comunero aportará como máximo cinco faenas comunales al año que serán pagadas, luego de la aprobación del balance anual, como de costumbre y otros cinco quedarán como obligación de comunero. Sobre esto, todos los comuneros estuvieron de acuerdo*<sup>429</sup>.

En la ejecución de los proyectos de ampliación de las zonas de forestación con los programas sectoriales del Estado como PRONAMACHS (Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos), las faenas fueron organizadas en grupos de comuneros y por sectores territoriales. La organización sectorial de la faena concita mayor participación porque los comuneros perciben que la forestación puede revertir beneficios en la economía familiar. El grado de participación de los comuneros en las faenas está en función de los beneficios que reporta en la economía familiar especialmente en la provisión de recursos de uso comunal.

Concluidas las obras de infraestructura y los proyectos de ampliación de las zonas de forestación, los comuneros ligados a las nuevas actividades económicas exigen la reducción de las faenas a tres por año; sin embargo, estas demandas no fueron aceptadas en las asambleas especialmente por los comuneros vinculados a la agricultura bajo riego porque las faenas son necesarias para la provisión de recursos de uso comunal, como el mantenimiento de canales, los caminos y puentes en el territorio comunal. Sin embargo, el ausentismo en las faenas se ha incrementado significativamente

---

<sup>428</sup> Acta se Asamblea Comunal de la comunidad de Catac. Catac, 17-01-1979.

<sup>429</sup> Acta se Asamblea Comunal de la comunidad de Catac. Catac, 20-11-1985.



especialmente entre los comuneros vinculados a las nuevas actividades económicas que son compensadas con el pago de las “multas”.

En efecto, la faena como forma de acción colectiva es un aporte exigido a todo comunero por los beneficios que recibe de la comunidad y se organiza en favor de la provisión de los recursos de uso comunal; sin embargo, este aporte a la comunidad ha disminuido en número y se ha concentrado en algunas actividades específicas de la empresa como consecuencia de los cambios operados en la comunidad con la incorporación de la máquina en las actividades agrícolas, el mayor flujo de recursos y la presencia de los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas.

### **Presión sobre la faena en la comunidad de Catac**

La faena experimenta una fuerte presión del “trabajo asalariado” y de los jornales, formas de trabajo que se han generalizado en la empresa comunal y en la zona especialmente por el incremento de las nuevas actividades económicas. Esta presión proviene tanto de los factores externos como de los factores internos a la comunidad.

Un factor externo importante que ejerce presión sobre la faena en Catac es la oferta del trabajo asalariado en los proyectos ejecutados por las entidades públicas, como la municipalidad distrital, las empresas privadas y algunas ONGs con presencia en Catac<sup>430</sup> especialmente desde el acceso a los recursos del canon minero y de las actividades ligadas a la minería en la zona. El comercio, servicios, transporte y los empleos eventuales amplían el campo laboral antes concentrado exclusivamente en las actividades agropecuarias.

Los factores internos también ejercen presión sobre el “trabajo comunal”. En primer lugar, la incorporación de la “faena pagada” (jornal) como “incentivo” por los servicios prestados a la comunidad en las “comisiones de trabajo” que se forman para determinadas gestiones y en los Comités Especializados. En segundo lugar, la presencia cada vez más significativa de los jornaleros que asumen las “faenas no realizadas” por un sector de comuneros que se hallan fuera de Catac por motivos laborales o por un sector de comuneros insertos en las nuevas actividades económicas. Estos comuneros aportan el valor de un jornal por las faenas no realizadas en calidad de “multa”. De este modo, los nuevos mecanismos de compensación de las obligaciones comunales incumplidas debilitan el ejercicio de la faena como prestación de servicio obligatorio a la comunidad.

---

<sup>430</sup> Entrevista con Alberto Dolores, jefe de la Unidad de Infraestructura de Riego de Agro Rural Recuay. Recuay, 10-02-2011.

**CUADRO Nº 58**  
**MULTAS POR FAENAS NO REALIZADAS**  
**(2003-2006)**

| Años | Comuneros              |              | Comuneras              |              | Valor de multas (en soles) |
|------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|----------------------------|
|      | N Faenas no ejecutadas | Nº comuneros | N Faenas no ejecutadas | Nº comuneras |                            |
| 2003 | 57                     | 32           | 32                     | 11           | 1,216.63                   |
| 2004 | 94                     | 33           | 38                     | 11           | 1,749.76                   |
| 2005 | 270                    | 83           | 112                    | 41           | 5,857.32                   |
| 2006 | 239                    | 81           | 72                     | 30           | 5,099.80                   |

Fuente: Elaboración propia. En base a informaciones de los Balances Generales de la Comunidad de Catac. 2003-2006.

Sin embargo, los comuneros vinculados a la tierra demandan acciones de provisión de recursos comunales que superan la capacidad de respuesta de las familias en forma individual, como el mantenimiento de infraestructuras de crianza (“bañaderos”), las infraestructuras de riego (canales), las vías (carreteras, caminos, puentes)<sup>431</sup>, entre otras. Estas acciones de provisión y mantenimiento de los recursos de acervo comunal exigen la organización de faenas.

Las faenas han cobrado mayor importancia entre los comuneros que poseen parcelas bajo riego y se hallan impulsando procesos de transformación de las áreas agrícolas en pastizales. Los regantes participan en faenas de mantenimiento de canales de uso común. Estas faenas son organizadas y supervisadas por la Junta de Usuarios del Agua; una organización independiente de la organización comunal. Todos los regantes aportan faenas en forma igualitaria; sin embargo, los comuneros con mayor extensión de tierras cultivadas se benefician más por el uso de un mayor número de horas de riego.

**TABLA Nº 15**  
**FAENAS EN LA COMUNIDAD DE CATAC**

| Modalidad                              | Carácter                                  | Ámbito de su ejecución                         | Beneficiario                    |
|--|---|--|---------------------------------|
| “Faena comunal”                        | Obligatoria                               | Trasquile, canales, etc.                       | Empresa comunal                 |
| “Faena adicional”                      | Obligatoria si es por acuerdo de asamblea | Proyectos bajo convenio con entidades externas | Comunidad                       |
| “Faena pagada”                         | Multa                                     | A criterio de la Directiva Comunal             | Comunidad o empresa comunal     |
| “Faena pagada”                         | Incentivo                                 | Prestación de servicios                        | Comités especiales y comisiones |
| “faenas” en Junta de Usuarios del Agua | Obligatorio                               | Mantenimiento de canales                       | Comuneros regantes              |

<sup>431</sup> Libro de actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 07-04-2006.

En efecto, la “faena” como una forma de acción colectiva, que contribuye a la provisión de recursos de uso comunal, experimenta presiones debido a la generalización del “trabajo asalariado” en la empresa comunal, del “jornal” como incentivo por los servicios prestados a la comunidad y de las “multas” por las obligaciones comunales no cumplidas; al mismo tiempo, por la generalización del “trabajo asalariado” en las actividades no agropecuarias en el distrito, como la ejecución de proyectos públicos, la presencia de empresas privadas y de algunas ONGs con presencia en el distrito. Sin embargo, la faena cobra vigencia entre los regantes organizados en la Junta de Usuarios del Agua.

## 2. EL TRABAJO ASALARIADO

En esta sección se revisa la incorporación del trabajo asalariado en la comunidad de Catac, su regulación, la distribución del derecho de acceso, y los cambios que se producen en la conformación de los grupos de demanda y en la constitución de las unidades económicas como oportunidades laborales. En esta sección también se aborda el trabajo asalariado como afirmación de “lo comunal” en un contexto de desarrollo de la misma empresa comunal.

Esta sección se divide en cuatro partes. En la primera parte se revisa la incorporación del trabajo asalariado en la comunidad de Catac con la apertura de la Cooperativa San Simón de Pachacoto (CSSP) a mediados de los años sesenta y su adaptación en la naciente empresa comunal en los años setenta. En este periodo, el trabajo asalariado se organiza en la unidad de producción pecuaria y es regulada de acuerdo a las reglas comunales. En la segunda parte se aborda el trabajo asalariado en el marco de la diversificación de la empresa comunal y el incremento de las inversiones con fondos públicos externos que la comunidad obtiene en los años ochenta. En este contexto, se incrementa la demanda de empleo entre los comuneros y aparecen nuevas categorías laborales. Sin embargo, el acceso y desempeño laboral son regulados de acuerdo a las reglas comunales de pertenencia a la comunidad y la igualdad de oportunidades.

En la tercera parte se revisa el trabajo asalariado durante el periodo de debilitamiento de la empresa comunal como generadora de empleos, identificando los factores externos que influyen con las restricciones de los fondos de inversión y la caída de precios de los productos agropecuarios. Los factores internos influyen también en el desarrollo de los comportamientos faccionalistas tanto entre los trabajadores como entre los dirigentes. En este periodo, la comunidad establece medidas de restitución a la comunidad por las fallas que se producen en el desempeño laboral y en la administración de la empresa comunal.

En la cuarta parte se aborda el trabajo asalariado durante el fortalecimiento de la empresa como una entidad de prestación de servicios y la presencia de las empresas privadas que operan en el territorio comunal. En este contexto se desarrollan mayores presiones sobre el trabajo en las unidades de servicio de la empresa comunal vinculadas a las nuevas actividades económicas regionales y la presión que ejercen los grupos de interés al interior de la

comunidad. Algunos grupos de trabajo responden mejor a estas exigencias y la comunidad se ve exigida a incorporar nuevos criterios en la regulación del trabajo.

## **2.1. El trabajo asalariado en la constitución de la empresa comunal (1964-1975)**

La Cooperativa San Simón de Pachacoto (CSSP) representa el primer momento del manejo empresarial de la producción pecuaria en la comunidad de Catac. Esta entidad asociativa incorpora y organiza el trabajo asalariado en la producción pecuaria de acuerdo a las reglas de trabajo establecidas por sus asociados. Esta forma de organización del trabajo fue adoptada por la naciente empresa comunal, aunque fue cobrando su propia dinámica.

Esta sección tiene dos partes. En la primera parte se revisa la incorporación y organización del trabajo asalariado en la CSSP y en la segunda parte se aborda la organización del trabajo en la naciente empresa comunal. En ambas entidades económicas de carácter comunal, el trabajo asalariado se regula mediante las reglas establecidas por la comunidad.

### **2.1.1. La organización del trabajo en la CSSP**

En esta sección se abordan dos puntos. En primer lugar, se muestra la incorporación del trabajo asalariado en la CSSP, que incluye a los comuneros como trabajadores asalariados y jornaleros. En segundo lugar, se revisa la organización del trabajo de acuerdo a las zonas de producción y las reglas de regulación de carácter comunal.

#### **Incorporación del trabajo asalariado en la CSSP**

La CSSP incorpora tres tipos de actividad laboral en la producción pecuaria a mediados de los años sesenta: el trabajo asalariado, la “tarea” y el jornal; sin embargo, el trabajo asalariado adquiere mayor preponderancia en relación a las otras dos formas laborales que tienen un carácter más complementario.

El grupo de asalariados estaba conformado por un administrador, un contador, los vigilantes y los pastores; es decir, por un núcleo de técnicos y de los trabajadores sin calificación técnica que se ocupan de la producción ganadera. La pertenencia a la comunidad confiere el derecho de acceso al trabajo asalariado.

El administrador era el responsable de la organización y ejecución de la producción ganadera. Este puesto es ocupado por un ex trabajador de la hacienda ganadera Utcuyacu, que incorpora la dinámica productiva pecuaria de esta hacienda en la comunidad a mediados de los años 60. La CSSP incorpora también un contador que juega un papel importante en el ordenamiento de la economía. En este sentido, la organización y dinámica de la hacienda Utcuyacu influye en la organización del trabajo asalariado en la CSSP en la comunidad de Catac.

La crianza de ganados estaba a cargo de dos categorías de trabajadores: los vigilantes de campo y los pastores. El primer grupo se encarga de la organización del pastoreo y de la vigilancia del trabajo de los pastores; mientras que, los pastores se ocupan del cuidado diario de los ganados. El segundo grupo vivía con su familia en las “canchas” de la empresa. Los salarios de este grupo eran bajos; sin embargo, los pastores recibían en compensación el derecho de crianza de ganados de su propiedad en los pastizales de la CSSP. En el año 1971, esta cooperativa tenía cinco pastores, cada uno con un número determinado de ganados seleccionados a su cuidado y distribuidos por sectores al interior de las zonas de producción empresarial.

**CUADRO Nº 59**  
**NÚMERO DE GANADOS BAJO EL CUIDADO DE LOS PASTORES**  
**(1971)**

| Pastores         | Nº Ganados cuidados | Grupo de Ganados seleccionados | Sectores de Pastos |
|------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|
| Albino Alvarado  | 618                 | Madres                         | Yanahuanca         |
|                  | 445                 | Corderos                       | Yanahuanca         |
| Silvestre Dávila | 461                 | Caponcillos                    | PilcocanCHA        |
| Pompeo León      | 435                 | Corderos                       | Pachacoto          |
|                  | 479                 | Madres                         | Pachacoto          |
| Juvencio León    | 88                  | Machos padrillos               | Yanahuanca         |
|                  | 1,070               | Borregas madres                | Yanahuanca         |
| Lorenza Maguiña  | 608                 | Borreguillas                   | Yanahuanca         |
| Total            | 4,204               | -----                          | -----              |

**Fuente:** Libro de Actas del Consejo de Administración de la Cooperativa San Simón de Pachacoto. 1967-1974.

Los socios de la CSSP no eran asalariados pero desarrollan determinadas “tareas” que se contabilizan como “aportes” en sus certificados de aportación. Los socios se ocupaban generalmente del mantenimiento de las infraestructuras. Además de los “aportes” en tareas, los socios acceden a otros beneficios, como los “excedentes”, los préstamos y la compra de ganados. Algunos socios de la CSSP habían incursionado en el comercio de ganados. Los socios se benefician de los recursos que distribuye la CSSP y ejercen mayor control sobre dichos recursos.

En la CSSP se organizan también “jornaleros” para ocuparse de las “tareas” no realizadas por los socios. Según las actas de reuniones, en la CSSP había bastante ausentismo de los socios en la ejecución de las “tareas”. En estos casos, los jornales eran asumidos por los comuneros que eventualmente buscaban trabajo en la cooperativa.

En efecto, la CSSP incorpora el trabajo asalariado en la producción pecuaria, siguiendo el modelo de la hacienda Utcuyacu. Los trabajadores asalariados

estaban conformados por un núcleo de técnicos y de pastores conformados por comuneros. Los “socios” participan en el trabajo a través de las “tareas” y acceden a ciertos beneficios especialmente por los servicios prestados a través de las “tareas”. De acuerdo a los requerimientos, la CSSP incorpora a los comuneros como “jornaleros”, pero la CSSP no incorpora la “faena”.

### Organización del trabajo asalariado en zonas de producción pecuaria

En la CSSP, el trabajo asalariado se organiza por *zonas de producción pecuaria*. Estas comprendían determinadas áreas del territorio comunal, con recursos e infraestructuras, la regulación del uso de pastos y de la producción. La comunidad determina dos zonas de producción pecuaria asociativa: la primera de 300 Has., destinada a la producción de vacunos en el sector denominado Pachacoto; y, la segunda de 3,000 Has. en el sector denominado Yanahuanca para la crianza de ovinos.

En estas zonas de producción, el trabajo se organiza en torno a algunas actividades como la producción pecuaria, la asistencia técnica y sanitaria, la conservación y uso ordenado de pastos y el mantenimiento de infraestructuras de riego. Estas acciones estaban reguladas por reglas establecidas por los mismos socios de la CSSP.

Esta cooperativa contaba con su propia asistencia técnica y sanitaria. En los informes de campo del año 1970 se observa que las cifras de la mortalidad ganadera eran bajas. La conservación y uso de pastos exigía el cumplimiento de prácticas de “rotación por sectores” dentro de las zonas de producción. Las reglas que regulan estas prácticas son adaptaciones del manejo ancestral de la ganadería que conocían los comuneros y de la adaptación de ciertas reglas de la empresa ganadera SAGUL en la hacienda Utcuyacu. Una empresa de reciente incursión en la zona.

En efecto, el trabajo en la CSSP se organiza en torno a las zonas de producción delimitadas por la comunidad y reguladas por esta entidad productiva. Muchas de las reglas de regulación tienen base en el manejo ancestral de la ganadería comunal y de la incorporación de ciertas técnicas de trabajo de la empresa SAGUL con la que la comunidad mantenía un litigio judicial por el “territorio recuperado” en el año 1963.

**TABLA Nº 16**  
**SANIDAD Y ASISTENCIA TÉCNICA EN LA CSSP**  
**(1970)**

| Informes (1970) | Vacunos   | Ovinos   |
|-----------------|---|--|
| Inf. 2          |   | Mortalidad: baja                                     |
| Inf. 6          | Se hallan bien<br>Baño de becerros                  | Todos bien<br>Baño de ovinos                         |
| Inf. 7y 8       | Todo bien.<br>2 con septicemia.<br>Nacimiento: bajo | Cambio de clase: corderos,<br>borreguillas, capones. |

|          |  |  |
|----------|--|--|
| Inf.9    | Enfermos: 2  | Rotación de pastos en Yanahuanca y Pachacoto.  |
| Inf.10   | Mortalidad por septicemia y diarrea.<br>Nacidos: pocos   | Dosificación<br>Rotación de corderos a Yanahuanca<br>Rotación de borregas recién paridas<br>Lenta parición |
| Inf.12.  | En buen estado.<br>Nacimiento: pocos   | Traslado de borregas de parición de Yanahuanca a Pachacoto.<br>Siguen naciendo                             |
| Inf.13.  | Sin novedad<br>Nacidos: pocos<br>Enfermos: algunas con diarrea   | Nacidos: un mayor número   |
| Inf.14   | Vacunación: a becerros nacidos<br>Nacidos: pocos   | Dosificación a "ganados mayores" y recién nacidos  |
| Inf.15   | En buen estado   | Borregas en gestación 941 y 715 borregillas  |
| Info. 16 | Mortalidad: 1<br>Nacidos: 3  | Nacidos: 139   |
| Inf.17   | Vigilancia y control   | Dosificado: 1,646 ovinos<br>Cambio a Mashra por parición<br>Mortalidad: 0                                  |
| Inf.18.  | Todos, bien  | Vigilancia y conteo<br>Mezcla de ganados<br>Dosificación<br>Parición alta: 270                             |
| Inf.19.  | Contado y vigilado<br>Nacidos: pocos   | Conteo y vigilancia<br>Parición: baja<br>Mortalidad: 50% de nacidos  |
| Inf.20   | Contadas y vigiladas<br>Nacidos: pocos<br>Cambio de clase  | Vigilancia y conteo<br>Nacidos: 740<br>Cambio de clase   |
| Inf.21   | Control y vigilancia<br>Nacidos: pocos<br>Cambio de clase  | Controlado, curado y vigilado<br>Dosificación<br>Empadre   |
| Inf. 22  | Vigilancia, conteo<br>Nacidos: pocos<br>Mortalidad: con neumonía<br>Dosificación y vacunación: por orden del MINAG | Controlado y vigilado<br>Dosificación: a cargo del Ministerio de Agricultura                               |

Fuente: Elaboración propia. En base a los informes del administrador de la Cooperativa San Simón de Pachacoto. 1970.

### 2.1.2. La organización del trabajo en la naciente empresa comunal

La empresa comunal incorpora al grupo de trabajo de la CSSP conformado por el personal administrativo (administrador y contador) y el personal de crianza (vigilantes y pastores); a su vez, convoca nuevas categorías de trabajadores como los auxiliares contables y obreros. La diversificación inicial de la empresa exige la incorporación de un mayor número de trabajadores y de nuevas categorías laborales. Al igual en la CSSP, el trabajo estaba limitado a los miembros de la institución comunal y la actividad pecuaria es la sección que demanda un mayor número de trabajadores.

**CUADRO Nº 60**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMUNAL**  
**(1974-1975)**

| Categorías        | Administración | Ganadería | Servicentro | Ladrillera |
|-------------------|----------------|-----------|-------------|------------|
| Administrador     | 01             |           |             |            |
| Auxiliar contable | 01             |           |             |            |
| Auxiliar de caja  | 01             |           |             |            |
| Caporal           |                | 02        |             |            |
| Técnico de campo  |                | 01        |             |            |
| Pastores          |                | 08        |             |            |
| Maestro de obra   |                |           | 01          | 01         |
| Obreros           |                |           | 04          | 05         |
| <b>Total</b>      | <b>03</b>      | <b>11</b> | <b>05</b>   | <b>06</b>  |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de SINAMOS, ORAMS III. 1974

A diferencia de la CSSP, la naciente empresa combina el trabajo asalariado con el trabajo comunal (faena). El trabajo asalariado se organiza en las actividades permanentes de producción pecuaria y en la nueva unidad de servicios; en tanto que, las faenas se ocupan en la conservación y en el mantenimiento de infraestructuras.

El trabajo asalariado en la empresa comunal experimenta presión sobre los salarios debido a la mayor remuneración que perciben muchos comuneros en las empresas que operan en la zona. Los trabajadores de la empresa comunal demandan frecuentemente el incremento en sus salarios. Los salarios en la comunidad eran bajos en relación a los que percibían los obreros en las empresas que operan en la zona, como por ejemplo en el asfaltado de la vía Huaraz-Pativilca; sin embargo, estos eran más altos en relación a los salarios que las familias ganaderas de la comunidad daban a sus pastores.

**CUADRO Nº 61**  
**SALARIOS EN LA EMPRESA COMUNAL Y EN LA ZONA**  
**(1974)**

| Rubro              | Categoría        | Salario (soles)     |
|--------------------|------------------|---------------------|
| Ganadería familiar | Pastor           | 19 por ovino al año |
| Empresa comunal    | Maestro de obra  | 100 por día         |
|                    | Obrero           | 70 por día          |
|                    | Pastor           | 1,500 al mes        |
|                    | Administrador    | 4,000 al mes        |
|                    | Auxiliar de caja | 2,700 al mes        |
|                    | Caporal          | 2,400 al mes        |
| Cia Tizón          | Obrero           | 170 al día          |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de SINAMOS, ORAMS III. 1974

La empresa comunal aplica la misma tecnología empleada por la CSSP en la producción pecuaria y las mismas zonas de producción de la CSSP fueron transferidas a la empresa. Con la "recuperación de tierras" en el sector Churana a mediados de los años setenta, se crean nuevas zonas de



producción pecuaria empresarial. En estas zonas se aplican las mismas técnicas de rotación de pastos y su distribución por sectores. Por otro lado, se intensifican los trabajos de mantenimiento de canales de riego y el cultivo de pastos debido al incremento de la producción pecuaria con la inversión de los fondos obtenidos de ORDEZA.

El ciclo reproductivo exige una adecuada conservación de pasturas y de protección de las unidades en reproducción. Determinados sectores estaban reservados para el ciclo reproductivo. Los comuneros dieron mucha importancia al ciclo reproductivo y al comercio de ganados. Según la planilla del ganado lanar del año 1974, la mayor parte de los 5,245 ovinos estaba destinada a la reproducción y a la comercialización.

**CUADRO Nº 62**  
**GANADOS CLASIFICADOS DE LA EMPRESA COMUNAL**  
**(Julio 1974)**

| Pastores        | Tipos de ovinos <sup>432</sup> |              |          |              |            |          |            | Total Vacunos |
|-----------------|--------------------------------|--------------|----------|--------------|------------|----------|------------|---------------|
|                 | 1                              | 2            | 3        | 4            | 5          | 6        | 7          |               |
| Juvencio León   |                                | 6            |          |              |            |          |            | 6             |
| Alvino Alvarado |                                | 917          | 1        |              |            |          |            | 918           |
| Pablo Huamán    |                                | 453          |          | 415          |            |          |            | 868           |
| Germán Ramírez  | 52                             |              |          |              | 255        |          | 407        | 714           |
| Lorenza Maguiña | 112                            |              |          |              | 107        |          |            | 219           |
| Luís Dueñas     |                                | 692          |          |              |            |          |            | 692           |
| Andrés Ortiz    |                                |              |          | 526          |            |          |            | 526           |
| Liborio León    |                                |              |          | 1300         |            | 1        | 1          | 1,032         |
| <b>Total</b>    | <b>164</b>                     | <b>2,068</b> | <b>1</b> | <b>2,241</b> | <b>362</b> | <b>1</b> | <b>408</b> | <b>5,245</b>  |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de la Planilla de ganado de la empresa comunal. 1974.

### **A modo de conclusión: trabajo asalariado y otras formas laborales**

La comunidad de Catac incluye el trabajo asalariado en la Cooperativa San Simón de Pachacoto y en la naciente empresa comunal siguiendo un poco el modelo de producción pecuaria de la empresa ganadera SAGUL en la hacienda Utcuyacu, pero adaptado a su propio medio: la comunidad campesina. Por ello, la comunidad ejerce la regulación del trabajo, preservando el acceso a los comuneros, organizando en las zonas de producción y evaluando su desempeño. De este modo, la comunidad regula la tecnología productiva (De la Cadena 1989: 82).

A medida que la empresa se diversifica, la comunidad amplía los puestos de trabajo asalariado y crea nuevas categorías laborales en sus recientes unidades económicas (unidad de servicios y la sección contable-administrativa); aunque, en el periodo inicial de la empresa, la unidad de producción pecuaria es la que concentra el mayor número de trabajadores. En este sentido, el trabajo asalariado se desarrolla en relación a los cambios que

<sup>432</sup> Clasificación de los ovinos: (1) padres reproductores, (2) borregas, (3) corderos, (4) borreguillas, (5) carnerillos, (6) caponcitos y (7) capones.

experimenta la empresa comunal y adquiere un carácter comunal por hallarse regulada por la institución comunal.

Tanto en la CSSP como en la naciente empresa comunal, el trabajo asalariado se complementa con otras formas laborales de carácter comunal. El trabajo asalariado se concentra exclusivamente en las actividades permanentes de la empresa; en tanto que, las “tareas” y las “faenas” se emplean en la provisión y mantenimiento de recursos de uso comunal (infraestructuras productivas, infraestructuras de riego, vías). Estas son más bien servicios que los comuneros aportan a la comunidad por los beneficios que reciben. En este sentido, el trabajo en la empresa comunal se organiza en un contexto de relaciones de intercambio recíproco que garantiza la institución comunal.

El trabajo asalariado emerge en la comunidad de Catac en un marco de relaciones de intercambio con la empresa SAGUL de la hacienda Utcuyacu, la presencia de algunas empresas que se ocupan de la reconstrucción de las vías y la reconstrucción de viviendas en el pueblo de Catac destruido por el terremoto del año 1970. Los trabajadores de la empresa comunal demandan el incremento en sus salarios influido por las expectativas que generan las mayores remuneraciones que los trabajadores perciben en las empresas que operan en la zona.

## **2.2. El trabajo durante el fortalecimiento de la empresa comunal (1980-1990)**

El trabajo asalariado adquiere importancia con la formación de la CSSP y en la naciente empresa comunal, pero cobra mayor valor durante el proceso de fortalecimiento de la empresa debido a la diversificación de las unidades económicas y las inversiones que desarrolla la comunidad en los años ochenta. La diversificación exige el desarrollo de ciertas destrezas laborales especialmente en las nuevas unidades de servicio (transporte, unidad contable, administración); sin embargo, al igual que en el periodo inicial de la empresa, la comunidad regula el trabajo asalariado.

Esta sección se divide en dos partes. En la primera parte se revisa la conformación de los grupos de demanda laboral, los modos de acceso al trabajo y la regulación del desempeño laboral. En la segunda parte se aborda la organización del trabajo en la unidad pecuaria y en la unidad de servicios, y su regulación. Esta sección finaliza con una conclusión sobre la diversificación de la empresa y las exigencias en el desarrollo de habilidades laborales especialmente en las secciones de la unidad de servicios.

### **2.2.1. Grupos de demanda laboral y la regulación del acceso al trabajo**

En los años ochenta, se incrementa la demanda del trabajo asalariado en la comunidad de Catac principalmente entre los comuneros cuya principal fuente de ingreso no procedía de las actividades agropecuarias, sino del empleo eventual o que estaban incursionando muy débilmente en las nuevas actividades económicas (NAE en adelante), como el comercio, servicio y turismo.

La comunidad distribuye el acceso al trabajo asalariado de acuerdo a los procedimientos establecidos por la directiva comunal como las solicitudes de trabajo y la evaluación de los postulantes. Los grupos que solicitan empleo son seleccionados de acuerdo a las reglas comunales de pertenencia a la comunidad y la igualdad de oportunidades laborales para los comuneros.

Sin embargo, la diversificación de la empresa comunal, que implica la creación de nuevas unidades no agropecuarias y la ampliación de las existentes, exige una cierta estratificación del empleo en tres grupos: empleos que no requieren calificación técnica, empleos que exigen una calificación técnica y los empleos que requerían los servicios profesionales. Esta estratificación responde a las exigencias de las unidades de servicios y de la sección contable-administrativa.

Los comuneros sin “calificación técnica” son seleccionados por “sorteo”; mientras que, los comuneros con “calificación técnica” son evaluados por una comisión especial conformada por la directiva comunal y algún funcionario público de la ciudad de Huaraz. La incorporación de profesionales (contador, jefe de producción, administrador) a la comunidad se lleva a cabo mediante “recomendaciones” de los profesionales vinculados a la comunidad y de la aprobación expresa de la asamblea comunal. La comunidad exige el cumplimiento de ciertas condiciones en la incorporación de los profesionales externos a la comunidad como garantía de la vinculación con la institución comunal.

**CUADRO Nº 63**  
**CONCURSOS PARA PUESTOS DE TRABAJO “ESPECIALIZADO”**  
**(1985-1986)**

| Puesto           | N Solicitudes | Nº concursantes |         | Tipo de prueba        | Jurado   | Fecha           |
|------------------|---------------|-----------------|---------|-----------------------|--|-----------------|
|                  |               | Varones         | Mujeres |                       |  |                 |
| Caporal de campo | 3             | 3               | 0       | Escrita<br>Entrevista | Presidente comunidad<br>MINAG<br>Adm. campo      | Febrero<br>1985 |
| Auxiliar de caja | 9             | 5               | 1       | Escrita<br>Documental | Electro Perú<br>Contador<br>Tesorero             | Mayo<br>1985    |
| Cajero titular   | 10            | 6               | 2       | Escrita<br>Documental | Electro Perú<br>Contador<br>Presidente comunidad | Febrero<br>1986 |
| Total            | 22            | 14              | 3       |                       |  |                 |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Acta Interna de la Directiva Comunal. 1983-1986 y 1986-1990.

De acuerdo a las reglas comunales, el acceso al trabajo estaba reservado a los comuneros. La mayor parte de este grupo se ocupa en trabajos que no requerían una calificación técnica; sin embargo, la diversificación de la empresa exige la incorporación de comuneros con calificación técnica y de profesionales externos porque la comunidad carecía de este tipo de personal. Sin bien las reglas comunales limitan el acceso de los foráneos a la empresa; sin embargo, se flexibiliza de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Las reglas comunales también restringen a los mismos comuneros que habían trabajado con anterioridad en la empresa, a los que mantenían deudas con la comunidad, a quienes habían mantenido controversias con las autoridades comunales, entre otros. Además, los empleos que ofrece la comunidad limitan a las comuneras; por ello, en las asambleas de los años ochenta, las comuneras exigen la apertura de talleres textiles o de artesanía para la elaboración de productos que tenía bastante demanda entre los turistas que se desplazaban hacia el complejo turístico Pasto-ruri.

El acceso al trabajo asalariado y la asignación de obligaciones que se desprenden de él son regulados por la comunidad de acuerdo a determinados arreglos institucionales. En este sentido, el trabajo asalariado se desarrolla en un marco de relaciones de intercambio recíproco entre el trabajador comunero y la comunidad como institución.

En efecto, en los años ochenta, la diversificación de la empresa amplía el número de puestos de trabajo en la comunidad y configura una cierta estratificación laboral de acuerdo a la calificación que requieren las unidades económicas. Ante el incremento de las demandas laborales, la comunidad incrementa las normas restrictivas de acuerdo al principio de pertenencia a la comunidad y a la igualdad de oportunidades laborales para los comuneros; al mismo tiempo, flexibiliza dichas reglas para incorporar a los profesionales no comuneros que requiere la empresa. La inclusión de este grupo externo a la comunidad exige la aprobación de la asamblea como medida de protección de los bienes y la exigencia de las relaciones de intercambio que debe haber entre el trabajador y la comunidad. Los comuneros no aceptaban fácilmente a los foráneos como trabajador en la empresa comunal.

## **2.2.2. La organización del trabajo**

En esta sección se revisa la organización del trabajo en las unidades de producción agropecuaria y en la unidad de servicios, en un contexto de mayor demanda de trabajo asalariado entre los comuneros. En primer lugar se revisa la organización del trabajo en la unidad pecuaria. Los comuneros acceden al trabajo en la crianza de ganados y en la construcción de infraestructuras productivas que se ejecutan con fondos externos que obtiene la comunidad en estos años. En segundo lugar se muestra la organización del trabajo en la unidad de servicios. Esta unidad genera una gran expectativa por el trabajo asalariado; sin embargo, exige también el desarrollo de ciertas habilidades o destrezas laborales.

### **2.2.2.1. Organización de trabajo en la unidad de producción pecuaria**

En la unidad de producción pecuaria, el trabajo se organiza en dos campos: la crianza de ganados, y la construcción y mantenimiento de infraestructuras. Con el incremento de las inversiones en esta unidad se incrementa la producción pecuaria y los trabajos de infraestructura productiva. En esta sección se revisa la organización del trabajo en la crianza de ganados y en la construcción de infraestructuras productivas.

## El trabajo en la crianza de ganados

En los años ochenta, la comunidad incluye a un *administrador de producción* en la empresa. Este ejerce funciones productivas y administrativas. En el campo productivo, se encarga de la planificación, ejecución y evaluación de la producción pecuaria; en el campo administrativo, supervisa el trabajo de los pastores y controla el movimiento pecuario, los ingresos (compra de nuevos ejemplares) y las salidas (mortalidad, donaciones, venta, pérdidas, robos) a través de las “planillas de ganados”.

Los trabajos en la unidad pecuaria se habían incrementado significativamente como resultado de las inversiones; sin embargo, en esta sección, se producen también ciertas fallas, como las entregas retrasadas de “planillas de ganados”, la “adulteración de documentos”, el incremento de la mortalidad. Este último problema genera constantes discusiones entre los comuneros, quienes asocian la mortalidad con la deficiencia en el trabajo; sin embargo, según los informes técnicos, la escasez de pastos era un factor que influye en el incremento de la mortalidad de ovinos.

En el inventario que se realiza durante los cambios de gestión comunal, las cifras de la producción pecuaria se mantienen. Había mortalidad de ganados pero ésta no constituía una baja significativa en la producción. En ciertos casos, las críticas se desarrollan como formas de exigencia de cambios de los técnicos, vigilantes y pastores; es decir, era una estrategia de recambio en los puestos de trabajo por los grupos de interés.

**CUADRO N° 64**  
**INVENTARIO DE GANADOS**  
**(1982-1987)**

| Tipo de ganados   | Número de ganados |       |       |       |
|-------------------|-------------------|-------|-------|-------|
|                   | 1982              | 1983  | 1985  | 1987  |
| Ovinos            | 8,319             | 8,137 | 7,740 | 7,952 |
| Vacunos           | 132               | 134   | 107   | 105   |
| Alpacas “Suri”    | 252               | 434   | 145   | 382   |
| Alpacas “Huacaya” | 262               |       | 230   |       |
| Total             | 8,965             | 8,705 | 8,222 | 8,434 |

Fuente: Elaboración propia. En base al inventario de ganados. 1982, 1983, 1985 y 1987.

El otro tema sensible entre los trabajadores era la demanda del incremento de salarios. Los “vigilantes” expresan constantemente esta demanda. Este grupo de trabajadores se hallaba en desventaja en relación al administrador de la producción y de los pastores debido a que sólo percibía el salario como vigilante; mientras que, los pastores tenían otros beneficios, como la crianza de ganados de su propiedad en los pastos de la empresa y los administradores prestaban frecuentemente servicios de sanidad en la ganadería familiar.

## Organización del trabajo en mantenimiento de infraestructuras productivas

Otro aspecto en la organización del trabajo en la unidad pecuaria era el mantenimiento de infraestructuras productivas. El acceso a los fondos de inversión había permitido la construcción de un número importante de infraestructuras en las zonas de producción pecuaria de la empresa.

La mayor parte de estas obras se ejecuta mediante jornales de trabajo debido a la reducción del número de faenas y su concentración en el trasquile de ovinos. Las donaciones de las entidades públicas y los fondos rotatorios contemplan la contratación de jornaleros, la que permite combinar las “faenas obligatorias” con las “faenas adicionales”. Los comuneros construyen los módulos lecheros y la ampliación de las pasturas en base a la combinación de la “faena” y del “jornal”.

En efecto, en los años ochenta, la construcción y mantenimiento de infraestructuras productivas se lleva a cabo mediante el concurso tanto del “trabajo comunal” como de la “faena adicional” (jornal) financiados con los “fondos rotatorios” y las donaciones públicas. Sin embargo, en este periodo, se generaliza el trabajo asalariado en la comunidad de Catac.

**TABLA Nº 17**  
**INFRAESTRUCTURAS Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**  
**(1985-1988)**

| Infraestructura productiva                            | Fuentes de financiamiento                           | Formas de organización del trabajo                                 |
|---|---|--|
| Canal de Huicso                                       | Banco Agrario                                       | Faenas combinadas con financiamiento de materiales de construcción |
| Piscigranja en Pachacoto                              |   |  |
| Canal sector Pumapampa y Rachacoco                    |   |  |
| Galpón de esquile                                     |   |  |
| Establo de Pachacoto                                  | Banco de Vivienda (Programa PRATVIR)                |  |
| Instalación de establo lechero                        |   |  |
| Siembra de pastos                                     |   |  |
| Galpón de esquile                                     |   |  |
| Canales y bretes en Pachacoto, Rachacoco y Yanahuanca | Fundación Interamericana de Desarrollo Agropecuario | Faenas obligatorias con “faenas adicionales” pagadas               |
| Pastos en sector Tupucpampa, Pachacoto y Catac.       | Donaciones del Gobierno Central                     | Trabajo asalariado   |
| Canal de riego de Huicso                              | CORDE Ancash  |  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. 1981-1986 y 1986-1990.

## Regulación del trabajo y la conservación de pastizales

La comunidad establece determinadas reglas de control sobre el control del desempeño laboral, la conservación de pastos y el uso de los mismos, el cuidado de las zonas de forestación. Además, la comunidad pone en

funcionamiento ciertos mecanismos de control y fiscalización del trabajo especialmente en la unidad de producción pecuaria.

Los *contadores y administradores de producción* cesan en el trabajo al término de sus contratos laborales suscritos por el periodo de gestión de una dirigencia, cada dos años. En ciertos casos, estos trabajadores eran despedidos antes del término de los contratos debido a las deficiencias en la producción o la alta mortalidad de los ganados. El *administrador de campo* era evaluado frecuentemente por el Consejo de Vigilancia y la misma Directiva Comunal. En pocos casos, un trabajador se mantiene en el puesto de trabajo más allá del periodo de gestión de una directiva comunal.

Los *pastores* estaban más sujetos a la “rotación” (cambio) en el trabajo debido a una mayor demanda por este puesto de trabajo y a las constantes fallas que se expresaban en la tenencia de un número mayor de ganados de su propiedad permitido por la comunidad y las constantes sospechas de robo. Los pastores tenían generalmente un contrato anual. En muy pocos casos se observa la renovación de contratos de este grupo de trabajadores. Un causal de despido de los pastores era la “pérdida” de ovinos bajo su cuidado y el número de estas pérdidas era significativo.

**CUADRO Nº 65**  
**HOJA DE EVALUACIÓN DE PASTORES DE LA SECCIÓN PECUARIA**  
**(1989)**

| Pastores              | Pérdida al año | Otras observaciones                      | Situación laboral |
|-----------------------|----------------|--|-------------------|
| Martina castillo      | 08             | “Tiene mucha huachquilla” <sup>433</sup> | Cese              |
| Eleuterio Chávez      | 19             | “Irresponsable”                          | Cese              |
| Bonifacio Maguiña     | 04             | “Trabajador antiguo”                     | Cese              |
| Gregorio Alvarado     | 05             | “Buen desempeño”                         | Continúa          |
| Vicente Rojas         | 04             | “Tiene mucha huachquilla”                | Cese              |
| Guillermo Rivas       | 00             | “Trabajador serio”                       | Continúa          |
| David Ortiz           | 09             | “trabajador”                             | Continúa          |
| Jovita Saltador       | 10             | Sin observación                          | Continúa          |
| Nombre no legible     | 07             | “Irresponsable”                          | Cese              |
| Felisa Huamán         | 01             | “Con carta de retiro”                    | Cese              |
| Nombre no inteligible | 05             | Sin observación                          | Cese              |
| Julio Huerta          | 00             | “victorioso”                             | Continúa          |
| Nombre no legible     | 00             | Sin observación                          | Continúa          |
| Martín Romero         | 04             | “Sospechoso”                             | Cese              |
| Leoncio Montes        | 00             | Sin observación                          | Continúa          |
| Total de pérdidas     | 76             |  |                   |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac 07-01-1989.

La comunidad establece también una serie de *reglas de control del trabajo* como las visitas sorpresivas de la directiva comunal a los pastores, la residencia del administrador en el campo, la actualización mensual de la “planilla de ganados”, la aplicación de sanciones ejemplares a los “comuneros

<sup>433</sup> Ganado nativo de propiedad del pastor.

abigeos”. El comunero abigeo recibía una sanción drástica, como la expulsión de la comunidad o la depuración del padrón comunal.

La comunidad establece también *reglas de conservación de pastos*. Tanto en la zona sur como en la zona norte de Catac, las familias incursionan frecuentemente con sus ganados en los pastos de la empresa. En ciertos sectores se quiso controlar este problema con la instalación de alambrados; sin embargo, éstos eran retirados con suma facilidad. Con la formación de comisiones de requisa y la reorganización del Comité de Pastos y Chacras por sectores se fue controlando de modo más eficaz este viejo problema en la comunidad.

En estos años empieza la disputa por el agua entre los comuneros. Las familias con pastos bajo riego empiezan controlando el agua en las zonas de producción de la empresa comunal. Los jueces de agua aparecen ante el constante acaparamiento de este recurso. La comunidad establece también ciertas reglas de control de la extracción de madera en las zonas de forestación comunal<sup>434</sup>.

El establecimiento y ejecución de estas reglas se hace con el apoyo de los comuneros vinculados a la ganadería y organizados por sectores. Este sector promueve la reorganización del Comité Especial de Pastos y Chacras para el ejercicio de un mayor control sobre el uso de pastos y de acuerdo al orden establecido tras la distribución de pastizales a las familias comuneras en los años sesenta.

La comunidad regula los contratos laborales, el desempeño laboral de los trabajadores y la conservación de pastos tanto de consumo de la ganadería familiar como de la empresa comunal. La comunidad establece también ciertos mecanismos de control, como las visitas de campo, las requisas de ganados, la reorganización del Comité de Pastos y Chacras, la supervisión del trabajo de los pastores.

#### **2.2.2.2. Organización del trabajo en la Unidad de Servicios**

La unidad de servicios de la empresa comunal concita una fuerte demanda de empleo entre los comuneros en los años ochenta. Esta unidad estaba conformada por un servicentro (grifo comunal, dos talleres, un restaurante), la unidad de transporte y una sección de maquinaria agrícola. Al mismo tiempo, la comunidad contaba con dos unidades de servicios a las familias: la unidad de comercialización de productos agropecuarios y la unidad de provisión de productos agropecuarios de consumo familiar.

Esta unidad incorpora nuevas categorías de trabajadores, como los obreros, choferes, “maquinistas”, “cobradores” y “ayudantes”. Estas secciones exigen ciertas habilidades aprendidas para ocuparse como conductores de vehículos, en la prestación de servicio en los talleres de mecánica y en la administración del restaurante comunal.

---

<sup>434</sup> Libro de actas de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 28-11-1985.



En la unidad de servicios, el grifo concita mayor demanda laboral entre los comuneros y se convierte en un espacio de disputa por el acceso al combustible por parte de los comuneros inmersos en la actividad del transporte; sin embargo, a diferencia de la unidad pecuaria, el grifo incorpora a un grupo reducido de trabajadores (un administrador, dos griferos y un guardián).

Inicialmente, los talleres y el restaurante fueron administrados directamente por la directiva comunal. Ante las constantes fallas en la administración, estos servicios fueron dados en arriendo a las familias comuneras. En principio, esta transferencia estaba abierta a todos los comuneros; sin embargo, en las licitaciones participan pocos debido a la exigencia de ciertas destrezas comerciales y una solvencia económica por los altos costos del arriendo e inversión comercial.

Por su parte, la sección de transporte exige la “especialización” como choferes y el aprendizaje de habilidades como “cobradores” o “ayudantes”. En esta sección, un segmento importante de comuneros se “especializa” como chofer y este grupo tenía mayor permanencia en el trabajo porque había pocos conductores en la comunidad.

En efecto, la unidad de servicios se fue constituyendo en una unidad que genera grandes expectativas laborales entre los comuneros porque era percibida como una nueva oportunidad económica especialmente entre los comuneros insertos en las NAE. Esta sección introduce cambios importantes con la creación de nuevas categorías laborales y la exigencia de aprendizaje de ciertas habilidades. Sin embargo, a diferencia de las unidades productivas, la unidad de servicios genera un limitado número de trabajo.

### **Conclusión: diversificación, nuevas categorías y exigencias de calificación laboral**

La demanda de empleo ejerce mayor presión en la empresa comunal en un contexto en que las familias comuneras se concentran en el pueblo de Catac y se desarrolla una mayor relación con la ciudad de Huaraz, es decir, entre lo rural y urbano. Por otro lado, el acceso a los créditos promovidos por las políticas gubernamentales en el sector agrario rural y los cambios en la sociedad rural influyen en una mayor diversificación de la empresa comunal, es decir, la aparición de las actividades de servicio amplía las actividades agropecuarias en la empresa comunal.

La ampliación de las actividades económicas en la empresa (diversificación) genera un mayor número de empleos, aunque éstos eran reducidos frente a la creciente demanda que ejercen los comuneros. Esta diversificación introduce una cierta estratificación laboral de acuerdo a las exigencias de las unidades diferenciando el “trabajo asalariado no calificado”, que se requiere en las unidades de producción agropecuaria y en la unidad de servicios, y el “trabajo asalariado con calificación técnica” requerido en la unidad contable, en las jefaturas de las unidades económicas y en algunas secciones como el transporte, y la incorporación de algunos profesionales en la unidad de

producción pecuaria y en la unidad contable-administrativa. La ampliación de las actividades no agropecuarias influye en la estratificación laboral.

El surgimiento de nuevas actividades no agropecuarias exige una mayor calificación laboral. Se requieren nuevas categorías laborales en la sección de transporte (choferes, ayudantes), en la construcción de infraestructuras (técnicos, obreros), en la sección pecuaria (jefes de producción, técnicos de campo) y en la unidad de administración (administrador, contador). Sin embargo, la ampliación del trabajo asalariado con calificación técnica y profesional halla limitaciones en la empresa debido a los bajos salarios, la rotación frecuente en los puestos y el escaso número de comuneros calificados. En los años ochenta, solo el administrador estuvo durante tres gestiones comunales continuadas. Las nuevas unidades (servicios) generan mayores expectativas laborales; sin embargo, estas generan escasos puestos de trabajo en relación a las unidades más tradicionales como la sección agropecuaria.

La comunidad establece ciertas reglas y regula el trabajo: por un lado, aquellas que regulan la selección y admisión; por otro lado, aquellas que regulan los contratos y el desempeño laboral; finalmente, aquellas que regulan la administración de los bienes comunales. La pertenencia a la comunidad es una condición para el acceso a un puesto laboral; sin embargo, esta condición se flexibiliza con los profesionales. El acceso a estos puestos exige alguna forma de vinculación con la institución y la aprobación expresa de la asamblea. Estas exigencias responden a la dinámica de intercambio recíproco que debe existir entre los trabajadores y la comunidad, el acceso al trabajo exige ciertas obligaciones con la comunidad. Una de ellas es el cuidado de los bienes comunales. Por ello, la comunidad exige alguna forma de vinculación con la institución a los trabajadores no comuneros.

Sin embargo, en la organización del trabajo y en la administración de las unidades económicas fueron apareciendo determinadas fallas con consecuencias políticas en la comunidad. Las fallas más críticas se desarrollan en la administración de las unidades de servicio (grifo, transporte) y muchas de ellas eran toleradas por los dirigentes. La comunidad establece medidas de control y sanciones, pero carecía de mecanismos internos de control efectivo. Este problema se profundiza en los años noventa.

**TABLA Nº 18**  
**FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA COMUNAL**  
**(1985-1990)**

| Campo en que se organiza el trabajo |                      | Tipo de trabajo          | Acceso al trabajo            | Reglas que regulan el trabajo                          |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------------|--|
| Obras comunales: Centro Comunal     |                      | Faenas                   | "Mano de obra no calificada" | Obligación por ser comunero                            |
|                                     |                      | Trabajo asalariado       | Técnico                      | Contrato<br>Se comunero o hijo de comunero             |
| Unidad productiva agrícola          |                      | Faena<br>Uso del tractor | "Mano de obra no calificada" | Obligación por ser comunero                            |
| Unidad Productiva Pecuaria          | Pastores y caporales | Trabajo asalariado       | "Mano de obra no calificada" | Contrato de trabajo<br>Ser comunero o hijo de comunero |
|                                     | Administrad          | Trabajo                  | Técnico o                    | Contrato de trabajo                                    |

|  |                       |   |                              |   |
|--|-----------------------|---|------------------------------|---|
|  | or o técnico de campo | asalariado  | profesional                  | Permitido: trabajador externo a la comunidad  |
| Infraestructura productiva   |                       | Faena<br>Faena obligatoria y "faena adicional".<br>Trabajo asalariado | "Mano de obra no calificada" | Obligación por ser comunero<br>"Faena adicional" pagada: a petición de los comuneros                            |
| Unidades de prestación de servicios (transporte, grifo, concesiones) |                       | Trabajo asalariado  | Técnico                      | Contrato<br>Ser comunero o hijo de comunero<br>Estrategia familiar  |
|  |                       | Concesión<br>Trabajo familiar   | Experiencia en el rubro      |   |
| Administración   | Contador              | Trabajo asalariado  | Profesional                  | Contrato de trabajo<br>Permitido: profesional externo a la comunidad  |
|  | Técnicos              | Trabajo asalariado  | Técnico                      | Contrato de trabajo<br>Permitido: trabajadores externos a la comunidad.<br>Eran comuneros o hijos de comuneros. |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de las actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. 1981-1986 y 1986-1990.

### 2.3. El trabajo durante el debilitamiento de la empresa como generadora de oportunidades laborales (1990-2000)

En los años noventa, los factores tanto externos como internos influyeron en el debilitamiento de la empresa comunal como una estructura de oportunidades laborales en la comunidad de Catac. Por un lado, las restricciones de las fuentes de inversión y el desmantelamiento de las políticas de apoyo al sector rural. Por otro lado, las fallas en el desempeño laboral de los trabajadores y en la administración de la empresa por parte de las directivas comunales.

En esta sección se desarrolla tres puntos: en primer lugar se aborda las expectativas laborales que generan las unidades de servicios y la conformación de los grupos de demanda en torno a estas unidades; en segundo lugar se muestran las fallas que influyen en el debilitamiento de la empresa como generadora de las oportunidades laborales; en tercer lugar se revisa el debilitamiento de los mecanismos internos de supervisión y control comunal que tienen limitaciones para aplicar las reglas comunales tanto en el desempeño laboral como en la administración de la empresa. Esta sección finaliza con una conclusión sobre la relación entre la restricción de las oportunidades laborales, las fallas en el desempeño laboral y el debilitamiento de los mecanismos del control interno en la organización comunal.

#### 2.3.1. Grupos de demanda del trabajo asalariado

Durante los años noventa se configura una estructura de oportunidades económicas limitadas en la comunidad de Catac como resultado de la disminución de las fuentes de inversión externa, la aplicación de las políticas de libre mercado que llevan consigo la cancelación de toda forma de subsidio y de créditos especiales a los agricultores (Mayer 2009: 69), y de las fallas en la administración de las unidades económicas de la empresa comunal. Una

consecuencia de estos procesos es la restricción del acceso al empleo en la comunidad.

En esta estructura de oportunidades laborales limitadas surgen grupos con expectativas laborales específicas. Muchos estudiantes, hijos de comuneros, solicitan trabajo vacacional como un modo de aliviar la carga familiar especialmente al inicio de las actividades escolares. Algunos comuneros demandan empleo como guardianes y maquinistas en los programas sectoriales del Estado (PRONAMACHS) que llegan a Catac en convenio con la comunidad. En la comunidad había un grupo de comuneros capacitados en el manejo de la maquinaria pesada; oficio que aprendieron durante la construcción de las carreteras en diferentes partes del país en los años 70<sup>435</sup>. En general, los comuneros muestran cada vez mayor expectativa de empleo en las nuevas unidades de servicios.

**CUADRO N° 66**  
**SOLICITUDES DE TRABAJO EN LA COMUNIDAD DE CATAc**  
**(1996-2000)**

| Años | Condición   |         | Acceso   |             |
|------|-------------|---------|----------|-------------|
|      | Estudiantes | Mayores | Aprobado | Desaprobado |
| 1996 | --          | 11      | 5        | 6           |
| 1997 | 6           | 5       | 5        | 6           |
| 1999 | 67          | 6       | 15       | 52          |
| 2000 | 5           | 39      | s/i      | s/i         |

Fuente: Elaboración propia. En base a las solicitudes de trabajo. 1996-2000

Al igual que en los años ochenta, el trabajo asalariado en la empresa comunal se concentra en la sección pecuaria y en la unidad contable-financiera. Si bien las unidades de servicios y los convenios que la comunidad suscribe con las entidades sectoriales del Estado generan mayor expectativa laboral entre los comuneros, éstas generan escasos puestos de trabajo especialmente en los periodos de restricción laboral. A mediados de los años noventa, la comunidad contaba con 40 trabajadores; sin embargo, este número variaba con cierta frecuencia.

**CUADRO N° 67**  
**NÚMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA COMUNAL (1996)**

| Categoría laboral        | Nº        |
|--------------------------|-----------|
| Personal administrativo  | 05        |
| Personal de guardianía   | 02        |
| Administrador y griferos | 03        |
| Choferes                 | 03        |
| Personal técnico         | 02        |
| Pastores de vacunos      | 02        |
| Pastores de ovinos       | 11        |
| Caporales                | 02        |
| Pastores de alpacas      | 02        |
| Diferentes actividades   | 08        |
| <b>Total</b>             | <b>40</b> |

Fuente: Informe de administración, noviembre de 1996.

<sup>435</sup> Entrevista con Juan Espíritu Gamarra, quien aprendió este oficio como trabajador en la construcción de carreteras en el departamento de Junín durante los años 70. Catac, 10-06-2012.

En efecto, las restricciones en las fuentes de inversión y las fallas en la administración de la empresa influyen en la restricción de las oportunidades laborales en la empresa comunal entre los años noventa. Por otro lado, las nuevas unidades especialmente de prestación de servicios generan mayores expectativas laborales entre los comuneros. Sin embargo, la sección pecuaria seguía generando el mayor número de puestos de empleo especialmente en periodos de restricción económica y de reducción de las inversiones en la unidad pecuaria.

### 2.3.2. Fallas en el desempeño laboral de la empresa

En el periodo que nos ocupa, la sección pecuaria concentra el mayor número de trabajadores asalariados comprendido entre técnicos, vigilantes y pastores; sin embargo, esta sección se convierte en uno de los ejes de conflicto constatare en la comunidad debido al incremento de la mortalidad, pérdidas y robos de ganados de la empresa.

Según el informe del Órgano de Control Interno (1996), los mismos pastores estaban implicados en el robo de ganados. En algunos casos, en complicidad con los vigilantes de campo. Esta complicidad influye en el debilitamiento del mecanismo de supervisión como concluye en uno de sus informes la Comisión de Revisión Pecuaria (1997). Estas fallas eran resultado del uso de recursos comunales en beneficio particular y del debilitamiento de los mecanismos de control interno e influyen en el resquebrajamiento de la confianza, uno de los atributos del usuario de recursos de uso comunal en una institución local auto organizada.

La piscigranja, una unidad agro-industrial de reciente creación que genera gran expectativa laboral entre los comuneros, se convierte en un espacio de disputa permanente (1996-2001) entre las directivas comunales y los directivos de la entidad financiera (ONG PRODEI). El eje de conflicto radica en las fallas de la administración de la unidad por parte de los dirigentes de la comunidad.

En la unidad de servicios, ciertas prácticas generan situaciones de conflicto entre los comuneros como la disminución no registrada del combustible, la adulteración de productos, el incremento de deudas por concesión de “créditos” en combustible. Igualmente, la unidad de transporte de pasajeros adolecía de una administración adecuada.

Estas fallas en el desempeño laboral de la empresa comunal se fueron generalizando como consecuencia del uso de recursos comunales en beneficio particular y el debilitamiento de los mecanismos de control interno. Estas fallas involucran a los trabajadores y dirigentes de la comunidad, y muestran la ruptura en las relaciones de intercambio recíproco entre los trabajadores y la comunidad, entre el derecho de acceso al trabajo y las obligaciones de provisión de los recursos de uso comunal. Estas prácticas generan desconfianza en los trabajadores y en los administradores de la empresa, así mismo el debilitamiento de la capacidad para generar acuerdos al interior de la comunidad especialmente entre los dirigentes.

### 2.3.3. Debilitamiento de los mecanismos de control interno

En los años noventa, algunas secciones de las unidades de la empresa tenían jefaturas y otras estaban bajo la administración directa de la directiva comunal. Una de las tareas de los jefes de las secciones (pecuaria, grifo, contabilidad) era organizar y supervisar el trabajo; sin embargo, estas funciones no siempre se desarrollan en forma adecuada; menos aún, se emiten recomendaciones para mejorar el desempeño laboral.

Entre los años 1990-1995<sup>436</sup>, los dirigentes comunales realizan pocas visitas de campo. La toma de decisiones estaba centralizada en la directiva comunal<sup>437</sup>. Estas decisiones no llegaban adecuada y oportunamente a los trabajadores. Los canales de transmisión de decisiones y la recepción de observaciones de los trabajadores no siempre funcionaban adecuadamente.

En relación a los años ochenta, un segmento importante de trabajadores desaparece en la empresa como el administrador y el jefe de la producción. El primero gestiona créditos, planifica y ejecuta inversiones; traduce en planes los acuerdos de las asambleas. El segundo planifica la producción agrícola y ganadera. Este núcleo que administra y planifica desaparece y la toma de decisiones se centraliza en la directiva comunal; más específicamente, en la figura del presidente comunal o entre el presidente y el tesorero.

Los miembros de la directiva comunal carecían de capacidad de gestión. En ciertos casos actuaban al margen de los acuerdos de la asamblea. Los dirigentes tenían también dificultades para generar acuerdos entre los grupos por el clima de desconfianza creado en el ejercicio de la dirigencia.

Las fallas en el desempeño laboral y en la administración de la empresa comunal son resultados de la confluencia de algunos factores, como el desarrollo del comportamiento faccionalista entre los dirigentes comunales, el debilitamiento de los mecanismos de control interno en el manejo de la empresa, la ausencia del grupo que planifica y supervisa las actividades económicas y la fuerza que adquieren los grupos de interés en los procesos de decisión de la empresa. La actividad laboral y la administración de la empresa se desarrollan en un marco de relaciones de poder cada vez más orientadas por la dinámica de los “grupos de interés” y de las “facciones” en los años noventa.

#### **Desarrollo de comportamientos faccionalistas y debilitamiento de los mecanismos de control interno**

Las restricciones de las oportunidades laborales en la empresa comunal tienen relación con factores tanto externos como internos. El contexto estaba determinado por la caída de precios de los productos agropecuarios y el desmantelamiento de los programas gubernamentales de apoyo a las actividades agropecuarias en las zonas rurales. Al interior de la comunidad se

<sup>436</sup> Informe de la Comisión de Revisión Pecuaria. 1997.

<sup>437</sup> Osorio, Julián. *Diagnóstico Integral de la comunidad campesina de Catac*. Catac. 1996. p.23.

desarrollan comportamientos faccionalistas entre los dirigentes comunales y se habían debilitado los mecanismos de control interno.

Las unidades económicas de la empresa tienden a convertirse en espacios de disputa por los recursos entre los trabajadores y los dirigentes comunales que se orientan cada vez más por comportamientos de cálculo de beneficios económicos particulares, sin tomar en cuenta los acuerdos de las asambleas. Una práctica que se tolera cuando se debilitan los mecanismos de control interno en la comunidad.

Los mecanismos comunales de control interno se debilitan con la centralización de la gestión de la empresa en grupos reducidos, con deficiencias en la planificación y en la construcción de acuerdos, y la fuerza que adquieren los grupos de poder en las asambleas comunales y en el manejo de las unidades económicas.

En este contexto, los comuneros desarrollan expectativas laborales en las actividades no agropecuarias de la empresa, como en las unidades de servicios y en los proyectos de corta duración que ejecutan los organismos sectoriales del Estado en el territorio comunal; sin embargo, la unidad pecuaria es la que seguía generando el mayor número de empleos en la comunidad.

#### **2.4. El trabajo en el fortalecimiento de la unidad de servicios (2001-2011)**

La mayor demanda de empleo en la unidad de servicios está relacionada con el fortalecimiento de la empresa comunal como una entidad de prestación de servicios y la suscripción de convenios con las empresas que ejecutan ciertos proyectos en el territorio comunal. En la suscripción de estos convenios, la comunidad incluye a cuota de empleo para los comuneros y la provisión de servicios por parte de la empresa comunal.

El derecho de acceso al trabajo está regulado por determinadas reglas comunales que se basan en los principios de pertenencia a la comunidad y la igualdad de oportunidades; sin embargo, en ciertas circunstancias, el acceso al empleo también está determinado por las relaciones de parentesco, compadrazgo, amistad o las reglas de preferencia por la antigüedad de pertenencia a la comunidad o por haber participado en la fundación de la empresa. En este sentido, la comunidad sigue distribuyendo el acceso al trabajo en el marco de arreglos institucionales de carácter comunal.

En esta sección se desarrollan tres puntos. En primer lugar se revisa las demandas de trabajo en la comunidad, identificando los grupos de demanda laboral, los cambios más importantes que se producen en relación a los años ochenta y noventa, así como las nuevas exigencias laborales que surgen en las relaciones comerciales con las nuevas economías regionales. En segundo lugar se muestra las restricciones que ejercen las relaciones de parentesco y amistad en el desempeño aboral, y las exigencias de innovación laboral. En tercer lugar se revisan las reglas de control de las fallas en el desempeño laboral especialmente aquellas medidas que exigen la restitución compartida a

la comunidad y el control de prácticas que generan tensiones al interior de la comunidad.

#### **2.4.1. Demanda del trabajo asalariado en la comunidad contemporánea de Catac**

En la comunidad contemporánea de Catac se producen cambios importantes en relación a las demandas de empleo determinadas por los cambios en las unidades económicas de la empresa, que se caracterizan por el fortalecimiento de las unidades de servicios como oportunidades laborales y el peso relativo que adquiere la unidad de producción pecuaria. Las unidades de servicio desarrollan una mayor vinculación con las nuevas actividades económicas regionales. En este contexto, la mayor demanda de empleo se orienta hacia las nuevas actividades no agropecuarias que se fortalecen en la empresa comunal.

Sin embargo, el acceso al trabajo y el desempeño laboral se evalúan de acuerdo a las reglas comunales; aunque, en las unidades no agropecuarias con mayor vinculación a la economía de mercado, la comunidad tiende a combinar cada vez más las reglas comunales con las reglas del mercado y las normas laborales del Estado.

En esta sección se desarrollan tres puntos. En primer lugar se revisa la composición de los grupos que demandan empleo, las secciones que generan mayores expectativas y las unidades que generan mayores oportunidades laborales; los desafíos que surgen en las unidades vinculadas a las economías regionales. En segundo lugar se analiza las reglas comunales que regulan el acceso al trabajo y el desempeño laboral. En tercer lugar se muestran las reglas que regulan los contratos laborales en la comunidad y los grupos de interés que ejercen presión sobre el trabajo.

#### **Grupos de demanda de empleo en la empresa comunal**

En el periodo contemporáneo aparecen nuevas categorías que demandan empleo en la comunidad de Catac conformadas por los “hijos de comuneros”, las “comuneras”, los “estudiantes, hijos de comuneros”, los “yernos de comuneros”, los “esposos foráneos de las comuneras” y algunos ex dirigentes. En decir, los grupos de demanda de empleo se diversifican pero dentro del esquema de pertenencia a la comunidad.

Estos grupos demandan empleo tanto en las unidades económicas de la empresa, que se hallan bajo la administración comunal, como en las empresas con administración externa que operan en el territorio comunal en base a los convenios suscritos con la comunidad.

En las demandas de trabajo en las unidades económicas de la empresa comunal se producen tres cambios importantes: por un lado, la mayor demanda de empleo se concentra en las secciones no agropecuarias como el transporte, el grifo comunal y la vigilancia de bienes comunales; por otro lado, la unidad pecuaria adquiere un peso relativo. Finalmente, los contratos se prolongan



durante el periodo que dura una gestión comunal en la unidad cantable-administrativa y en las jefaturas de las unidades económicas.

Con la adquisición de las unidades de transporte de carga comercial (2008) en la unidad de servicios surge una gran expectativa por el empleo como choferes, ayudantes de choferes y administradores en esta sección. Inicialmente, la comunidad organiza cursos de capacitación para estas nuevas categorías laborales; sin embargo, este programa tuvo una corta duración. Las nuevas categorías laborales en las unidades no agropecuarias exigen mayor capacitación. Los más jóvenes y varones son los que se adaptan más fácilmente a estas nuevas exigencias.

**CUADRO Nº 68**  
**DEMANDA DE EMPLEO EN LA UNIDAD DE TRANSPORTE**  
**(2008-2011)**

| UE <sup>438</sup> | Rubro     | Género           |                  | Vinculo institucional |                  |                  | Tipo de selección                                     |
|-------------------|-----------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------------|---|
|                   |           | M <sup>439</sup> | F <sup>440</sup> | C <sup>441</sup>      | H <sup>442</sup> | O <sup>443</sup> |   |
| 2008              | Chofer    | 50               | 00               | 40                    | 10               | 00               | Capacitación, evaluación escrita y práctica; contrato |
|                   | Ayudante  | 03               | 00               | 01                    | 02               | 00               | Rev. Expediente y sorteo                              |
| 2010              | Chofer    | 03               | 00               | 03                    | 00               | 00               | Expediente, evaluación escrita y entrevista           |
|                   | Adm.trans | 02               | 00               | 02                    | 00               | 00               | Expediente y evaluación                               |
| 2012              | Adm.trans | 02               | 00               | 02                    | 00               | 00               | Descalificados por no prestar garantía                |

Fuente: Elaboración propia. En base a informes de los Libros de Actas de la directiva comunal de la comunidad de Catac. 2008, 2010 y 2011.

Otros demandan empleo como “vigilantes” en el cuidado de bienes de la comunidad en el grifo, en las zonas de forestación y en el centro comunal. En estas secciones, la comunidad ofrece empleos de guardianía. Entre los años 2008-2010, la mayor parte de los solicitantes prefería la “guardianía nocturna” en el grifo comunal y en el Centro Comunal probablemente porque permitía compaginar con otras actividades durante el día y no exigía el desplazamiento fuera del pueblo de Catac. El empleo de “guardianía” no exige calificación técnica; sin embargo, ante el incremento de robos y una mayor seguridad que exigen las unidades de transporte y el grifo comunal, la “guardianía” exige la presencia de un personal capacitado en seguridad.

<sup>438</sup> Unidad Económica

<sup>439</sup> Masculino

<sup>440</sup> Femenino

<sup>441</sup> Comunero o comunera

<sup>442</sup> Hijo o hijas de comuneros

<sup>443</sup> Otros: nietos y yernos

**CUADRO N° 69**  
**DEMANDA DE EMPLEO EN CUIDADO DE BIENES COMUNALES**  
**(2009-2011)**

| UE <sup>444</sup> | Rubro    | Género           |                  | Vinculo institucional |                  |                  | Tipo de selección   |
|-------------------|----------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------------|---|
|                   |          | M <sup>445</sup> | F <sup>446</sup> | C <sup>447</sup>      | H <sup>448</sup> | O <sup>449</sup> |   |
| 2009              |          |                  |                  |                       |                  |                  |   |
| Adm               | Guardián | 03               | 00               | 03                    | 00               | 00               | Rev. Expediente y sorteo                                  |
| Forest.           | Guardián | 23               | 00               | 10                    | 21               | 03               | Rev. Expediente y sorteo                                  |
| Forest.           | Guardián | 11               | 00               | 08                    | 03               | 00               | Rev. Expediente y sorteo                                  |
| Turismo           | Guardián | 05               | 00               | 02                    | 03               | 00               | Rev. Expediente y sorteo.<br>03: padre trabaja            |
| Grifo             | Guardián | 13               | 00               | 05                    | 06               | 02               | Rev. Expediente y sorteo                                  |
| 2010              |          |                  |                  |                       |                  |                  |   |
| Adm               | Guardián | 05               | 00               | 03                    | 02               | 00               | 04 al sorteo y uno ya trabajó                             |
| Grifo             | Grifero  | 07               | 00               | 05                    | 02               | 00               | Expediente y sorteo                                       |
| Forest.           | Guardián | 13               | 00               | 09                    | 04               | 00               | Sorteo  |
| Grifo             | Guardián | 13               | 00               | s/i                   |                  |                  | 04 al sorteo. Resto, no. Motivos:<br>ya trabajaron, deuda |
| 2011              |          |                  |                  |                       |                  |                  |   |
| Forest.           | Guardián | 05               | 00               | 05                    | 00               | 00               | Postergan   |
| Adm               | Guardián | 03               | 00               | 03                    | 00               | 00               | Sorteo  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de Actas de la directiva comunal de la comunidad de Catac. 2009, 2010 y 2011.

En este periodo, las solicitudes para el empleo en la unidad de producción pecuaria disminuye drásticamente en relación a los años ochenta y noventa debido a dos factores: por un lado, el surgimiento de nuevas secciones económicas no agropecuarias que cobran dinamismo e importancia en la comunidad; por otro lado, la escasa correlación que existe entre las mayores exigencias y los beneficios que reporta el pastoreo de ganados. La unidad pecuaria deja de percibirse para los comuneros como una unidad que genera oportunidades laborales.

**CUADRO N° 70**  
**DEMANDA DE EMPLEO EN LA UNIDAD PECUARIA**  
**(2009-2011)**

| UE <sup>450</sup> | Rubro    | Género           |                  | Vinculo institucional                           |                  |                  | Tipo de selección                                    |
|-------------------|----------|------------------|------------------|---|------------------|------------------|--|
|                   |          | M <sup>451</sup> | F <sup>452</sup> | C <sup>453</sup>                                | H <sup>454</sup> | O <sup>455</sup> |  |
| 2009              | Caporal  | 04               | 00               | 02  | 02               | 00               | Sorteo   |
| 2010              | Pastores | 02               | 00               | 02  | 00               | 00               | Uno no califica por haber<br>trabajado recientemente |
| 2011              | Pastores | 02               | 02               | Una aceptada. Resto, no. Motivos: ya trabajaron |                  |                  |  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de Actas de la directiva comunal de la comunidad de Catac. 2009, 2010 y 2011.

<sup>444</sup> Unidad Económica.

<sup>445</sup> Masculino

<sup>446</sup> Femenino

<sup>447</sup> Comunero o comunera

<sup>448</sup> Hijos o hijas de comuneros

<sup>449</sup> Otros: nietos y yernos

<sup>450</sup> Unidad Económica

<sup>451</sup> Masculino

<sup>452</sup> Femenino

<sup>453</sup> Comunero o comunera

<sup>454</sup> Hijos o hijas de comuneros

<sup>455</sup> Otros: nietos y yernos

Entre los años 2008-2011, en la unidad contable-administrativa (auxiliar contable, caja, almacén, estadística) y en las jefaturas de las unidades económicas de la empresa (pecuaria, grifo, transporte) se prolongan el periodo de contratos laborales debido a las exigencias de los agentes económicos insertos en las nuevas economías regionales (minería, construcción, transporte) en la prestación de servicios y la presencia significativa de un personal con capacidades técnicas y habilidades adquiridas en el manejo de relaciones comerciales.

**CUADRO Nº 71**  
**DEMANDA DE EMPLEO EN LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES COMUNALES**  
**(2009-2011)**

| UE <sup>456</sup> | Rubro      | Género           |                  | Vínculo institucional |                  |                  | Tipo de selección   |
|-------------------|------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------------|---|
|                   |            | M <sup>457</sup> | F <sup>458</sup> | C <sup>459</sup>      | H <sup>460</sup> | O <sup>461</sup> |   |
| 2009<br>Administ  | Secretaria | 00               | 04               | 01                    | 02               | 02               | Rev. expediente y evaluación práctica                               |
|                   | Cajero     | 02               | 00               | 00                    | 02               | 00               | Rev. Expediente, evaluación escrita y práctica                      |
|                   | Ad. Trans  | 01               | 00               | 00                    | 01               | 00               |   |
|                   | Cardex     | 02               | 03               | 00                    | 05               | 00               |   |
|                   | Almacén    | 04               | 00               | 04                    | 00               | 00               | Expediente y sorteo   |
| 2010<br>Administ  | Aux cont.  | 00               | 03               | 00                    | 02               | 01               | Técnica contable. Expediente y evaluación                           |
|                   | Secretaria | 00               | 03               | 02                    | 01               | 00               | Expediente y evaluación   |
|                   | Almacén    | 05               | 00               | 02                    | 02               | 01               | Expediente y evaluación. Preferencia al comunero                    |
| 2011<br>Administ  | Auxl con   | 04               | 01               | 00                    | 01               | 00               | Se posterga por no haber obtenido puntaje. S incrementa condiciones |
|                   | Cardex     | 02               | 00               | 02                    | 00               | 00               |   |
|                   |            | Almacén          | 01               | 00                    | 01               | 00               | 00  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de Actas de la directiva comunal de la comunidad de Catac. 2009, 2010 y 2011.

Sin embargo, los cambios más importantes en relación a la demanda de empleo en la comunidad de Catac se producen en las unidades no agropecuarias con administración externa que operan en el territorio comunal en base a la suscripción de convenios que contemplan la provisión de empleos a los comuneros. Estas unidades aparecen como las nuevas oportunidades de empleo en la comunidad.

Entre los años 2001-2007, la unidad de turismo concita bastante atención entre los comuneros que solicitan empleo en la comunidad. Esta unidad ofrece puestos de trabajo como guardabosques, cobradores y controladores; además, muchas familias comuneras generan sus propios empleos como prestadores de diversos servicios a los turistas. Sin embargo, esta unidad se debilita como oportunidad laboral debido a la pérdida de administración comunal sobre el complejo turístico Pasto-ruri (2007) y el descenso de la actividad turística

<sup>456</sup> Unidad Económica

<sup>457</sup> Masculino

<sup>458</sup> Femenino

<sup>459</sup> Comunero o comunera

<sup>460</sup> Hijos o hijas de comuneros

<sup>461</sup> Otros: nietos y yernos

debido al progresivo deshielamiento de nevados que conforman el circuito turístico.

El cambio más importante se produce con la generación de empleo en la planta Mesa-pata. Esta es una planta procesadora de minerales, que desarrolla actividades complementarias a las medianas compañías mineras que operan en el Callejón de Huaylas. Los convenios suscritos con la UNASAM desde el año 2006 contemplan la provisión de empleos a un determinado número de familias comuneras, con alternancia de grupos cada seis meses. Esta planta ofrece el mayor número de puestos de trabajo en la comunidad<sup>462</sup>. Ciertas ramas exigen capacitación técnica; por ello, muchos puestos de trabajo son ocupados por un personal foráneo a la comunidad porque los comuneros no cuentan con capacitación técnica.

**CUADRO Nº 72  
DEMANDA DE EMPLEO EN LA PLANTA MESA PATA  
(2009-2012)**

| UE <sup>463</sup> | Rubro        | Género           |                  | Vinculo institucional |                  |                  | Tipo de selección        |
|-------------------|--------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------------|--------------------------|
|                   |              | M <sup>464</sup> | F <sup>465</sup> | C <sup>466</sup>      | H <sup>467</sup> | O <sup>468</sup> |                          |
| Mesa Pata 2009    | Controlador  | 04               | 00               | 04                    | 00               | 00               | Rev. Expediente y sorteo |
|                   | Varios       | 14               | 00               | 08                    | 04               | 00               |                          |
|                   | Mecánico     | 01               | 00               | 02                    | 04               | 03               | Rev. Expediente y sorteo |
|                   | Volante      | 02               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Latador      | 04               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Molinero     | 03               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Electricista | 01               | 00               | 04                    | 05               | 01               | Rev. Expediente y sorteo |
|                   | Chancador    | 02               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Balanza      | 02               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Filtrero     | 02               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Muestrero    | 02               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Plomero      | 02               | 00               | 01                    | 05               | 00               | Rev. Expediente y sorteo |
|                   | Relavero     | 02               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Vigilante    | 03               | 00               |                       |                  |                  |                          |
|                   | Ayudante     | 01               | 00               | 00                    | 17               | 00               | Rev. Expediente/sorteo   |
| Obrero            | 17           | 00               |                  |                       |                  |                  |                          |
| Comedor           | 01           | 01               | 02               |                       |                  |                  |                          |
| Trasporte         | 02           | 00               | 02               | 00                    | 00               |                  |                          |
| Mesa pata 2010    | Filtrero     | 10               | 00               | 06                    | 01               | 01               | Rev. Expediente y sorteo |
|                   | Postrero     | 09               | 00               | 05                    | 02               | 02               |                          |
|                   | Reactivista  | 05               | 00               | 04                    | 01               | 00               |                          |
|                   | Operador     | 17               | 00               | 11                    | 06               | 00               |                          |
|                   | Chancador    | 09               | 00               | 05                    | 03               | 00               |                          |
|                   | Flotador     | 11               | 00               | 05                    | 03               | 02               |                          |
|                   | Electricista | 04               | 00               | 00                    | 04               | 00               |                          |
|                   | Mecánico     | 05               | 00               | 02                    | 03               | 00               |                          |
|                   | Remediación  | 25               | 00               | 17                    | 09               | 00               |                          |
|                   | Guardián     | 01               | 00               | 04                    | 03               | 00               |                          |
| Balancero         | 13           | 01               | 08               | 05                    | 00               |                  |                          |
| Fiscalizador      | 03           | 01               | 02               | 01                    | 00               |                  |                          |

<sup>462</sup> Esta empresa ofrece entre 30 a 40 puestos de trabajo cada seis meses como controladores, mecánicos, latadores, molineros, electricistas, chancadores, balanceros, filtreros, muestreros, etc.

<sup>463</sup> Unidad Económica

<sup>464</sup> Masculino

<sup>465</sup> Femenino

<sup>466</sup> Comunero o comunera

<sup>467</sup> Hijos o hijas de comuneros

<sup>468</sup> Otros: nietos y yernos

|                |              |    |    |     |    |                         |  |
|----------------|--------------|----|----|-----|----|-------------------------|--|
|                | Molinero     | 05 | 00 | 05  | 00 | 00                      |  |
|                | Tolvas       | 04 | 00 | 05  | 00 | 00                      |  |
|                | Relaveros    | 04 | 00 | 02  | 02 | 00                      |  |
|                | Aguatero     | 01 | 00 | 01  | 00 | 00                      |  |
|                | Seguridad    | 06 | 00 | 02  | 04 | 00                      |  |
|                | Chofer       | 01 | 00 | 01  | 00 | 00                      |  |
| Mesa pata 2011 | Vigilante    | 21 | 00 | s/i |    |                         | Previa capacitación y evaluación.<br>Una sola persona por familia<br>No haber trabajado menos de un año en la comunidad<br>No tener deudas, ni un familiar cercano.<br>Por 06 meses. |
|                | Flotadores   | 16 | 00 | 03  | 00 | 00                      |  |
|                | Medio A.     | 19 | 00 |     |    |                         |  |
|                | Cargador     | 04 | 00 |     |    |                         |  |
|                | Ayudante     | 01 | 00 | s/i |    |                         |  |
|                | Aguatero     | 04 | 00 |     |    |                         |  |
|                | Filtrero     | 09 | 00 | 09  | 00 | 00                      |  |
|                | Relavero     | 04 | 00 |     |    |                         |  |
|                | Chancador    | 11 | 00 | 08  | 03 | 00                      |  |
|                | Tolero       | 10 | 00 |     |    |                         |  |
|                | Reactivero   | 02 | 00 |     |    |                         |  |
|                | Molinero     | 04 | 00 | 04  | 00 | 00                      |  |
|                | Balanza      | 12 | 00 | 06  | 05 | 01                      |  |
|                | Mecánico     | 02 | 00 | 02  | 00 | 00                      |  |
| Operador       | 07           | 00 | 07 | 00  | 00 |                         |  |
| Volante        | 01           | 00 | 01 | 00  | 00 |                         |  |
| Mesa Pata 2012 | Aguatero     | 03 | 00 | 00  | 00 | 00                      |  |
|                | Fiscalizador | 02 | 00 | 01  | 00 | 01                      | Expediente y sorteo  |
|                | Peletero     | 00 | 07 | 01  | 05 | 01                      | Hijas al sorteo y comunero: ingreso directo  |
|                | Obrero       | 14 | 00 | 05  | 08 | 01                      | Sorteo   |
|                | Balanza      | 04 | 06 | 07  | 03 | 00                      | Al sorteo: 3. descalificadas: una por ser hija y otras por haber ya trabajado.   |
|                | Fiscalizador | 08 | 00 | 08  | 00 | 00                      | 6 al sorteo. 02 desaprobadas   |
|                | Comedor      | 01 | 02 | 03  | 00 | 00                      | Sorteo. Dar servicio de comedor y transporte   |
|                | Movilidad    | 02 | 00 | 02  | 00 | 00                      |  |
| Almacén        | 06           | 00 | 06 | 00  | 00 | Expediente y evaluación |  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de los Libros de Actas de la directiva comunal de la comunidad de Catac. 2009, 2010, 2011 y 2012.

En las unidades económicas no agropecuarias con mayor vinculación a la economía de mercado se incrementan las exigencias de capacitación técnica para el acceso al empleo, como las jefaturas de las unidades económicas, la unidad contable-administrativa, transporte y en la planta procesadora de minerales. Estas secciones exigen un personal capacitado, con habilidades en las relaciones comerciales y con perfiles de mayor confiabilidad, responsabilidad y eficiencia en el trabajo. Sin embargo, la comunidad como institución genera restricciones en el acceso a estas secciones debido a los bajos sueldos y los contratos por periodos cortos de tiempo.

En el año 2011, en las diferentes unidades de la empresa comunal laboran 50 personas conformadas por comuneros, hijos de comuneros y nieto de comuneros. Generalmente esta cifra varía de acuerdo a los requerimientos de la empresa. El 84% se desempeñaba en calidad de "obrero", 8% de asistentes y 8% como jefes de las unidades económicas. Por otro lado, más de 40 comuneros trabajan en la planta Mesa-pata. La mayor parte de los trabajadores de la empresa comunal (84%) contaba con educación secundaria, el 12% con educación técnica y solo un 6% con educación universitaria (León 2010: 15).

En efecto, en la comunidad contemporánea de Catac, se incrementa las demandas de empleo en las unidades no agropecuarias bajo administración comunal y en las empresas privadas que operan en el territorio comunal. Las secciones de la unidad de servicios con mayor vinculación a la economía de mercado y aquellas empresas con administración externa son las que concitan mayor demanda laboral. Estas, al mismo tiempo, exigen mayor capacitación técnica, desarrollo de relaciones comerciales y trabajadores con perfiles de mayor confiabilidad, responsabilidad y eficiencia. Sin embargo, la institución comunal tiene limitaciones para incluir este tipo de trabajadores en sus unidades debido a las restricciones de los arreglos comunales que determina los bajos salarios y contratos por periodos cortos de tiempo. A diferencia de los años ochenta y noventa, la unidad de producción agropecuaria ya no representa una oportunidad laboral deseada para muchos comuneros que buscan empleo en la comunidad.

### **Modo de acceso al trabajo asalariado en la comunidad contemporánea de Catac**

La modalidad establecida de acceso a los puestos de trabajo asalariado que ofrece la comunidad es el “concurso” que consiste en la aplicación de pruebas de conocimiento y experiencia laboral, y el “sorteo”. La primera modalidad se aplica a los concursantes a los empleos que exigen formación técnica y la segunda a los concursantes al trabajo de “mano de obra no calificada”.

El acceso al trabajo está regulado por las reglas comunales. Una de ellas establece la vinculación con la institución (pertenencia a la comunidad). Esta regla garantiza el acceso al trabajo al comunero y a sus hijos, y la protección de los bienes comunales. De acuerdo con esta regla, las deudas contraídas por un miembro de la familia en el ejercicio laboral son transferidas a los padres cuando éste (hijo o hija) no puede o se niega a pagar la deuda, bajo riesgo que los padres (garantes) puedan ser depurados del padrón comunal y perder los derechos comunales. El derecho de acceso al trabajo y la obligación de provisión involucran a la familia en caso de los comuneros.

Esta regla también establece que en el acceso al trabajo de mayor responsabilidad, los comuneros e hijos de comuneros entreguen algún bien a la comunidad en calidad de garantía. En la mayoría de los casos, la comunidad exige como garantía los “derechos comunales” (“reparto anual de excedentes”, “derecho de funeral” u otros). Esta regla cobra mayor vigencia desde los años noventa debido a las fallas en la administración de los bienes comunales tanto por parte de los trabajadores como de los dirigentes.

Con la formación de las unidades familiares con foráneos, la regla expuesta cobra una interpretación extensiva incluyendo a los “yernos” de los comuneros; sin embargo, en relación a los comuneros o hijos de comuneros, este grupo tiene menos chance para acceder a un empleo en la comunidad. Estos casos se observan en la demanda de trabajo en la planta procesadora de minerales Mesa-pata. Las unidades económicas sin vinculación a la tierra y con administración extra-comunal abren mayores oportunidades de acceso al trabajo asalariado a personas con escasa vinculación a la comunidad.

El acceso al empleo se regula también por la regla que establece la “igualdad de oportunidades” laborales. Según esta regla, todo comunero e hijo de comunero tiene derecho al empleo en la empresa. Esta regla exige la “rotación” periódica (cambio) en los puestos de trabajo, la presencia de un solo miembro por familia y no haber estado laborando recientemente en la comunidad. El vínculo de parentesco con los miembros de los órganos de gobierno comunal en ejercicio inhabilita en el acceso al trabajo; sin embargo, en ciertas circunstancias, el vínculo de parentesco u otra regla informal prima sobre las reglas formales en la regulación del acceso al trabajo.

De este modo, el flujo de recursos como el empleo en la comunidad de Catac tiene lugar dentro de la misma institución. El trabajo asalariado es una actividad corporativa. Los profesionales constituyen la excepción a esta regla; aunque, el número de profesionales laborando en la comunidad es mínimo. Generalmente, los profesionales prestan servicios de asesoría en asuntos legales y contables en la comunidad.

En efecto, el derecho de acceso al trabajo está regulado por las reglas comunales de pertenencia a la institución comunal y la igualdad de oportunidades; sin embargo, en algunas ocasiones, los vínculos de parentesco u otra regla informal se imponen sobre las reglas formales establecidas por la comunidad. Por otro lado, estas mismas reglas (formales) regulan las obligaciones que asumen los comuneros en el trabajo especialmente como medidas de protección de los bienes comunales y las relaciones de intercambio recíproco que se establece entre los comuneros y la institución comunal.

### **Reglas que regulan los contratos de trabajo**

Las reglas comunales parecen tener mayor peso en los contratos que se suscriben en las unidades que tienen menor vinculación con la economía de mercado como la sección pecuaria; mientras que, en aquellas secciones con mayor vinculación a la economía de mercado tienden a combinarse las reglas comunales con las reglas del mercado y del Estado.

Los contratos laborales se rigen por las reglas comunales de pertenencia a la comunidad e igualdad de oportunidades. Los contratos son establecidos por la directiva comunal, de acuerdo al estatuto de la comunidad. En tanto que, los sueldos de la mayor parte de los trabajadores se rige por el salario mínimo legal; aunque, el sueldo de los choferes de transporte de carga comercial y de los jefes de las unidades económicas suelen ser mayores pero menores en relación al mercado de trabajo regional y los pastores tienen derecho a la crianza de un número determinado de reses de su propiedad en los pastos de la empresa.

El periodo de contrato laboral más común es por un año; sin embargo, en las unidades con mayor vinculación a la economía de mercado, el periodo del contrato laboral coincide con el periodo de gestión dirigencial (dos años) debido fundamentalmente a las exigencias de las relaciones comerciales, el mantenimiento de vínculos comerciales y el buen desempeño en la generación

de rentas comunales que es la base del buen desempeño de la gestión dirigencial en la empresa.

Los grupos de interés ejercen presión en la contratación o cambio de los trabajadores en la comunidad. Los comuneros vinculados al transporte ejercen presión sobre los administradores del grifo comunal por el acceso al combustible. En otros casos, los comuneros vinculados a la agricultura exigen la contratación de profesionales que supervisen la contaminación ambiental que genera la planta procesadora de minerales. Los comuneros inmersos en la innovación de la producción de vacunos piden la contratación de técnicos en inseminación artificial e innovación de pastos. Otros exigen la contratación de un administrador para la empresa comunal. Un sector importante de comuneros ejerce presión también por el empleo en la comunidad.

Las reglas que regulan el trabajo están cargadas de intereses particulares y raras veces benefician a todos los miembros de la comunidad. Estas reglas son promovidas por grupos de interés que buscan empleos o por grupos que buscan el acceso a otros recursos; sin embargo, para que estas reglas se cumplan los grupos que las promueven deben tener cierta capacidad de influencia o de presión en la comunidad.

En efecto, las reglas comunales regulan los contratos de trabajo en la empresa comunal; aunque, estas reglas se aplican de acuerdo a la ubicación de los trabajadores en las unidades económicas. En la unidad pecuaria, las reglas comunales tienen mayor aplicabilidad, y en las unidades con mayor vinculación a la economía de mercado se observan también las exigencias de las relaciones comerciales y de la regulación estatal. La directiva comunal y el Órgano de Control Interno de la gestión 2011-2012 evalúan a los trabajadores en base al criterio de generación de rentas comunales, es decir, de la obligación de provisión de los recursos de uso comunal.

#### **2.4.2. El desempeño del trabajo en la empresa comunal**

En esta sección se desarrolla dos puntos: en primer lugar se revisa el desempeño del trabajo en la unidad de servicios. A pesar de los intentos de renovación del personal, en la unidad de transporte se ha impuesto las relaciones de parentesco y compadrazgo; sin embargo, en la unidad contable-administrativa y en la jefatura de las unidades económicas, los trabajadores se ven más exigidos a responder a las exigencias de las NAE regionales y desarrollan comportamientos más afines con estas exigencias.

En segundo lugar se aborda el desempeño del trabajo en las zonas de producción y en el ciclo de reproducción en la unidad pecuaria. En esta parte se muestra el desarrollo de tres tipos de trabajo: el trabajo comunal, el trabajo cooperativo entre los trabajadores y el trabajo individual de acuerdo al requerimiento del ciclo de producción y la reproducción pecuaria.

#### **El desempeño del trabajo asalariado en la Unidad de Servicios**



En esta sección se desarrolla dos puntos. En el primer punto se muestra el desempeño del trabajo en la unidad de transporte. En esta unidad se revisa las resistencias ante la renovación del trabajo condicionado por las relaciones de parentesco y compadrazgo. Sin embargo, esta unidad exige la presencia de trabajadores con mayor capacitación, con mayor responsabilidad en el cuidado de las unidades y una mejor calidad en la prestación de servicios.

En el segundo punto se desarrolla el desempeño del trabajo en la unidad contable-administrativa y en la administración de las unidades económicas. En esta parte se muestra los cambios que ha experimentado el trabajo en las relaciones comerciales, la conformación de los grupos laborales que actúan como grupos de demanda y el desarrollo de las dinámicas de complementariedad entre las unidades vinculadas a las nuevas actividades económicas.

### **(\*) Desempeño del trabajo en la unidad de transporte**

El trabajo en la unidad de transporte de la comunidad de Catac se desarrolla en el marco de relaciones con los grupos insertos en las nuevas actividades económicas y de las relaciones con la directiva comunal y la asamblea comunal, que en sus asambleas ordinarias fiscaliza las unidades económicas de la empresa comunal.

Con la adquisición de las unidades de transporte de carga comercial (2008), la directiva comunal de entonces promueve la renovación de los conductores a través de los cursos de capacitación<sup>469</sup>. Sin embargo, estas iniciativas hallan una fuerte oposición entre algunos integrantes de la directiva comunal que optan por mantener a los “choferes con experiencia” o la inclusión de nuevos conductores en un marco de relaciones familiares o de compadrazgo. Estos criterios tienen bastante peso en la contratación de los conductores e interfieren en el desempeño laboral, en el cuidado de las unidades y en las relaciones entre los trabajadores y el administrador. Este procedimiento se ha mantenido en las últimas gestiones comunales. El administrador comenta lo siguiente al respecto:

*De las 7 choferes que tenemos solo dos se identifican con el trabajo y la institución. Los demás no cuidan las unidades. Si se malogran, llevan al taller y se acabó todo. Dicen ese el trabajo de los mecánicos, el sueldo que me pagan no cubre eso. Además, no les puedes exigir; se quejan ante la directiva, que a veces les da la razón<sup>470</sup>.*

La unidad de transporte exige la capacitación permanente de los choferes porque los comuneros aprenden este oficio como “ayudantes” en las unidades de la comunidad. Los requisitos se han vuelto cada vez más exigentes. La comunidad solicita conductores más capacitados (licencia actualizada, experiencia mínima de dos años, conocimiento de mecánica), con vinculación a la institución (ser comunero o hijo de comuneros). Sin embargo, en la

---

<sup>469</sup> Libro de actas de la directiva comunal de la comunidad de Catac. Catac, 17-01-2008.

<sup>470</sup> SÁNCHEZ, César. Op.cit.

evaluación y contratación tienden a prevalecer las relaciones de parentesco como sostiene el administrador:

*Los choferes son comuneros o hijos de comuneros. Muchas veces ingresan por padrinazgo o por amistad con los miembros de la directiva. La directiva es la que contrata a los choferes. El administrador de trasportes hace las veces más de un controlador. No tenemos facultad para contratar a los choferes ni evaluarlos<sup>471</sup>.*

Los conductores de las unidades de transporte no forman “grupo de trabajo” propiamente dicho ni desarrollan demandas de grupo. Sus demandas generalmente son individuales, que giran principalmente en torno a la mejora de las condiciones de trabajo; entre ellas, el incremento de los salarios. Solo en dos ocasiones, los conductores negocian sus sueldos en grupo. En la comunidad de Catac, los conductores son los que perciben un mejor salario; sin embargo, éste está por debajo del mercado de trabajo en la región, especialmente en el transporte de minerales<sup>472</sup>.

### **(\*) Desempeño en la unidad de administración y entre los administradores de las unidades económicas**

La directiva comunal de la gestión 2011-2012 opta por la permanencia de los trabajadores de la unidad de administración y de los administradores de las unidades económicas más allá del periodo permitido en los contratos de trabajo debido a dos factores: por un lado, el buen desempeño en la generación de rentas comunales; por otro, este grupo de trabajo se convierte en un grupo de apoyo de la nueva administración que empieza su gestión muy debilitada debido a la presión de los grupos de interés al interior de la comunidad.

Los administradores de las unidades económicas desarrollan relaciones comerciales con los actores económicos insertos en las nuevas economías regionales y obtienen rentas importantes. Este grupo ha desarrollado dinámicas de complementariedad entre las unidades económicas como el transporte y el comercio de combustible, y de éstos con las nuevas economías regionales.

Este grupo exige el cumplimiento de los acuerdos de asamblea, como la reducción de las concesiones de “crédito en combustible”, la reducción de las deudas, entre otras. Del mismo modo, la unidad contable realiza la cobranza de las “deudas” tanto de los comuneros como de los usuarios no comuneros, y de los dirigentes de las gestiones pasadas<sup>473</sup>.

En este grupo de trabajadores, los dirigentes reconocen y valoran la eficiencia en las relaciones comerciales, el desarrollo de las habilidades comerciales, la responsabilidad en el trabajo; sin embargo, reciben fuertes presiones de los grupos que exigen el cumplimiento de las reglas comunales que regulan el

<sup>471</sup> SÁNCHEZ, César. Op.cit.

<sup>472</sup> El conductor de las unidades de carga comercial de la comunidad percibe entre 1,300 a 1,400 soles mensuales.

<sup>473</sup> Entrevistas con los jefes de las unidades de transporte, grifo, administración; los miembros del Órgano de Control Interno, el fiscal y la observación participante.

trabajo, como por ejemplo los contratos anuales. Estas posiciones sobre el trabajo generan tensiones e influyen en el funcionamiento de la empresa que requiere de una mayor permanencia especialmente de los trabajadores que establecen vínculos comerciales con los agentes económicos. El presidente del Órgano de Control Interno opina lo siguiente al respecto:

*El problema es el siguiente: el muchacho que es administrador de transporte es responsable; más todavía la muchacha del servicentro, el cajero también. Pero la asamblea no dice eso, porque está tanto tiempo dicen. Le he hecho ver a don Marcelo, que vea lo que producen, lo que están avanzando. Ellos dicen porque está tanto tiempo. Hay áreas que requieren conocimiento. Esta muchacha del grifo tiene habilidad, tiene carisma, ha logrado muy buenos clientes. Se dedica a buscar clientes. Maneja números. Como se las ingeniará para ganar licitaciones<sup>474</sup>.*

El manejo adecuado de las relaciones comerciales hace que este grupo se haya convertido en un grupo de demanda al interior de la comunidad. Si bien el incremento de sus salarios forma parte de sus demandas; sin embargo, expresan más claramente cómo debe conducirse la empresa comunal. Este grupo considera que las unidades económicas de la comunidad deben estar dirigidas por un gerente independiente de la directiva comunal; demandan una mayor capacidad de gestión de parte de la directiva, mayor diálogo con los jefes de las unidades; exigen el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes y que las unidades económicas se ajusten a las normativas del Estado. Un manejo más empresarial que responda a los nuevos desafíos tanto del Estado como del mercado. El administrador de transporte dice lo siguiente al respecto:

*A la junta directiva de ahora le falta visionar hacia el futuro y estar atento al mercado competitivo, que requiere unidades nuevas. Por eso, se ha adquirido la cisterna. Dar cumplimiento a las normas del Ministerio de Transportes; para el transporte de minerales se requiere tráileres encapsulados. Los encapsulados que vienen de Lima nos ganan el mercado. Por no visionar para el mundo competitivo que actúa de acuerdo a las normas del MTC estamos permitiendo el ingreso de transportes de Lima porque nosotros lo permitimos. Las mineras piden eso, y si no tengo no me dan carga. La mina está exigiendo y es una norma del MTC (Estado).*

El buen desempeño de las unidades económicas depende en gran medida de la buena gestión de la unidad de administración y de los administradores de las unidades. Este grupo administra propiamente la empresa comunal. En las gestiones anteriores, la comunidad no contaba con un grupo de trabajadores con estas características. Uno de los problemas que ha concitado mayor discusión en las últimas gestiones comunales ha sido la falla en la administración de la empresa y el debilitamiento de la directiva comunal como agente generador de acuerdos.

---

<sup>474</sup> Entrevista con Cesinio León, presidente del Órgano de Control Interno. Catac, 10-02-2012.

La actuación de los trabajadores en grupo ha sido el soporte de la directiva debilitada (gestión 2011-2012); sin embargo, la continuidad de un grupo de trabajo con las características señaladas por un periodo mayor a un año laboral colisiona con la regla comunal de igualdad de oportunidades.

Las diferentes gestiones comunales han respetado de algún modo esta regla que se aplica en el marco de las negociaciones entre los diferentes grupos de poder; sin embargo, en ciertas circunstancias, los grupos de poder activan ciertos mecanismos ideológicos basándose en el respecto a las reglas que tienen los comuneros. Por ello, los grupos de poder no necesitan ejercer presión ni asumir cargos en las instancias formales de gobierno comunal para el ejercicio de influencia en la administración de los recursos de uso comunal.

En efecto, el desempeño laboral ha experimentado mayores exigencias en la unidad de servicios y ha exigido el desarrollo de ciertas prácticas como la conformación de grupos, el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los agentes económicos vinculados a las NAE y de la complementariedad en la prestación de servicios y en la búsqueda de usuarios. En la gestión 2011-2012, un grupo de trabajadores de la comunidad se constituye en el soporte de la empresa comunal y de la directiva comunal. Sin embargo, estas prácticas empiezan y terminan con la iniciativa de ciertos grupos y en ciertas gestiones comunales.

### **Desempeño del trabajo en la Unidad de Producción Pecuaria**

En la producción pecuaria de la empresa comunal de Catac, el trabajo se organiza en las zonas de producción tanto en la zona sur (Yanahuanca y Pachacoto) como en la zona norte de Catac (Churana y Qotosh) y de acuerdo a un calendario de manejo ganadero establecido por el técnico de campo, en coordinación con los pastores y el vigilante de campo. Por otro lado, el trabajo cobra algunas formas de acuerdo al tipo de actividad que se desarrolla en el manejo de los rebaños.

Las zonas de producción pecuaria de la empresa comunal cuentan con pastos mejor conservados especialmente en las zonas bajas, con una superficie importante de pastos bajo riego y con microclimas de humedad. Estas zonas están ubicadas en las quebradas protegidas; sin embargo, la mayor parte de ellas no cuenta con pasturas adecuadas. Los vacunos y ovinos de reproducción se hallan en los sectores más conservados, en climas más templados y con mejores pasturas. Mientras que, las alpacas en los sectores más altos. La empresa comunal posee 40 manadas que representan el 18% del total de las manadas existentes en la comunidad (231).

El trabajo se organiza de acuerdo a las características de las zonas de producción y de las actividades de manejo pecuario. Según el calendario pecuario, el trabajo del personal se organiza en torno a la reproducción, la sanidad, el cambio de clase y la comercialización de ganados.

La reproducción comprende el ciclo de apareamiento, la identificación de las borregas preñadas y las campañas de parición. El apareamiento se organiza

entre los meses de mayo y junio; sin embargo, el periodo de trabajo más fuerte es durante la campaña de pariciones que se desarrolla entre los meses de octubre y noviembre. Durante esta campaña, la comunidad contra jornaleros como apoyo de los pastores y el trabajo se organiza en forma cooperativa entre los trabajadores. Durante este periodo, se produce el mayor porcentaje de mortalidad de los corderos recién nacidos (10% a 15%) debido al nacimiento en la intemperie, la deficiente atención del personal no capacitado y la presencia de depredadores (zorros). El personal pecuario se desplaza hacia las zonas de producción<sup>475</sup> durante los meses señalados.

Otra actividad cooperativa entre los trabajadores en el ciclo de reproducción de ovinos es la selección de las borregas preñadas, su desplazamiento hacia las zonas de parición y su distribución en las pasturas mejor conservadas. La sanidad también concita el trabajo cooperativo tanto del personal pecuario como de los comuneros que se desarrolla entre los meses de abril y mayo (desparasitación externa) y los meses de enero, mayo y setiembre (desparasitación interna).

La producción pecuaria exige la clasificación periódica de los ganados según el ciclo de vida, sexo, capacidad reproductiva y con fines comerciales. El “descole” (corte de cola) y la “marcación” tienen lugar en el mes de diciembre; mientras que, el destete y el esquila de ovinos entre los meses de febrero-marzo-abril y de alpacas, entre setiembre y octubre. Tanto los ovinos como las alpacas son seleccionados entre los meses de marzo y mayo para su comercialización. Una de las actividades pecuarias más importantes que concita la participación de la mayor parte de los comuneros es el esquila de ganados, que se desarrolla a través de faenas.

**TABLA Nº 19**  
**EL TRABAJO EN LA UNIDAD PECUARIA**

| Actividades   | Meses                  | Trabajo                    |
|---|------------------------|----------------------------|
| Desparasitación interna                             | Enero-mayo-setiembre   | Trabajadores               |
| Desparasitación externa                             | Abril-mayo             | Comuneros (faena)          |
| Esquila   | Marzo                  | Faena                      |
| Selección   | Marzo-mayo             | Trabajadores               |
| Apareamiento  | Mayo-junio             | Trabajadores               |
| Desplazamiento de borregas hacia zona de pariciones | Octubre                | Pastores                   |
| Pariciones  | Octubre-noviembre      | Trabajadores<br>Jornaleros |
| Descole   | Diciembre              | Trabajadores               |
| Destete   | Febrero-marzo          |                            |
| Riego de pastos                                     | Durante el año         | Regadores                  |
| Siembra de pastos                                   | De acuerdo a proyectos | Jornaleros                 |

Fuente: El técnico de campo. 2011.

Las actividades que se organizan en torno a la reproducción pecuaria exigen del concurso cooperativo entre los trabajadores de la unidad pecuaria y de

<sup>475</sup> La empresa comunal tiene dos zonas de parición: Yanahuanca en la zona sur y Churana en la zona norte.

éstos con los comuneros. En el ciclo de reproducción pecuaria de la ganadería empresarial se desarrolla una dinámica cooperativa del trabajo entre los comuneros.

En el manejo de rebaños durante el año está a cargo de los pastores, los vigilantes de campo y el técnico de campo. Los pastores generalmente viven con su familia en las “canchas” y tienen mayor permanencia laboral debido a que hay poca demanda de empleo como pastores, y sus trabajos están sujetos a la vigilancia y supervisión por parte de los vigilantes de campo y del técnico de campo.

Otra categoría de trabajadores en la producción pecuaria de la empresa está conformada por los “regadores” y “ayudantes”. El primer grupo se encarga del riego y del cuidado de pastos especialmente en los sectores reservados para las pariciones. Los “ayudantes” son jornaleros contratados eventualmente para diferentes trabajos en la actividad pecuaria especialmente durante el periodo de las pariciones.

Los técnicos organizan el trabajo y supervisan la actividad pecuaria. La comunidad cuenta con dos técnicos: uno se encarga de la producción de ovinos y el otro de los vacunos y de la “ganadería de élite”<sup>476</sup> en proceso de experimentación. El primero es un comunero con muchos años de trabajo en la comunidad y ex dirigente, con gran influencia entre los “crianderos”. El segundo es un especialista en la inseminación de vacunos y con mucha aceptación entre los comuneros que transforman las áreas agrícolas en pastizales para la producción de vacunos.

El trabajo en la unidad pecuaria se regula de acuerdo a las reglas comunales. La más importante de ellas es aquella que garantiza la “provisión” de pastos mediante la “rotación” de ganados dentro de las zonas de producción, que se realiza cada sesenta días. Por ejemplo, los ganados son movilizados hacia la zona con pastos conservados durante el periodo de las pariciones (Yanahuanca); luego, los ganados son desplazados hacia otras zonas con pastos reservadas (Tupucpampa, Pachacoto). Igualmente en Qotosh, los ganados son movilizados desde Qotosh Chico hacia Qotosh Grande y viceversa. En el sector San Lorenzo, se moviliza del Sector “A” hacia el Sector “B”, y viceversa. La “rotación” de ganados es una regla tradicional que los comuneros utilizan para la conservación de pastos. En la empresa comunal, la rotación se desarrolla dentro de una zona de producción y de acuerdo al tipo de ganados.

El cumplimiento del calendario pecuario es otra regla comunal exigida por la asamblea comunal. Los retrasos o fallas en su aplicación tienen consecuencias negativas tanto para la producción como para la comercialización. Anualmente, debe procurarse el nacimiento de un determinado número de corderos y la comercialización de un número similar. De este modo, se garantiza la renovación constante de los ejemplares.

---

<sup>476</sup> La comunidad de Catac ha introducido la tecnología del “trasplante de embriones” de dos nuevas razas para la producción de lana fina y de leche.

En efecto, en la unidad pecuaria, el trabajo se organiza en las zonas de producción y de acuerdo al ciclo de reproducción y del manejo pecuario. Ciertas actividades generan dinámicas cooperativas entre los comuneros (trabajo comunal) como el trasquile y el trabajo de sanidad (baños, curaciones). Otras generan dinámicas cooperativas entre los trabajadores como las pariciones, la selección para la reproducción y el desplazamiento para las pariciones. El resto de las actividades son asumidas en forma individual por los trabajadores. En la empresa comunal han cobra bastante importancia el riego y el cuidado de pasturas.

### 2.4.3. Reglas de control de fallas en la empresa comunal

Los comuneros de Catac establecen reglas de control sobre las fallas que se producen en el desempeño laboral y en la administración de la empresa. La comunidad establece ciertas reglas, mecanismos y sanciones para un control más eficaz de la gestión de las unidades económicas que conforman la empresa comunal.

Tanto en las reuniones de evaluación de los directivos (directiva comunal y Órgano de Control Interno) como en las asambleas, los comuneros frecuentemente discuten sobre estas fallas. La medida de sanción más frecuente es el despido del trabajador; sin embargo, los comuneros aplican ciertas medidas de reparación del daño causado a la comunidad a través de la “responsabilidad solidaria”. Según esta medida, las deudas contraídas por un miembro de la familia deben ser asumidas por la familia en calidad de “deudas familiares”. La reinscripción en el padrón comunal está condicionada por el pago de estas deudas y, su eventual, depuración. Esta regla se basa en la relación de intercambio recíproco que debe existir entre el comunero y la comunidad dado que el acceso al trabajo lleva consigo la obligación de provisión de recursos de uso comunal.

La concesión del combustible en calidad de “crédito” a terceros es una práctica que genera mayores pérdidas a la comunidad por las deudas no pagadas o no cobradas. En este caso, las “deudas de terceros” son transferidas a los dirigentes bajo la forma de “responsabilidad solidaria”. Es decir, estas deudas deben ser pagadas en forma solidaria por los miembros de la directiva por “autorizar” y el Órgano de Control Interno por “no fiscalizar”. Estas medidas han privado de su condición de comuneros y de sus derechos comunales a los miembros de las directivas de las gestiones 2001-2009.

Por otro lado, la “deuda de terceros” se convierte en un hecho político de gran importancia en la comunidad. Ya en el año 2004, un sector de comuneros exige la destitución de la directiva por este tipo de deudas, pero por acuerdo de asamblea no se aplica esta medida. Sin embargo, en el año 2009, la directiva comunal fue destituida precisamente por el incremento de este tipo de deudas.

**CUADRO Nº 73  
DEUDAS POR COBRAR A CLIENTES  
(2001-2007)**

| 2001                                 | 2002  | 2003  | 2004   | 2005  | 2006   | 2007   |
|--------------------------------------|---|---|--|---|--|--|
| 15,341.53                            | 12,773.60   | 102,812.84  | 27,125.13  | 38,570.14   | 71,501.58  | 269,101.24   |
| Clientes deudores más importantes    |   |   |  |   |  |  |
| Kaori<br>Tours<br>Minera<br>Escorpio | T. Hnos.<br>Moreno<br>Benjur<br>Caminos<br>Contratistas<br>mineras<br>Catac | MP<br>Recuay<br>MD Catac<br>Utes<br>Recuay<br>Utes<br>Carhuaz<br>Minera Los<br>Primos | MP<br>Recuay<br>MD Catac<br>M. Los<br>Primos<br>Ca.<br>Minera<br>Toma La<br>Mano | MD Catac<br>CLAS<br>Catac<br>MTC Pro<br>vías<br>Utes<br>Recuay<br>Minera<br>Noemí | T. Oré<br>SRL<br>MTC Pro<br>vías<br>Minera<br>Alexandra<br>Minera<br>Magistral<br>MTZ SAC<br>La Viga<br>S.A. | MDC<br>Transportes<br>Frank<br>LMM<br>Contratistas<br>PRONAMACHS<br>MD Ticapampa<br>Utes Recuay<br>DREA UGEL<br>Recuay<br>La Viga S.A.<br>SMR Magistral<br>MTZ SAC |

Fuente: Elaboración propia. En base a los informes de los Balances Generales de la comunidad de Catac. 2001-2007.

La sección pecuaria es otro rubro en que se observa el desarrollo de las fallas en el desempeño laboral que se expresan a través de pérdidas, robos y la mortalidad de ganados. Muchas de estas fallas se debían a la disminución del tiempo en el pastoreo, la escasa atención en las pariciones de rebaños, la transferencia del cuidado de ganados a los hijos<sup>477</sup>. La comunidad establece sanciones restitutivas como el pago de la totalidad del valor de los ganados, la reducción del número de vacunos de propiedad del pastor en los pastos de la empresa, en otras.

En estos casos, la regla de “responsabilidad compartida” se basa en el control que la comunidad ejerce sobre los recursos de uso comunal y la propiedad comunal que la comunidad ejerce sobre ellos. Entre los años 2010-2012, las deudas por concesión de “créditos” en combustible y la pérdida de ganados disminuyen significativamente debido al control de las fallas tanto en el desempeño laboral como en la administración de la empresa comunal.

En efecto, en la comunidad de Catac se desarrollan fallas tanto en el campo laboral como en la administración de la empresa. Muchas de estas prácticas eran permitidas y toleradas; sin embargo, la comunidad establece ciertas reglas, mecanismos de control y sanciones de carácter restituido como las medidas de “responsabilidad compartida” por la familia y por los miembros de la directiva comunal. Estas reglas se basan en las relaciones de intercambio recíproco que debe existir entre el acceso al empleo y la obligación en la provisión de recursos, así como en el control que la comunidad ejerce sobre los recursos comunales. El incumplimiento de estas reglas priva de la condición de comunero y de los derechos comunales.

<sup>477</sup> Informe del técnico de campo. 15-09-2005.



**TABLA Nº 20**  
**FALLAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y SANCIONES**

| Unidades Económicas | Deficiencia en el desempeño  | Sanciones impuestas por la comunidad  |
|---------------------|--|---|
| Grifo               | “Disminución no registrada de combustible”<br>“Falsificación y adulteración de boletas y facturas”<br>Concesión de combustible como “crédito”                              | Despido<br>Retención de sueldos<br>Recorte de derechos comunales<br>“Responsabilidad solidaria”: pago de deuda transferida.   |
| Unidad pecuaria     | Pérdida y muerte de ganados<br>Crianza de vacunos de propiedad de pastores más de lo permitido<br>Riego de pastos a destiempo<br>Muerte de corderos en tiempos de parición | Costo total o parcial por mortalidad y pérdida de ganados<br>Retención de sueldos<br>Recorte de derechos comunales<br>Reducción del número de reses de la propiedad de los pastores |

### **A modo de conclusión: la regulación comunal del trabajo**

Los comuneros de la segunda generación viven fundamentalmente de la ganadería ubicada en la puna (ovino) y de la crianza de vacunos en las zonas en proceso de transformación en pastizales. Este grupo está formado fundamentalmente por “comuneros exonerados” y representa el sector más vinculado a la tierra.

Un sector importante de la tercera generación ha incursionado en la educación superior. La mayor parte de este grupo se ubica en las entidades privadas y públicas. Este es el nuevo sector mejor ubicado económica y socialmente en la comunidad. Este sector mantiene vínculos con la tierra (accede a pastos y parcelas de sus padres) y quienes se han desligado de la tierra acceden a los recursos que provee el territorio a través del arriendo. Otro sector de la tercera generación ha incursionado en las NAE (comercio, servicios, transporte); unos compaginan las NAE con la ganadería y las parcelas, y otros se han situado solo en las NAE.

Estos tres grupos demandan menos empleo en las unidades económicas de la empresa. Las demandas de estos grupos se centran en las innovaciones tanto de las manadas de puna como de las zonas bajo riego y la transferencia familiar de dichos recursos a los hijos que se hacen comuneros.

El grupo que demanda empleo está compuesto por comuneros y comuneras débilmente vinculadas a las actividades agropecuarias y a las NAE. Este grupo demanda empleo en tres instituciones que proveen empleo eventual en el distrito: la comunidad, la municipalidad y la planta Mesa-pata; sin embargo, la comunidad es la institución que distribuye un mayor número de empleo en forma sostenida en el tiempo a través de la empresa comunal y los convenios que suscribe con las empresas que operan en el territorio comunal, unas de modo permanente y otras de modo transitorio. El empleo que ofrece la

comunidad es eventual, incorpora a un segmento bastante reducido de los comuneros.

En los años más recientes, la comunidad ha generado un mayor número de empleo en las actividades económicas no agropecuarias, con mayor vinculación a la economía de mercado. Estas exigen una mayor capacitación técnica, el desarrollo de habilidades en las relaciones comerciales y trabajadores con perfiles de mayor confiabilidad, responsabilidad y eficiencia. Por su parte, la unidad de producción pecuaria parece ya no representar una oportunidad laboral deseable para el segmento de comuneros que antes demandaba empleo en esta unidad.

El acceso al trabajo en la comunidad de Catac está regulado por las reglas comunales de pertenencia a la comunidad y la igualdad de oportunidades; sin embargo, en algunas ocasiones, los vínculos de parentesco y los criterios de preferencia parecen tener mayor peso. De igual modo, los contratos y desempeños laborales se regulan por las reglas comunales. Por otro lado, el acceso al trabajo lleva consigo obligaciones de provisión de los recursos comunales. Es decir, las reglas que regulan el trabajo en la comunidad de Catac se basan en las relaciones de intercambio recíproco entre los derechos de acceso y las obligaciones de provisión que se establecen entre los comuneros y la comunidad como institución.

En las unidades económicas con mayor vinculación a la economía de mercado, otros criterios van cobrando importancia como las capacidades para establecer relaciones comerciales y el desarrollo de habilidades comerciales. Por ello, en ciertas circunstancias, la comunidad combina las reglas comunales con las reglas del mercado y las normas estatales que regulan el trabajo.

Los grupos de interés al interior de la comunidad también ejercen presión sobre las reglas que regulan el trabajo, promoviendo un personal que responda a sus expectativas de acceso a los recursos. Los comuneros vinculados al transporte ejercen presión sobre el combustible, los comuneros dedicados a la ganadería exigen la presencia de técnicos especializados en la reproducción de ganados, los grupos que buscan empleo ejercen presión sobre el cambio de trabajadores. Es decir, las reglas que regulan el trabajo expresan intereses particulares; aunque, para el cumplimiento de dichas reglas requieren del apoyo de los demás grupos.

A comunidad ha fortalecido los mecanismos de control interno, como la fiscalización del desempeño laboral y la protección de los recursos comunales. La medida más importante es la aplicación de la “responsabilidad compartida” tanto a las familias comuneras como a las directivas comunales. El incumplimiento de éstas medidas priva de la condición de comunero y de los derechos comunales. Estas acciones de fiscalización fortalecen a la comunidad como una institución que regula el derecho de acceso al empleo y las obligaciones en el ejercicio de las mismas, así como en la administración de recursos de uso comunal y aquellos organizados en torno a la empresa comunal.

### 3. DERECHOS COMUNALES

A medida que la empresa comunal se diversifica y la comunidad capta mayores ingresos, determinados grupos expresan sus demandas relacionadas con la distribución de beneficios en la comunidad. Algunas de estas demandas son reconocidas como “derechos comunales” y se actualizan a través del tiempo. El reconocimiento de los “derechos comunales” en otra forma de afirmación de “lo comunal”.

En esta sección se revisa el reconocimiento de los “derechos comunales”, como los “derechos laborales”, el “derecho de funerales”, la “devolución de aportes”, el “derecho de provisión social”, el “derecho de compensación” por el tiempo de servicio a la comunidad y el “derecho de reparto de excedentes”, que cobra mayor importancia en el periodo contemporáneo con la presencia de las empresas que aportan los denominados “ingresos extraordinarios”.

Algunas de las demandas expresadas por los comuneros fueron reconocidas por unanimidad entre los comuneros porque respondían a las expectativas compartidas; en tanto que otras fueron materia de debates y negociaciones con los grupos de poder al interior de la comunidad.

#### 3.1. Los “derechos laborales” en la empresa comunal

Desde mediados de los años setenta (1974), la comunidad de Catac opera como una *empresa comunal*; sin embargo, durante este periodo, la comunidad no realiza aportes referidos a los “beneficios sociales” de sus trabajadores. Este incumplimiento de las obligaciones laborales como empleador fue penalizado por el Estado (1982)<sup>478</sup>; a ello, se sumaba la carga tributaria a la que estaba sujeta la comunidad como empresa comunal.

En este contexto, los comuneros deciden por el cambio de la razón social de la Empresa Comunal por la de una Comunidad Campesina con Unidades de Negocios<sup>479</sup> o una *comunidad campesina con una empresa comunal*. Este cambio de razón social de la empresa comunal exige la liquidación de los derechos laborales de los trabajadores, la transferencia del patrimonio de la empresa a la comunidad campesina de Catac y la devolución de los aportes realizados por los comuneros para la formación de la empresa entre los años 1974-1983<sup>480</sup>.

La comunidad reconoce los derechos laborales de sus trabajadores; sin embargo, un sector de trabajadores, que se negaba a dejar los puestos de trabajo, abre un proceso judicial a la comunidad por “despidos injustificados”. El Poder Judicial reconoce las indemnizaciones a este grupo de comuneros<sup>481</sup>.

---

<sup>478</sup> Libro de Acta de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 14-02-1982.

<sup>479</sup> Libro de Acta de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. Catac, 04-04-1982.

<sup>480</sup> Los comuneros socios de la Cooperativa San Simón de Pachacoto aportaron en dinero y en especie para la formación de la empresa comunal (1974); de igual modo, los comuneros integrados a la comunidad hasta el año 1982 dieron en calidad de aporte a la empresa el mismo monto que los cooperativistas.

<sup>481</sup> Acta de asamblea comunal de la comunidad campesina de Catac. Catac, 23-08-1992.

Desde entonces, los contratos laborales en la comunidad de Catac se rigen por la modalidad de “locación de servicios” y se adecúan más a las demandas de “rotación de trabajo” (regla comunal) que exigen los grupos de interés al interior de la comunidad.

Sin embargo, el derecho laboral más exigido por los comuneros ha sido el incremento del salario. La comunidad retribuye a sus trabajadores con el salario mínimo legal; con excepción, de algunas prestaciones laborales (profesionales y los choferes de la unidad de transporte). En pocos casos, se constata un aumento significativo de salarios en la comunidad. Esta práctica se ha mantenido en el tiempo.

Las muertes provocadas por accidentes laborales también fueron ocasiones de demandas por los “derechos de indemnización”. En algunos casos, este problema se ha resuelto a través de negociaciones extrajudiciales con los familiares de las víctimas; en otros casos, por acuerdos de la asamblea comunal.

En efecto, las demandas laborales en la comunidad de Catac fueron reconocidas como “derechos laborales” en un contexto de liquidación de la empresa comunal y de la apertura de una comunidad campesina con unidades de negocios. Desde entonces, los contratos laborales en la comunidad se suscriben por “locación de servicios”, una modalidad más acorde con el principio de “igualdad de oportunidades” en el acceso al trabajo que exigen los comuneros.

**CUADRO N° 74**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DERECHOS LABORALES**  
**(1983-1986)**

| Gastos de administración  | En soles  |            |           |
|---------------------------|-----------|------------|-----------|
|                           | 1983      | 1984       | 1986      |
| Sueldos y salarios        | 12,662.00 | 26,598,026 | 91,478.00 |
| Tributos                  | 747.00    | 3,881,538  | 4,903.00  |
| Liquidación personal      | 00        | 8,310,000  | 00        |
| Viáticos                  | 1,308.00  | 4,237,631  | 23,867.00 |
| Cargas sociales           | 546.00    | 00         | 15,832.00 |
| Asearía legal             | 1,426.00  | 4,232,000  | 6,750.00  |
| Administración económica  | 2,961.00  | 6,578,880  | 29,900.00 |
| Consejo de administración | 6,538.00  | 17,248,300 | 41,818.00 |
| Consejo de vigilancia     | 172.00    | 559,200    | 2,455.00  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Balance General Económico de la empresa comunal. 1983, 1984 y 1986.

### 3.2. El “derecho de funerales”

Según el “derecho de funerales”, la comunidad como institución distribuye determinados recursos al comunero y a su esposa al momento de su fallecimiento. Este derecho se establece en los grandes debates de los años ochenta sobre la asistencia a los comuneros que fallecen. El reconocimiento de

este derecho recibe el apoyo mayoritario porque respondía a una expectativa generalizada de la mayoría de los comuneros.

Sin embargo, las modalidades de acceso a este derecho fueron materia de debates y negociaciones. Dos proyectos fueron materia de discusión entre los comuneros, uno respaldado por los ex cooperativistas y otro por los comuneros de filiación política de Izquierda. Los ex cooperativistas exigen que la cuantía del “derecho de funeral” deba establecerse en proporción a las “aportaciones” que contribuyeron los comuneros al formarse la empresa y la participación en la “recuperación de tierras”. Esta propuesta favorecía a los comuneros de la primera y segunda generación que tomaron parte en la “recuperación de tierras” y en la fundación de la empresa comunal; sin embargo, este planteamiento no recibe el apoyo del sector mayoritario de los comuneros<sup>482</sup>.

**CUADRO Nº 75**  
**CUANTÍA DEL DERECHO DE FUNERALES**  
**(1984)**

| Tipo de socios  | Periodo de aportación    | Monto (en soles)                |
|---|--------------------------|---------------------------------|
| Socios con aportación   | Desde 1974               | 1,500.00                        |
| Socios con aportación   | Desde 1982               | 1,200.00                        |
| Socios antiguos que dieron solo una parte del certificado de aportación | Desde 1967               | 900.00                          |
| Socios con certificado de aportación                                    | 1981 a 1982              | 600.00                          |
| Comuneros nuevos  | Con un año de aportación | Recibirán al cumplir los 4 años |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del proyecto elaborado por Marcelo Tuya. 1985.

El proyecto igualitarista presentado por los comuneros de filiación política de Izquierda capta el mayor apoyo entre los comuneros. Según este proyecto, cada comunero o comunera, su esposa o esposo tienen derecho a cinco ovinos cada uno (compensación en especie) al momento de su fallecimiento; en caso de los dirigentes y comuneros destacados recibirán recursos adicionales. Este proyecto fue aprobado como “derecho de funeral” en la comunidad<sup>483</sup>.

Los comuneros que exigen el tratamiento igualitario de los derechos exigen también la redistribución equitativa de los pastos y parcelas. Sin embargo, los grupos de familias con intereses delimitados territorialmente se oponen al segundo planteamiento. Este grupo reconoce los mecanismos de distribución de ciertos beneficios como el “derecho de funeral” y otros, pero preservando el control sobre la tierra de acuerdo a las reglas de la “posesión originaria” (Grondín 1978).

En un contexto de mayor movilización de recursos e ingresos monetarios en la comunidad procedentes de los convenios suscritos con las empresas que operan en el territorio comunal, los comuneros determinan la entrega del valor

<sup>482</sup> Esta propuesta fue desarrollada por Marcelo Tuya (Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 24-03-1985).

<sup>483</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 25-08-1985.

de una UIT<sup>484</sup> como “derecho de funeral” a los comuneros al momento de su fallecimiento. Este es el derecho que tiene vigencia actualmente. Los derechos comunales se actualizan de acuerdo a las condiciones de la empresa comunal y las demandas de los grupos al interior de la comunidad.

### 3.3. El derecho de “devolución de los aportes”

Desde los años ochenta, un sector importante de comuneros venía exigiendo la devolución de sus “aportes” transferidos para la fundación de la empresa. Este sector estaba conformado por los ex socios de las cooperativas San Simón de Pachacoto y 24 de Junio, y por aquellos comuneros que se integran a la comunidad entre los años 1974-1982.

Durante el reconocimiento de los derechos laborales a los trabajadores de la empresa comunal a inicios de los años ochenta, el grupo de “aportantes” inicia las demandas en torno a la devolución de sus “aportaciones”. En los años noventa, estas demandas fueron incluidas en la agenda electoral de los candidatos a la presidencia comunal. Este sector representaba el 40% de comuneros, con gran fuerza electoral y que estaba organizado en una *asociación de exonerados*; un grupo con capacidad de negociación y presión en la comunidad<sup>485</sup>.

Los “aportes” fueron devueltos durante la gestión de Héctor Tuya (2000) y Humberto Gamarra (2001). Sin embargo, este grupo amplía sus demandas en torno a los intereses generados por sus “aportaciones” y la liquidación de las unidades económicas de la comunidad para el reparto de capitales entre los comuneros; sin embargo, estas demandas no contaron con el apoyo de los demás grupos al interior de la comunidad. Entre los comuneros resarcidos estaba el segmento que ejercía control sobre las mejores áreas de pastos y de parcelas en la comunidad.

El reconocimiento de las demandas depende del poder del grupo que lo promueve; sin embargo, estas demandas hallan límites cuando afectan los intereses de los demás grupos. La demanda de liquidación de las unidades económicas de la comunidad afectaba los intereses de los demás grupos y las relaciones de poder fueron cambiando al interior de la comunidad dado que los comuneros insertos en las NAE fueron cobrando mayor poder en la comunidad.

### 3.4. El “Derecho de Provisión Social”

Los comuneros de escasos recursos económicos recurren generalmente a la comunidad en búsqueda de “apoyo económico” en situaciones de emergencia aquejados por alguna enfermedad o accidente. A medida que se incrementan las situaciones de emergencia entre las familias comuneras y se diversifica la empresa comunal, se crea el Comité de Provisión Social como una instancia de apoyo en el órgano de gobierno comunal.

---

<sup>484</sup> El valor actual de la UIT es de 3,650 nuevo soles.

<sup>485</sup> Celso Ramírez, representante de los exonerados. En: acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 10-06-2001.

En las actas de la directiva comunal de los años noventa se encuentran solicitudes de viudas y ancianos comuneros pidiendo “apoyo económico” para afrontar los casos de enfermedad o solicitudes de derechos no resarcidos por el fallecimiento de sus parejas o peticiones de adelantos de sus “derechos de funeral”. En algunos casos, estas peticiones son atendidas en su totalidad; en otros casos, se les asigna el 50% de lo solicitado, o un porcentaje menor al 50%. En muy pocos casos, estas solicitudes eran rechazadas, como por ejemplo, cuando el comunero o comunera solicitante mostraba cierta solvencia económica o tenía hijos que podían asumir dicha atención. La provisión social opera sobre un Fondo de Provisión Social.

**TABLA Nº 21**  
**SOLICITUDES DE PROVISIÓN SOCIAL**  
**(1997)**

| Condición | Solicita              | Motivo                   | Atención  |
|-----------|-----------------------|--------------------------|-----------|
| Viuda     | Derecho funerario     | Resarcimiento derechos   | Rechazado |
| Señora    | Apoyo económico       | Enfermedad               | Aprobado  |
| Señora    | Apoyo económico       | Enfermedad               | Aprobado  |
| Señora    | Apoyo económico       | Enfermedad               | Aprobado  |
| Comunero  | 50% derecho funerario | Enfermedad               | Pendiente |
| Comunero  | Derecho funerario     | Urgencia                 | Aprobado  |
| Señora    | Apoyo Económico       | Enfermedad               | Aprobado  |
| Señora    | Bonificación          | Fallecimiento del esposo | Pendiente |
| Viuda     | Derechos funerarios   | Fallecimiento del esposo | Aprobado  |
| Señora    | Apoyo económico       | Enfermedad               | Aprobado  |
| Comunero  | Derechos funerarios   | Accidente                | Aprobado  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información de las Actas de la Directiva Comunal de la Comunidad de Catac. 1997.

Según los informes del Comité de Provisión Social, entre los años 1994-1995, este comité había “apoyado” a 63 personas; de las cuales, 25 eran comuneras, 9 esposas de comuneros, 4 hijos de comuneros y 5 comuneros. En tanto que, entre los años 1996-1997, este comité había brindado “apoyo” a 66 personas; de las cuales, 21 eran comuneras, 6 esposas de comuneros, 3 hijos de comuneros y 36 comuneros. La “provisión social” incluye a toda la familia nuclear del comunero.

En las actas de la Directiva Comunal también se hallan casos de atención a personas no comuneras, como por ejemplo “madres solteras” residentes en el pueblo de Catac. Para atender estos casos, no se recurre a los fondos de Provisión Social sino a otras fuentes, como los óvolos voluntarios o la concesión de trabajos eventuales<sup>486</sup>. En algunas asambleas, algún comunero sugería conceder “excedentes” a las “personas indigentes” del pueblo de Catac; sin embargo, los comuneros desaprueban iniciativas de este tipo<sup>487</sup>. Los Fondos de Provisión Social son exclusivamente para los comuneros y sus familias en situaciones de emergencia.

<sup>486</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 07-03-1993.

<sup>487</sup> Acta de la asamblea comunal de la comunidad de Catac. Catac, 09-07-1989.

### 3.5. Derecho de compensación por exoneración

Hasta el año 2000, un comunero pedía su exoneración de la comunidad al cumplir los 65 años de edad. La condición de “exonerado” libera al comunero de las obligaciones comunales y confiere una “compensación” (económica) por el tiempo de servicios prestados a la comunidad. Posteriormente, el criterio de edad fue sustituido por el de 30 años efectivos de servicio a la comunidad para adquirir la condición de “exonerado”.

La asamblea comunal reconoce la “compensación por exoneración” después de haber cumplido una serie de condiciones, como el tiempo de servicio prestado a la comunidad, estar libre de deudas, el haber cumplido todas las obligaciones de comunero (faenas, asistencia a las asambleas, ejercicio del sufragio). La comunidad ha reconocido este derecho a un sector importante de comuneros. Muchos de ellos son fundadores de la empresa y se dedican a la crianza de ovinos y/o a la actividad agrícola.

En el año 2007, un número reducido de comuneros no había recibido el derecho de “compensación”. En algunos casos, los hijos de los comuneros fallecidos demandan y reciben la “compensación” por el tiempo de servicios de sus padres argumentando que este es un derecho de todo comunero. Al igual que los otros derechos mencionados, este derecho se actualiza en el tiempo.

**CUADRO Nº 76**  
**FONDOS DE COMPENSACIÓN POR PAGAR**  
**(2003-2007)**

| Rubros       | Fondos de compensación por pagar (en soles) |           |          |          |          |
|--------------|---|-----------|----------|----------|----------|
|              | 2003  | 2004      | 2005     | 2006     | 2007     |
| Monto        | 1,400.00                                    | 10,053.78 | 8,690.00 | 5,258.67 | 2,357.33 |
| Nº comuneros | 09  | s/i       | 29       | 16       | 07       |

Fuente: Elaboración propia. En base a los Balances Generales de la comunidad de Catac. 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.

### 3.6. Derecho “al reparto de excedentes”

La comunidad de Catac realiza anualmente el balance general del movimiento económico de la empresa comunal. Las utilidades resultantes de dicho balance son distribuidas en tres fondos de reserva: la reserva para inversiones (20%), la reserva de contingencia (5%) y la reserva estatutaria (75%). Los fondos de reserva estatutaria son distribuidos en otros cinco fondos: 10% al Fondo de Cultura, Educación y Deporte; 10% al Fondo Social (funerales, enfermedad y otras situaciones de emergencia); 10% al Fondo de Promoción y Desarrollo Comunal; 10% al Fondo de Compensación y el 35 % destinado al Fondo de Distribución Directa a favor de los “comuneros calificados”. Este último fondo es lo que los comuneros se distribuyen en calidad de “excedente”.

La demanda del “reparto de excedentes” en la comunidad de Catac surge durante la liquidación de la empresa comunal y su transformación en una *comunidad campesina con una empresa comunal*. Esta demanda fue reconocida a mediados de los ochenta (1986); sin embargo, no se ejecuta



probablemente porque la comunidad se hallaba habilitando varias obras de infraestructura comunal. La demanda del “reparto de excedentes” cobra vigencia nuevamente durante el reajuste de precios de los productos agropecuarios de consumo familiar a fines de los años ochenta.

Inicialmente, el “reparto de excedentes” se realiza en especies (ovinos). La distribución en dinero de este derecho empieza a mediados de los años noventa y se incrementa con los fondos que la comunidad obtiene de la suscripción de convenios con las empresas que operan en el territorio comunal en los años 2000.

Un comunero tenía acceso a este derecho después de cuatro años de haber cumplido con sus obligaciones comunales; sin embargo, los montos eran bastante pequeños. Por ello, la mayor parte de los comuneros prefería su equivalente en especie (ganado). Las familias fueron percibiendo el “reparto de excedentes” como un pequeño crédito al que podían recurrir especialmente en periodos de mayor urgencia económica como el inicio del año escolar o alguna situación de emergencia.

El “reparto de excedentes” cobra mayor importancia con las nuevas fuentes de ingreso que la comunidad obtiene por la administración del Complejo Pasto-ruri (2001-2007) y la suscripción del convenio con la UNASAM por la “compensación de uso del territorio” en que opera la Planta Mesa-pata (2006-2012). Según este convenio, los fondos transferidos a la comunidad deben ser destinados a los proyectos productivos de la empresa; sin embargo, los comuneros deciden repartirse dichos fondos anualmente en calidad de “excedentes”.

### **3.7. Los derechos comunales: formas de afirmación de “lo comunal”**

Los “derechos comunales” en la comunidad de Catac fueron reconocidos en un contexto de diversificación de la empresa comunal y de fortalecimiento de sus unidades económicas. Por otro lado, estos derechos son reconocidos como respuestas a las demandas colectivas de determinados grupos de comuneros en situaciones específicas como aquellas que exigen “derechos laborales”, la devolución de sus “aportaciones”, el incremento del número de comuneros en “situación de emergencia”, la compensación por el tiempo de servicios prestados a la comunidad o la exigencia del “reparto de excedentes” durante el incremento de los “ingresos extraordinarios”.

Estas demandas son promovidas por determinados grupos. En algunos casos, las demandas han alcanzado legitimidad porque las mayorías se han percibido beneficiarias de su reconocimiento como derechos. En otros casos, los grupos que las promueven han recurrido a negociaciones y alianzas con los grupos de poder para su reconocimiento como el caso de los “contribuyentes” durante la formación de la empresa. En otros casos, se han utilizado mecanismos ideológicos de igualitarismo para captar acuerdos en torno a dichas demandas.

El reconocimiento de estos derechos se ha llevado a cabo en instancias comunales institucionalizadas, como las asambleas comunales en las que

tienen lugar los grandes debates promovidos por los comuneros afiliados a los partidos (Izquierda y el APRA). Estos derechos alcanzan exclusivamente a los comuneros y a sus familias. La comunidad regula el acceso a estos derechos a través de los comités especializados o de la misma directiva comunal. En este sentido, los “derechos comunales” son formas de afirmación de “lo comunal”.

El acceso a estos derechos son formas de distribución de los beneficios que genera la empresa comunal y los convenios que la comunidad suscribe con los actores económicos externos. Sin embargo, la distribución de estos derechos alcanza a todos los comuneros por igual, sin tomar en consideración sus diferencias socio-económicas. La distribución de estos derechos fortalece el imaginario de la comunidad campesina como una institución igualitaria. Además, muchos dirigentes han empleado la distribución de estos derechos como mecanismos de legitimación en las relaciones de poder.

#### 4. Conclusiones

La acción colectiva se desarrolla también como una afirmación de “lo comunal” en la comunidad de Catac y se expresa en las relaciones de acceso a determinados beneficios y las obligaciones en la provisión de recursos comunales. Estas relaciones son reguladas por la comunidad y se desarrollan en un marco de relaciones de poder a través del tiempo.

Uno de los campos en que la acción colectiva se desarrolla como afirmación de “lo comunal” es la “faena”. Todos los comuneros están obligados a prestar servicios en las “faenas” comunales. Sin embargo, en la comunidad de Catac, esta actividad ha experimentado cambios importantes que se expresan en la reducción del número de las jornadas de trabajo, su concentración en las actividades específicas de la empresa y su escasa contribución a la economía familiar. Estos cambios son resultados de la incorporación de la máquina en el trabajo agropecuario, la circulación de mayores recursos comunales en la empresa comunal y una mayor presencia de los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas (comercio, servicio, transporte) que han adquirido mayor peso en la comunidad en relación a las actividades agropecuarias.

Los cambios operados en la “faena” comunal plantean dos cuestiones en la comunidad de Catac: por un lado, su concentración en las actividades de la empresa comunal resta su contribución a la economía familiar vinculada a la tierra (agricultura y ganadería); por ello, muchos comuneros prefieren hacer faenas en el Comité de Usuarios del Agua, una organización independiente de la organización comunal. Por otro lado, los comuneros vinculados a las nuevas actividades económicas buscan reducir la “faena” a su mínima expresión o pagar multas por no participar en ella. La “faena” está desvinculada de la economía familiar y está más concentrada en la empresa comunal. En este sentido, la “faena” en la comunidad de Catac es más una compensación por los beneficios que los comuneros reciben de la empresa comunal, más que una provisión de recursos de uso comunal organizados en el territorio comunal.

El “trabajo asalariado” es otro mecanismo importante de distribución de beneficios en la comunidad de Catac. Esta forma de trabajo fue incorporado en la empresa comunal siguiendo el modelo de producción de las haciendas vecinas a fines de los años sesenta; sin embargo, adquiere un carácter comunal porque es regulada por la comunidad. Por otro lado, el “trabajo asalariado” ha evolucionado en la comunidad de Catac como respuesta al cambio operado en las unidades económicas de la empresa, la conformación de los grupos de demanda y el desarrollo de las nuevas actividades no agropecuarias en la comunidad y en el distrito de Catac.

Durante los años setenta, la producción agropecuaria ofrece mayores puestos de trabajo asalariado en la comunidad y esta unidad es percibida como una oportunidad laboral por un segmento importante de comuneros. El trabajo asalariado se desarrolla en las actividades permanentes de la producción pecuaria (manejo de rebaños y conservación de pastos) y se compagina con la “faena” en la provisión de recursos comunales (mantenimiento de infraestructuras). De este modo, la comunidad compagina el trabajo asalariado con la faena en la naciente empresa.

Con la diversificación de la empresa y la mayor inversión en las unidades económicas se incrementan las demandas de trabajo en las unidades no agropecuarias, como la prestación de servicios (comercio de combustible, transporte, guardianía); aunque, la unidad pecuaria sigue generando un mayor número de puestos de trabajo asalariado. Al mismo tiempo, la comunidad establece una cierta estratificación laboral incorporando tres tipos de trabajadores: aquellos “sin calificación técnica”, aquellos “con calificación técnica” y los profesionales. El trabajo en la empresa se estratifica de acuerdo a las exigencias de las nuevas unidades económicas. La mayor parte de las actividades tanto en la unidad pecuaria como en la unidad de servicios requería de trabajadores “sin calificación técnica”; sin embargo, la unidad contable, la unidad de transporte y las jefaturas de las unidades económicas exigían trabajadores con calificación técnica. Del mismo modo, la organización de la producción pecuaria y la administración de la empresa exigían la presencia de los profesionales. En un contexto de ampliación de las actividades no agropecuarias en la empresa comunal, el trabajo asalariado y la necesidad de capacitación adquieren mayor importancia y valor entre los comuneros.

Ante el incremento de la demanda por el trabajo asalariado, la comunidad pone mayor énfasis en la regulación del derecho de acceso laboral. Dos reglas cobran vigencia en la determinación de este derecho: por un lado, la pertenencia a la comunidad; por otro lado, la igualdad de oportunidades. La pertenencia institucional reserva el trabajo solo para los comuneros y se constituye en un mecanismo de protección de los recursos comunales; la segunda regla limita el acceso y la permanencia en los puestos de trabajo a los mismos comuneros, estableciendo restricciones y tiempos. Estas reglas se asientan en determinados acuerdos. En la práctica, los comuneros también toman en cuenta otras reglas informales como las relaciones de parentesco o la preferencia en el acceso al trabajo asalariado.

En los años noventa, se producen fallas en el desempeño laboral como resultado del uso de recursos comunales en beneficio particular y el debilitamiento de los mecanismos de control interno. En este contexto, la comunidad establece ciertas reglas de control y fiscalización del desempeño laboral a través de los órganos de control interno. Una de estas medidas establece la restitución de la comunidad por los daños ocasionados, como la “responsabilidad solidaria”.

De acuerdo a esta regla, la familia está exigida a resarcir a la comunidad por las fallas en la actividad laboral de alguno de sus miembros; de igual modo, las “deudas de terceros” (no comuneros) deben ser asumidos solidariamente por todos los miembros de la directiva comunal. Estas medidas se traducen en depuraciones y pérdidas de derechos comunales y se basan en las relaciones de intercambio recíproco que debe haber entre el comunero y la comunidad como institución. La comunidad distribuye el acceso al trabajo y graba determinadas obligaciones. De este modo, la institución comunal regula el acceso al trabajo, el desempeño laboral y el resarcimiento de los daños causados a la comunidad como administradora de los recursos de acervo comunal.

En el periodo contemporáneo, las unidades económicas vinculadas a la economía regional y las empresas privadas que operan en el territorio comunal cobran mayor dinamismo e importancia en relación a la actividad pecuaria en la empresa comunal y se constituyen en nuevos focos de demanda laboral entre los comuneros. En este contexto, la comunidad se ve exigida a adoptar nuevos criterios en las reglas que regulan el trabajo, como la calificación técnica, el desarrollo de habilidades comerciales, trabajadores con perfiles de mayor responsabilidad y eficiencia. A su vez, los grupos de interés ejercen mayor presión sobre el trabajo de acuerdo a las expectativas en el acceso a los recursos de uso comunal.

Ciertos grupos de trabajo responden mejor a estas nuevas exigencias de la economía de mercado; sin embargo, los grupos de poder al interior de la institución comunal apelan más a las reglas comunales en la regulación del acceso y desempeño del trabajo. En las unidades con mayor vinculación a la economía de mercado, la comunidad tiende a combinar las reglas comunales con las reglas del mercado y las normas laborales del Estado.

Otro mecanismo de distribución de beneficios en la comunidad es el reconocimiento de ciertas demandas como “derechos comunales”. Estos derechos surgen en contextos de fortalecimiento de la empresa comunal como oportunidad económica en la comunidad y la conformación de los grupos de demanda. Ciertas demandas adquieren legitimidad entre los comuneros porque responden a las expectativas de las mayorías; en cambio, otras exigen negociaciones y alianzas con los grupos de poder para su reconocimiento. Estos derechos se caracterizan por su exclusividad para los comuneros, la distribución de acuerdo al criterio de equidad, sin tomar en cuenta las diferencias socio económicas, y son interpretados como canales de distribución de beneficios que genera la empresa comunal.

Sin bien el reconocimiento de “derechos comunales” son mecanismos de distribución de los beneficios en la comunidad; sin embargo, cubre como un manto las diferencias socio económicas existentes entre los comuneros y refuerza la idea de la comunidad como una institución igualitaria y homogénea.



## Capítulo 11

### ACCIÓN COLECTIVA Y RELACIONES DE PODER

En la comunidad de Catac, la acción colectiva se ha desarrollado en el marco de la defensa de la tierra, en el campo económico, como afirmación de “lo comunal” y en las relaciones de poder. Este último escenario se configura como un condicionante del desarrollo de la acción colectiva. En determinados escenarios, las relaciones de poder facilitan el desarrollo de la acción colectiva; en otros casos, restringen dicho desarrollo. El carácter condicionante de las relaciones de poder está determinado por el tipo de relación que los grupos de interés o facciones establecen al interior de la comunidad, con los actores externos y el papel que juegan las directivas comunales.

Las relaciones de poder en la comunidad de Catac han variado en el tiempo de acuerdo al desarrollo de la empresa comunal, el tipo de liderazgos que se han constituido, las relaciones entre los grupos de interés y las capacidades de los dirigentes para generar acuerdos. Según el desenvolvimiento de estos elementos, las relaciones de poder han facilitado o restringido el desarrollo de la acción colectiva.

Este capítulo se divide en seis secciones. En la primera sección se revisa las relaciones de poder durante el fortalecimiento de la comunidad como institución en los años sesenta y setenta. Esta sección se divide en dos partes. En la primera parte se examina los acuerdos que construyen los comuneros organizados en la Cooperativa San Simón de Pachacoto (CSSP) en torno al uso ordenado de pastos, la incorporación de las técnicas de producción y el trabajo asalariado. En la segunda parte se analiza los cambios en las relaciones de poder con el desplazamiento de los dirigentes apristas de la conducción de la organización comunal y el control de la misma por los dirigentes de la “recuperación de tierras”. En estos casos, las relaciones de poder facilitan el desarrollo de la acción colectiva.

En la segunda sección se aborda las relaciones de poder durante la consolidación de la comunidad como institución en los años ochenta y parte de los noventa. Esta sección se divide en dos partes. En la primera parte se revisa la reestructuración de los órganos de gobierno como respuesta a la diversificación de la empresa y la adecuación a las normas. En la segunda parte se analiza el desarrollo de las relaciones de poder en los órganos de gobierno, mostrando el desarrollo de las demandas en torno a los “derechos comunales” y la “reestructuración de la tierra”. En estos casos, las relaciones de poder restringen el desarrollo de la acción colectiva.

En la tercera sección se muestra el desarrollo de las relaciones de poder en la comunidad contemporánea de Catac. Esta sección se divide en dos partes. En

la primera parte se revisa el desarrollo de la dinámica de grupos de interés en los órganos de gobierno y las restricciones en la construcción de acuerdos. En la segunda parte se aborda el desarrollo de las relaciones de poder en dos acontecimientos: en primer lugar, en la integración de los nuevos miembros a la comunidad; en segundo lugar, en la renovación de los convenios con empresas que operan en el territorio comunal. En estos casos, la presión que ejercen los grupos de poder restringe el desarrollo de la acción colectiva, traduciéndose en enfrentamientos que serán resueltos por la asamblea comunal.

En la cuarta sección se aborda la relación de poder que se desarrolla entre las dos instituciones más importantes en Catac: la comunidad y la municipalidad. En esta sección se muestra los cambios que se han operado en las relaciones entre estas dos instituciones de acuerdo al control del espacio, el acceso a los recursos y la relación con los actores externos y los actores locales.

En la quinta sección se analiza la construcción de los dispositivos simbólicos de poder como formas de legitimación de los grupos o facciones que definen y organizan las relaciones de poder en la comunidad. Este capítulo finaliza con una conclusión sobre la comunidad campesina como un espacio de relaciones de poder que favorecen o restringen el desarrollo de la acción colectiva de acuerdo al tipo de liderazgos y las relaciones que éstos construyen al interior de la comunidad y con los actores externos.

### **1. Relaciones de poder en el fortalecimiento de la comunidad de Catac como institución (1963-1976)**

Durante los años sesenta y setenta se desarrollan los procesos fundacionales de la comunidad de Catac como institución; procesos relacionados con la “recuperación de tierras”, la formación de la empresa comunal y la centralización de la administración de los recursos de uso comunal. Estos procesos fueron resultados de los acuerdos establecidos por un grupo de líderes que toma distancia de los líderes apristas, más afines con la Reforma Agraria y la transformación de la sociedad rural. Estos líderes mantienen filiación política con el partido Acción Popular y con los gremios que se forman durante la Reforma Agraria y los miembros de grupos familiares.

Esta sección se compone de dos partes. En la primera parte se revisa la conformación de un grupo de poder en torno a la Cooperativa San Simón de Pachacoto (CSSP en adelante), conformado especialmente por los retornantes de la migración que construyen acuerdos en torno a la producción pecuaria asociativa de carácter empresarial y la formación de las zonas de producción pecuaria. A medida que la CSSP adquiere importancia como generadora de rentas, los asociados se convierten en un grupo de poder al interior de la comunidad.

En la segunda parte se analiza el desplazamiento de los líderes apristas de la conducción de la organización comunal por los líderes de la “recuperación de tierras” que actúan en base a los acuerdos sobre la creación de la empresa comunal, la organización del segundo ciclo de “recuperación de tierras” adjudicadas a la SAIS Atusparia y la centralización de la administración de

recursos bajo la gestión de la directiva comunal. Esta sección finaliza con una conclusión sobre las relaciones de poder y la acción colectiva.

### 1.1. Relaciones de poder en la Cooperativa San Simón de Pachacoto

La CSSP funciona como una organización autónoma en su gobierno y administración respecto de la comunidad, que articula a un sector de los comuneros como socios. Las relaciones de poder se organizan en sus órganos de gobierno y en las relaciones con la comunidad especialmente en torno al control de la organización y el uso de pastos en conflicto con las familias ganaderas más importantes de Catac.

En esta sección se desarrollan dos puntos. En primer lugar se revisa las relaciones de poder que se organizan en las tres instancias de gobierno de la CSSP, como la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. En segundo lugar se muestra la relación que la CSSP establece con la comunidad dominada por los comuneros de filiación aprista.

#### Asamblea General de socios

Esta instancia estaba conformada por los socios de la CSSP. Un grupo que se incrementa a medida que los asociados perciben la cooperativa como una organización que permite el acceso a nuevos recursos (excedentes, préstamos, compra de ganados). En esta instancia de gobierno, se construyen acuerdos y se establecen reglas y medidas.

Entre los años 1970-1973, las discusiones de la asamblea giran en torno al control de pastos, el acceso a mayores áreas de pastizales y la supervisión de la intromisión de los comuneros en dichos pastos, conformando comités de vigilancia de linderos. Estas medidas se establecen en un marco de relación de conflicto con las familias con mayor número de ganados o que habían estado en posesión de pastos en los sectores adjudicados a la cooperativa.

Todos los socios tenían igual condición para participar en las asambleas; sin embargo, éstas estaban dominadas por un número reducido de socios generalmente por los miembros más connotados del Consejo de Administración (CA) y del Consejo de Vigilancia (CV); entre ellos estaban los ganaderos acomodados y los retornantes de la migración, personas que fueron adquiriendo gran prestigio en la comunidad. Algunos de estos dirigentes asumen responsabilidades puntuales en las comisiones de trabajo; luego, asumen cargos de mayor responsabilidad tanto en la cooperativa como en la comunidad<sup>488</sup>.

---

<sup>488</sup> Este es el caso de Maglorio Tuya. Este comunero retorna a Catac a raíz de la toma de tierras de 1963; antes había trabajado como obrero en la planta hidroeléctrica de Huinco, donde llegó a ser el secretario general del sindicato de trabajadores. Al retornar a Catac, se hace comunero y empieza asumiendo la delegatura de las obras públicas en el pueblo de Catac, luego es nombrado delegado de la comunidad ante el municipio distrital. Este personaje representa a la cooperativa en los cursos de capacitación que se organizan sobre cooperativismo y es elegido como vice presidente del Consejo de Administración (1969-1970); asume la presidencia de este Consejo (1970-1971). En el año 1970, pierde las elecciones presidenciales; finalmente, en el año 1975 es elegido presidente de la comunidad. Un dirigente con trayectoria institucional.



## Consejo de Administración

El Consejo de Administración (CA) estaba compuesto por siete miembros<sup>489</sup> y éstos eran elegidos en la Asamblea General sin especificación de cargos. El número de votos obtenidos por cada miembro determina el tiempo de permanencia en la directiva. Los cargos de presidente y tesorero no los determina la asamblea. Estos eran elegidos en la sesión de instalación mediante el voto de los titulares elegidos y renovables anualmente. Este sistema de renovación por tercios garantiza la continuidad en el cumplimiento de los compromisos y acuerdos establecidos en la asamblea general.

Durante las gestiones de la CSSP, el CA fue dirigido por los comuneros vinculados a la ganadería, parceleros y vecinos connotados del pueblo de Catac; entre ellos, se encuentran los retornantes de la migración con experiencia sindical y los socios que han adquirido un cierto prestigio en la comunidad. Este grupo de comuneros controla la cooperativa.

**TABLA Nº 22**  
**JUNTA DIRECTIVA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CSSP**  
**(1967-1973)**

| Junta Directiva  | 1967-1969          | 1969-1970        | 1970-1971         | 1971-1972                       | 1973                         |
|------------------|--------------------|------------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Presidentes      | Celestino Zelaya   | Celestino Zelaya | Maglorio Tuya     | Celso Ramírez                   | Eugenio Espinoza             |
| Vice Presidentes | Ildefonso Castillo | Maglorio Tuya    | Nicanor Solórzano | Eugenio Espinoza                | Lorenzo León                 |
| Secretarios      | Fortunato Gabriel  | Ignacio Venturo  | s/i               | Narciso Castillo                | Narciso Castillo             |
| Tesoreros        | Venancio Pérez     | Venancio Pérez   | Florencio Ortiz   | Pedro Castillo                  | Cipriano Ramírez             |
| Vocales          | Juan Ortiz         | Florencio Ortiz  | Florencio Ortiz   | Julio Rojas                     | Armando Romero               |
| Suplentes        |                    | Elías León       | s/i               | Herminio Pérez y Fortunato Tuya | Julio Rojas y Jorge Castillo |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de las Actas del Consejo de Administración. 1967-1973

Según el estatuto de la cooperativa, el CA era el ente ejecutor de los compromisos y acuerdos establecidos en la asamblea; sin embargo, el CA define las agendas de la asamblea. La asamblea generalmente confirma los planteamientos del CA, cuyos miembros tenían mayor influencia sobre la marcha de la cooperativa, sea porque tenían mayor conocimiento o tenían mayor capacidad para imponer sus demandas. Estos eran dirigentes con gran capacidad para generar acuerdos y arreglos.

En sus inicios, el CA fue resolviendo problemas relativos al reconocimiento oficial de la CSSP, la inscripción en los registros públicos, la compra de ovinos,

<sup>489</sup> Cargos en la Junta Directiva: presidente, vice-presidente, secretario, tesorero, vocal principal y suplentes.

la administración y la organización del trabajo. Posteriormente, el CA centra su gestión en el control de pastos, la mejora de la producción pecuaria y la transferencia de la cooperativa en una empresa comunal.

Los miembros del CA establecen vínculos con los representantes de las entidades financieras, de las entidades promotoras del cooperativismo (INCOOP, ONDECOOP) y los asesores financieros. Los dirigentes estaban insertos en las redes regionales en la ciudad-eje como Huaraz; al mismo tiempo, estos dirigentes desarrollan relaciones con los directivos de la comunidad de Catac.

### Consejo de Vigilancia

Al igual que el CA, el Consejo de Vigilancia (CV) funcionaba de acuerdo a la renovación por tercios; sin embargo, estaba conformada solo por tres miembros<sup>490</sup>. Este consejo fue dirigido por los comuneros vinculados a la ganadería y al comercio, y por los vecinos connotados del pueblo de Catac.

**TABLA Nº 23**  
**JUNTA DIRECTIVA DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**  
**(1967-1973)**

| Junta Directiva | 1967-1969      | 1969-1970       | 1970-1971       | 1971-1972         | 1972-1973         |
|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| Presidente      | Rómulo Rojas   | Pompeyo Sánchez | Pompeyo Sánchez | Fortunato Gabriel | Justino Tuya      |
| Secretario      | Justino Tuya   | Nicolás Maguiña | Juan Ramírez    | Juan Ramírez      | Fortunato Gabriel |
| Vocal           | Eliseo Gamarra | Armando Romero  | Armando Romero  | Pedro Ramírez     | Teodoro Tuya      |
| Suplente        | s/i            | Eliseo Gamarra  | Juan Ortiz      | Desiderio León    | Emilio Ramírez    |

Fuente: Elaboración propia. En base al informe de las Actas del Consejo de Vigilancia. 1967-1973.

El CV era una instancia de supervisión de la gestión del CA; es decir, de la ejecución de los compromisos y acuerdos tomados en la asamblea de socios. Según las actas de sesiones, entre los años 1971-1972, el CV constata una serie de fallas en el manejo de los rebaños, así como en las relaciones entre los trabajadores y de la directiva del CA con los trabajadores y los socios. Se hace una descripción detallada sobre el incremento de la mortalidad de ganados y el mal estado de las “canchas”<sup>491</sup>. La relación entre el “vigilante de campo” y los pastores era un campo de constante conflicto, pero los casos más complejos eran aquellos referidos a la agresión de los trabajadores o socios por parte de los directivos del CA.

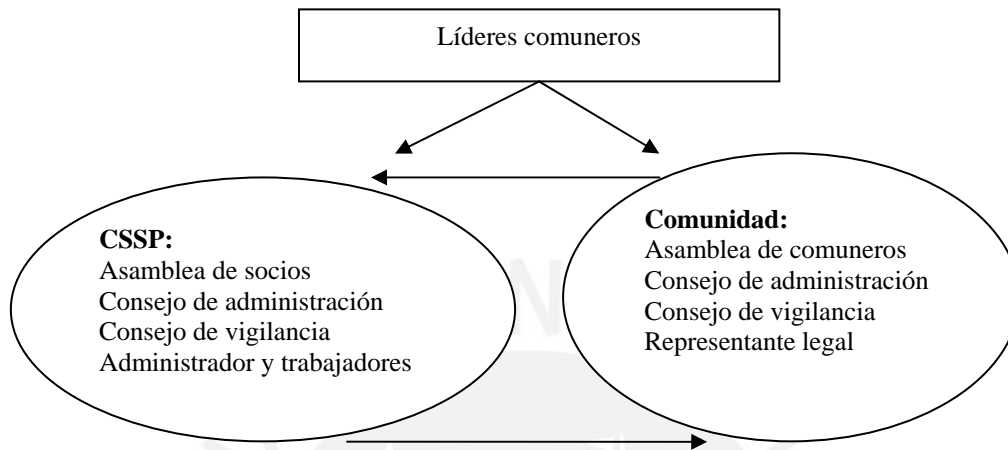
Sin embargo, el CV no establece medidas o sanciones; opta por mecanismos de conciliación o amonestación, o la invocación al correctivo de comportamientos. La CSSP también era una institución de resolución de

<sup>490</sup> Cargos: Presidente, secretario, vocal y suplente.

<sup>491</sup> Informe del Presidente del Consejo de Vigilancia. 1971.

conflictos entre sus miembros. Los conflictos con los comuneros no socios de la CSSP pasaban a la comunidad. De este modo, el CV cumplía más un papel de apoyo del CA que la de una instancia de fiscalización porque carecía de capacidad de acción independiente del CA.

**GRÁFICO N° 2**  
**RELACIONES ENTRE LA COOPERATIVA Y LA COMUNIDAD**



### **Relación entre el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y la Directiva Comunal**

Hubo una cierta fluidez en la relación entre el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y la Junta Directiva Comunal porque los mismos dirigentes transitaban entre estas tres instancias, alternándose en el ejercicio de los cargos directivos.

Entre los dirigentes más estacados de la CSSP había líderes con una experiencia de migración a las ciudades y con experiencia sindical<sup>492</sup>. Este grupo va tomando mayor distancia de los líderes apristas que tuvieron un papel destacado en las gestiones de reconocimiento legal de la comunidad<sup>493</sup> y que ejercen control sobre la organización comunal en los años sesenta. Por otro lado, estos dirigentes eran más afines a los líderes de la “recuperación de tierras” del año 1963.

La mayor parte de los dirigentes, tanto de la CSSP como de la comunidad, eran ganaderos acomodados y probablemente de los más prósperos, o que a través del ejercicio de la dirigencia se hacen ganaderos y acceden a mayores extensiones de pastizales. Los líderes de ambas instituciones pertenecían al

<sup>492</sup> Los hermanos Maglorio y Marcelo Tuya habían estado en el Ejército como otros tantos jóvenes de su generación. Celso Ramírez fue sindicalista en la hacienda Paramonga. Ellos retornan a Catac tras la “recuperación de tierras” del año 1963.

<sup>493</sup> Figuras como Heriberto Pérez Tuya, Virgilio Pohl, Fermín Martínez, Esteban Gamarra, Segundino Rafael, entre otros. El primero fue el personero legal de la comunidad casi toda su vida directiva; el segundo fue presidente de la comunidad en dos periodos (1962-1963; 1966-1967); Gamarra sustituyó a Heriberto Pérez como personero legal en Catac en los años 60; mientras que, Pérez ejerció el cargo de apoderado del personero legal en Lima (Libro de Actas de la Comunidad de Catac. 1967-1974).

segmento más acomodado de la comunidad, aunque, con trayectorias dirigenciales y políticas distintas.

La mayor parte de los dirigentes de ambas instituciones formaba parte de los mismos grupos familiares. En los años sesenta, el pueblo de Catac era un pequeño centro poblado rural, en que vivían las principales familias que habían retornado de las comunidades y pueblos de “refugio” tras la “recuperación de tierras” del año 1963.

En efecto, en la CSSP, las relaciones de poder se establecen en sus órganos de gobierno y en las relaciones que establecen con la comunidad de Catac. Estas relaciones se organizan en torno al control de ambas instituciones por los miembros de las familias más acomodadas y con filiación en los partidos políticos del APRA y Acción Popular. Sin embargo, los comuneros que conducen la CSSP fueron tomando cada vez más distancia de los líderes apristas que conducían la organización comunal.

**TABLA Nº 24**  
**DIRIGENTES DE LA COMUNIDAD DE CATAC Y DE LA COOPERATIVA SAN**  
**SIMÓN DE PACHACOTO**  
**(1962-1976)**

| Año       | Presidentes          |                                    |                                |
|-----------|----------------------|------------------------------------|--------------------------------|
|           | Comunidad de Catac   | Cooperativa San Simón de Pachacoto |                                |
|           |                      | Consejo de administración          | Consejo de vigilancia          |
| 1962-1963 | Virgilio Pohl Rojas  | -----                              | -----                          |
| 1964-1965 | Valeriano Solórzano  | s/i                                | s/i                            |
| 1966-1967 | Virgilio Pohl Rojas  | s/i                                | s/i                            |
| 1968-1969 | Julián Romero Huerta | Celestino Zelaya                   | Pompeyo Sánchez y Rómulo Rojas |
| 1970-1971 | Peregrino Cáceres    | Maglorio Tuya                      | Fortunato Gabriel              |
| 1972-1974 | Peregrino Cáceres    | Celso Ramírez y Eugenio Espinoza   | Justino Tuya                   |
| 1975-1976 | Maglorio Tuya        | -----                              | -----                          |

**Fuente:** Libro de Actas de las comunidad campesina de Catac 1967-1974; Libro de Actas del Consejo de Administración de la CSSP 1967-1974; Libro de Actas del Consejo de Vigilancia CSSP 1967-1974.

## 1.2. La reestructuración de la comunidad de Catac (1970-1980)

La Reforma Agraria (1971-1975) supuso la reestructuración de la comunidad campesina de Catac en lo que se refiere al control del territorio, el aparato administrativo y la administración de los recursos de uso comunal en un marco de relación de conflicto con la SAIS Atusparia que reorganiza el territorio, la producción y las relaciones con las comunidades campesinas, los grupos campesinos y los feudatarios en los años setenta en la zona sur de la provincia de Recuay.

La comunidad de Catac no era una entidad homogénea; dentro de ella, se desarrollan diferentes grupos con intereses y posiciones divergentes. Unos se hallan más implicados en los procesos generados por la reforma y otros desarrollan posiciones contrarias ante dicho proceso. En este contexto, se producen transformaciones importantes en las relaciones de poder y en el control de la organización comunal.

En el año 1970 se produce un cambio fundamental en la conducción de la organización comunal. Los líderes de la “recuperación de tierras” desplazan a los dirigentes de filiación aprista en la conducción de la organización comunal, un grupo más identificado con la Reforma Agraria. Este grupo construye acuerdos importantes al interior de la comunidad en torno a la construcción de un proyecto propio en relación de conflicto con la SAIS Atusparia que buscaba la “integración” de todas las comunidades campesinas vecinas –entre ellas, la comunidad de Catac-, de los grupos campesinos y de los adjudicatarios en torno al Proyecto de la SAIS.

Los acuerdos más importantes que generan los nuevos dirigentes de la comunidad de Catac giran en torno a la creación de una empresa comunal y la reivindicación de tierras en la zona norte de Catac que habían sido adjudicadas a la SAIS Atusparia por la Reforma Agraria.

Estos acuerdos generan tres procesos colectivos en la comunidad de Catac. En primer lugar, la toma de tierras en la zona norte de Catac (1974-1975) y la “incorporación” de las familias usufructuarias de dichas tierras a la comunidad de Catac. En segundo lugar, la conformación de una empresa comunal en base a la fusión de las cooperativas CSSP (producción pecuaria) y la Cooperativa 24 de Junio (asociación agrícola), integrando a los grupos de comuneros organizados en estas cooperativas o debilitando a los grupos de poder al interior de la comunidad. En tercer lugar, la centralización de la administración de los recursos de acervo comunal. Estos procesos contribuyen a la centralización del poder en torno al grupo que asume el control de la organización comunal en el año 1970 y constituye a la comunidad en un actor político regional.

En la conducción de la CSSP, el conflicto con la SAIS Atusparia y la formación de la empresa comunal se forman nuevos líderes que disputan en las elecciones comunales entre los años 1972-1976. La mayor parte de ellos había sido socio de la CSSP. Algunos eran retornantes de la migración, compartían los planteamientos de la Reforma Agraria, pero eran críticos ante el proyecto SAIS Atusparia.

La elección comunal del año 1972 se convierte en un espacio de disputa por el control de la organización comunal entre los líderes de la misma orientación reformista<sup>494</sup>. En esta contienda, Peregrino Cáceres (figura más representativa de la reestructuración de la comunidad) es reelegido como presidente comunal. Un personaje identificado como gestor de la “recuperación de tierras”, fundador de la empresa comunal y con mayor capacidad para lidiar con la SAIS

---

<sup>494</sup> A fines del año 1971: Peregrino Cáceres, Maglorio Tuya y Celso Ramírez disputan la presidencia de la comunidad de Catac.

Atusparia en conflicto por el sector Churana y resolver la disputa de linderaje con la comunidad de Chiquían. Cáceres tenía apoyo de un sector importante de comuneros, pero también adversarios con influencia entre los ganaderos<sup>495</sup>.

Entre los años 1972-1974, SINAMOS tiene una presencia importante en Catac. Esta entidad capacita a los líderes comunales, presta asesoría técnica y ejerce mediación con las ligas agrarias y la Federación Agraria Departamental de Ancash, instancias gremiales de reciente creación.

Si bien hubo cercanía entre los dirigentes de Catac y los funcionarios de SINAMOS; sin embargo, sostienen también controversias los representantes de ambas instituciones. Una de ellas tuvo lugar durante las elecciones del año 1974 en que los funcionarios de SINAMOS proponen la depuración de los comuneros más acomodados que “perjudican a los comuneros que no tienen nada”. Los ganaderos reaccionan ante esta posición disonante. Nadie había planteado antes este tipo de medidas. Uno de los candidatos a la presidencia del CA, hizo suyo el descontento de los ganaderos argumentando que medidas como ésta rompían la unidad de la comunidad en circunstancias de conflicto con la SAIS y que la depuración de los comuneros se hará con la Nueva Ley de Comunidades Campesinas. Los comuneros apoyan la posición adoptada por Maglorio Tuya y éste gana las elecciones aquel año. En estas circunstancias, mantener la unidad era una prioridad política, pero discursos en pro de la unidad ocultaban también las tensiones internas entre los grupos y el desigual acceso a la tierra (pastos).

**TABLA Nº 25**  
**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y CONSEJO DE VIGILANCIA DE LA EMPRESA**  
**COMUNAL**  
**(1970-1976)**

| Cargos                           | 1970-1971           | 1972-1974         | 1975-1976           |
|----------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Consejo de Administración</b> |                     |                   |                     |
| Presidente                       | Peregrino Cáceres   | Peregrino Cáceres | Maglorio Tuya       |
| Vicepresidente                   | Hilario Castillo    | Marcelo Tuya      | Benito Sánchez      |
| Secretario                       | Gregorio Noreña     | Filomeno Espíritu | Fortunato Gabriel   |
| Tesorero                         | Justo Romero Huerta | Fabián Torres     | Filomeno Alvarado   |
| Vocales                          | Martín Ramírez      | Lucio Rafael      | Arnaldo Romero      |
|                                  | s/i                 | Fermín Martínez   | Florencio Solórzano |
| <b>Consejo de Vigilancia</b>     |                     |                   |                     |
| Presidente                       | Venancio Sánchez    | Celso Ramírez     | Alejandro Huerta    |
| Secretario                       | Felipe Camones      | Nicéforo Espíritu | David Ortiz         |
| Vocal                            | Germán Domínguez    | Germán Espinosa   | Prudencio Castillo  |

Fuente: Libros del Comité Electoral; 1970-1974.

Otro aspecto importante en las relaciones de poder es el papel preponderante que adquiere el presidente de la comunidad. Desde el año 1970, este personaje será el representante legal de la comunidad en los procesos judiciales de reivindicación de tierras, el administrador de la empresa y el representante de la comunidad. Sin embargo, en cuestiones de litigios

<sup>495</sup> A mediados de los años setenta, Cáceres es víctima de un intento de homicidio por los representantes de una facción comunal.

judiciales, las nuevas autoridades siguieron consultando a quienes habían sido personeros legales de la comunidad<sup>496</sup>.

En efecto, durante el proceso de la Reforma Agraria se produce un cambio fundamental en la conducción de la organización comunal de Catac. El grupo vinculado a la “recuperación de tierras” y al proceso de Reforma Agraria asume el control de la organización comunal, desplazando a los dirigentes de filiación aprista que dirigieron la organización comunal desde los años cuarenta. Este grupo genera acuerdos en torno a cuatro procesos colectivos que fortalecen a la comunidad de Catac como institución: la formación de la empresa comunal, la reivindicación de tierras en la zona norte de Catac, la centralización de la administración de recursos de uso comunal bajo la conducción de la directiva comunal y la “integración” de los grupos de poder organizados en torno a las cooperativas agropecuarias.

### **A modo de conclusión: relaciones de poder y acción colectiva**

Las relaciones de poder durante los años sesenta y setenta se organizan en torno a tres procesos fundacionales de la comunidad de Catac como institución: la recuperación de tierras, la conformación de las unidades económicas de carácter empresarial y el control centralizado de los recursos de uso comunal. Los nuevos liderazgos se construyen en estos procesos de transformación de la sociedad rural y asumen la conducción de la organización comunal.

El grupo de comuneros organizados en torno a la CSSP construye acuerdos en torno al uso ordenado de pastos, la incorporación del trabajo asalariado y las técnicas modernas de producción pecuaria; es decir, crea condiciones para el desarrollo de la primera forma empresarial de producción pecuaria en la comunidad de Catac. Un grupo conformado por comuneros que habían accedido limitadamente a los recursos tras la toma de tierras (1963) y políticamente compartían los planteamientos de la reforma agraria en la solución al problema de la tierra. Por otro lado, este grupo toma distancia cada vez más de los líderes apristas que conducen la comunidad; al mismo tiempo, desarrollan relaciones con actores que administran los fondos de cooperación pública, que les permite acceder a los créditos para la renovación de la producción pecuaria. En este sentido, en torno a la CSSP se constituye un nuevo grupo de poder en la comunidad.

Sin embargo, durante la Reforma Agraria de Velasco se producen los cambios más importantes en las relaciones de poder en la comunidad de Catac. Los líderes históricos de APRA son desplazados por los líderes de la “recuperación de tierras” en la conducción de la organización comunal. Este grupo de comuneros genera acuerdos en torno a la formación de una empresa comunal, la reivindicación de tierras y el control centralizado de los recursos de uso comunal; procesos que influyen en el fortalecimiento de la comunidad como institución y actor político regional.

---

<sup>496</sup> Los concededores de los litigios legales en la comunidad eran los ex personeros legales como Heriberto Pérez, Fermín Martínez, Eliseo Gamarra y Flavio Solórzano.

Estos acuerdos generan tres procesos. En primer lugar, la “integración” a la comunidad de las familias con poder que ejercen control sobre determinados sectores del territorio comunal organizadas en cooperativas, una de tradición ganadera y la otra agrícola. En segundo lugar, abre un espacio de acción colectiva mayor mediante la formación de la empresa comunal en base a la fusión de las cooperativas y el control centralizado de los recursos comunales. En tercer lugar, amplía la ocupación de tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia en la zona norte de Catac, desligando a la comunidad de Catac del proyecto de “integración” a dicha SAIS.

En este proceso, la comunidad de Catac se convierte en un campo de relaciones de poder por el control de la organización comunal. A inicios de los años setenta, los ex cooperativistas disputan la conducción de la comunidad con los líderes de la “recuperación de tierras”. Ambos grupos comparten los planteamientos de la Reforma Agraria, el desarrollo comunal productivo, habían tomado distancia de los líderes del APRA, pertenecían a grupos de familiares acomodadas. En estos casos, las relaciones de poder generan condiciones para el desarrollo de la acción colectiva en la comunidad de Catac en los años setenta.

## **2. Relaciones de poder durante la consolidación de la comunidad de Catac como institución (1980-2000)**

En los años ochenta, la empresa comunal de Catac experimenta un proceso de diversificación como resultado de las inversiones que realiza con la obtención de créditos externos. Durante este periodo, las relaciones de poder se orientan hacia el control de recursos, la influencia en los procesos de decisión comunal y el control de la organización comunal.

Esta sección se divide en dos partes. En la primera parte se revisa la reestructuración de los órganos de gobierno de la comunidad con la ampliación de estas instancias y la creación de los órganos de “apoyo” en el gobierno de la comunidad. Estas instancias se constituyen en campos de relaciones de poder. En la segunda parte se identifica los grupos que asumen el control de la directiva comunal y de los comités especializados. En esta sección se identifica los cambios que se operan en los dirigentes, pasando de “líderes de grupo” con trayectorias dirigenciales a líderes más faccionalistas. Al mismo tiempo, se muestra el dominio que los grupos de poder ejercen en las asambleas comunales, restringiendo la construcción de acuerdos medianamente durables y generadoras de acción colectiva. Esta sección finaliza con una conclusión en que se establece la relación entre las relaciones de poder y las condiciones para la acción colectiva.

### **2.1. Reestructuración de los órganos de gobierno**

A fines de los años ochenta, la comunidad de Catac reorganiza sus órganos de gobierno de acuerdo a la Ley General de las Comunidades Campesinas (1987). Sin embargo, con anterioridad, la comunidad había empezado a crear “comisiones” de trabajo urgido por la diversificación de la empresa y los conflictos que fueron surgiendo en torno al uso de los recursos (pastos,



chacras, agua). La directiva comunal centra su atención en la administración de la empresa comunal y crea “comisiones” para regular los recursos de uso comunal organizados en el territorio comunal.

La primera en crearse fue la “comisión de daños”<sup>497</sup> (1982) que trabaja en coordinación con las autoridades locales (juez de paz, gobernador, tenientes gobernadores). Inicialmente, las facultades de esta comisión versan sobre el control del uso de recursos; posteriormente, se amplían hacia la vigilancia del trabajo de los pastores que abandonan frecuentemente sus labores de campo<sup>498</sup> y la evaluación de la reserva de tierras para la concesión a los nuevos comuneros.

En el contexto de demanda de reconocimiento del “derecho de propiedad” sobre la integridad del territorio, la comunidad crea un “comité consultivo” conformado por las autoridades locales y los ex presidentes comunales; un órgano de consulta en cuestiones de defensa y organización del territorio comunal.

Con el cambio de los órganos de gobierno comunal de acuerdo a la Ley General de Comunidades Campesinas (1987) se mantiene la Asamblea General como la máxima autoridad comunal; en tanto que, la Directiva Comunal reemplaza al Consejo de Administración como órgano de gobierno y responsable de la administración de los recursos comunales y el fiscal sule al Consejo de Vigilancia.

La comunidad de Catac establece también un Órgano de Control Interno independiente de los órganos de gobierno, cuya función es la fiscalización de la empresa; al mismo tiempo, organiza los Comités Especializados<sup>499</sup> como órganos de “apoyo” en el gobierno, la administración de recursos y la organización de las acciones comunales.

En efecto, la comunidad de Catac urgida por la diversificación de la empresa comunal y las relaciones de conflicto que surgen en torno al uso de recursos, amplía sus instancias de gobierno y crea las instancias de “apoyo” en el gobierno y un órgano de control interno.

---

<sup>497</sup> Esta primera comisión estuvo conformada por los siguientes comuneros: Eduardo León, Emiliano Ramírez, Bartolomé Espíritu, Fabio Alvarado, Celestino Huamán, Héctor Venturo, Benito Cáceres, Fortunato Gabriel, Rogelio Rojas y Teodoro Sánchez (Acta de la Asamblea Comunal de la comunidad de Catac. Catac, 04-07-1982).

<sup>498</sup> Acta de la Asamblea Comunidad de la comunidad de Catac. Catac, 21-08-1983.

<sup>499</sup> La Comisión de Pastos y Chacras deviene en dos comités: el Comité de Uso y Distribución de Pastos, y el Comité de Uso y Distribución de Tierras de Cultivo, la Comisión de Consulta en el Comité Consultivo y de Asesoramiento. Las secretarías de Educación, Cultura y Deporte, así como la de Relaciones Obrero Campesinas que forman parte del Consejo de Administración se transforman en el Comité de Educación, Cultura y Deporte, y en el Comité de Relaciones Obrero Campesinas y Derechos Humanos. Finalmente se forman dos comités para atender los derechos adquiridos de los comuneros y la organización de faenas, como el Comité de Servicio Social y el Comité de Trabajo Comunal. Anteriormente, la organización de estas acciones estaba a cargo del Consejo de Administración (Libro de Actas de las Asambleas Generales de la Comunidad Campesina de Catac. Catac, 04-03-1991).

## 2.2. Órganos de gobierno: campos de relaciones de poder

En esta sección se desarrolla tres puntos. En primer lugar se identifican los liderazgos de “grupo” y los liderazgos faccionalistas que asumen el control de los órganos de gobierno de la comunidad. En segundo lugar se revisan los Comités Especializados como campos de relaciones de poder en que ciertos grupos ejercen control sobre determinados recursos comunales, influyen en decisiones de las directivas comunales, organizan determinadas acciones comunales y movilizaciones. En tercer lugar se analiza la asamblea como el espacio en que se debaten temas de interés comunal, como el reconocimiento de los “derechos comunales” y de ciertas propuestas relacionadas con la “redistribución de tierras” y la “reorganización de la empresa comunal”.

### Líderes que sumen el control de la Directiva Comunal

Las autoridades comunales se constituyen a través de un proceso electoral organizado por el Comité Electoral. En los años ochenta y noventa, este comité estuvo presidido por los ex dirigentes comunales<sup>500</sup>, los líderes con filiación en los partidos de Izquierda<sup>501</sup> y el APRA<sup>502</sup>, así como por los profesores comuneros<sup>503</sup>.

Este comité define las reglas electorales, dirige la elección de candidatos y la absolución de las impugnaciones. Sin embargo, las candidaturas se definen con mucho tiempo de anticipación. Los comuneros comentan que desde mediados del segundo año de gestión ya empiezan las conversaciones y negociaciones sobre las candidaturas. Sin embargo, estas se definen oficialmente en asambleas mediante el cumplimiento de determinados procedimientos.

El estatuto comunal establece una serie de impedimentos que limitan la participación de los comuneros en la contienda electoral; sin embargo, las impugnaciones más frecuentes que hace el comité electoral giran en torno al incumplimiento de las obligaciones comunales (faenas, asambleas, pago de deudas); aunque, en los años ochenta, un sector importante de comuneros impugna a los candidatos por su condición de servidores públicos (profesores). Estas impugnaciones expresan frecuentemente disputas por el poder. En su absolución se forman posiciones, alegatos y defensas.

En los años ochenta, los candidatos que disputan la presidencia de la directiva comunal estaban vinculados a la crianza de ganados y a la agricultura comercial<sup>504</sup>, con intereses delimitados territorialmente; sin embargo, aparecen también líderes con filiación en partidos políticos con presencia importante en Catac como la Izquierda y el APRA<sup>505</sup>, y los dirigentes con trayectorias

---

<sup>500</sup> Dámaso Huamán (1981), Marcelo Tuya (1984) y Justino Tuya (1995).

<sup>501</sup> Ezequiel Tarazona Mallqui (1986) y Lorenzo Ramírez Alvarado (1991).

<sup>502</sup> Humberto Gamarra Cáceres (1987) y Cesinio León (1990).

<sup>503</sup> Blas Espinoza Huerta (1994) y Gregorio Espinoza Huerta (1998).

<sup>504</sup> Nicéforo Espíritu, Juan Espíritu y Justino Tuya.

<sup>505</sup> Lorenzo Ramírez y Marciano Rojas en la Izquierda, y Teodulfo Maza en el APRA.

históricas en la reivindicación de tierras<sup>506</sup> y en la formación de la empresa comunal<sup>507</sup>. La mayor parte de ellos son miembros de grupos familiares.

La presidencia del Directiva comunal fue asumida por comuneros ligados a los partidos de Izquierda Unida como Lorenzo Ramírez (1983-1984) y al APRA, Teodulfo Maza (1989-1990). El comunero Ramírez había sido alcalde en la municipalidad distrital (1976-1978) y había realizado un fuerte trabajo de partido en estos años<sup>508</sup>; mientras que, el comunero Maza había mantenido vínculos laborales desde muy joven en la comunidad. El primero disputa con dos comuneros acomodados vinculados a la crianza de ganados y con mucha aceptación entre los comuneros; mientras que, el segundo con uno de los líderes históricos de la “recuperación de tierras” y fundador de la empresa. Aunque, en la contienda comunal, la filiación política parece no haber tenido mucho peso pero era un referente importante en las relaciones de poder.

En los años ochenta, la directiva comunal fue dirigida también por dos comuneros dedicados a la crianza de ganados como Telésforo Ortiz y Timoteo Poma. El primero tuvo una presencia importante en el proceso de recuperación de tierras en el sector denominado Chacay, en la zona norte de Catac.

Estos líderes desarrollan relaciones de “grupo” y representan a grupos familiares, forman parte de las opciones políticas con pretensiones de gobierno en la comunidad y en la municipalidad distrital, y otros cuentan con trayectorias dirigenciales que toman parte activa en la defensa del territorio.

Sin embargo, en los años noventa, se produce un cambio importante en la composición de los candidatos a la presidencia de la directiva comunal. Los líderes vinculados a las familias ganaderas y a los partidos políticos pierden espacio en la comunidad y aparecen nuevos candidatos con perfiles faccionalistas no sujetos a la filiación familiar o de grupo político. Entre ellos aparecen líderes más jóvenes, vinculados al magisterio y al trabajo eventual en las nuevas actividades económicas tanto en la empresa comunal como en la municipalidad distrital. Un grupo con escasa trayectoria dirigencial e institucional.

Los comuneros que asumen la presidencia tanto de la Directiva Comunal como del Órgano de Control Interno muestran una composición más heterogénea. Si bien, la mayoría de ellos estaba vinculada a la crianza de ganados; sin embargo, se hallaban más ubicados en las nuevas actividades económicas como técnicos en la empresa comunal (Lino Sánchez), como profesores (Macario Solórzano), como obreros (Teófilo Benítez) y trabajadores eventuales (Héctor Tuya). Con una experiencia de vida más urbana y, en algunos casos, con experiencia sindical y gremial (Teófilo Benítez), y de filiación al Partido Aprista (Héctor Tuya y Cesinio León). Este grupo de comuneros pertenece a la tercera generación y seguirá jugando un papel importante en los años posteriores en la organización comunal.

---

<sup>506</sup> Antonio Peregrino Cáceres.

<sup>507</sup> Antonio Peregrino Cáceres y Maglorio Tuya.

<sup>508</sup> Entrevista con Máximo Gamarra. En Catac, 12-08-2012.

En efecto, en los años ochenta, los líderes que participan en la contienda electoral por el control de la organización comunal estaban vinculados a los grupos familiares o a los partidos políticos con presencia importante en Catac como la Izquierda y el APRA. Los grupos familiares se organizan en torno a las actividades ganaderas y agrícolas. Sin embargo, en los años noventa, se produce un cambio importante en el perfil de los líderes comunales. Estos están desligados de una dinámica de grupo, desvinculados de las actividades agropecuarias y con mayor vinculación a las nuevas actividades económicas en el pueblo de Catac.

**TABLA Nº 26**  
**CANDIDATOS A LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**  
**(1983-2000)**

| Década de los años 80                   |           | Década de los años 90             |           |
|---|-----------|-----------------------------------|-----------|
| Candidatos al Consejo de Administración | Periodo   | Candidatos a la Directiva Comunal | Periodo   |
| Lorenzo Ramírez Alvarado                | 1983-1984 | Maximiano Tarazona                | 1991-1992 |
| Maglorio Tuya Huamán                    |           | Ferrer León                       |           |
| Cecilio Vergara Dávila                  |           | Máximo Tuya                       |           |
| Timoteo Poma Mena                       | 1985-1986 | Teófilo Benítez                   | 1993-1994 |
| Nicéforo Espiritu Gamarra               |           | Carmelo Gabriel                   |           |
| Marciano Rojas Maza                     |           | Paula Berríos                     |           |
| Justino Tuya Huamán                     | 1987-1988 | Flavio Vergara                    | 1995-1996 |
| Juan Espiritu Gamarra                   |           | Marcelo Tuya                      |           |
| Telésforo Ortiz Rafael                  |           | Lino Sánchez                      |           |
| Peregrino Cáceres Rojas                 | 1989-1990 | Macario Solórzano                 | 1997-1998 |
| Teodulfo Maza Martínez                  |           | Arnaldo Camones                   |           |
| Nicéforo Espiritu Gamarra               |           | Graciano Benítez                  |           |
|   |           | Juan Tuya                         | 1999-2000 |
|   |           | Héctor Tuya                       |           |
|   |           | Teófilo Benítez                   |           |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Acta del Comité Electoral de los años 1982, 1984, 1986, 1987; 1990, 1992, 1994, 1996 y 1998.

### Relaciones de poder en los Comités Especializados

En la reorganización de la comunidad de acuerdo a la Ley General de Comunidades Campesinas (1987), los comuneros de Catac establecen los Comités Especializados como órganos de “apoyo” a la directiva comunal en el gobierno de la comunidad y en la administración de los recursos comunales. Estos comités se desarrollan como espacios de relaciones de poder. En esta sección revisamos tres casos: el Comité de Pastos y Chacras, el Comité Consultivo y el Comité de Relaciones Obrero-Campesinas y Derechos Humanos.

#### (\*) Comité especializado de pastos y chacras

A principios de los años ochenta, la “comisión de daños”<sup>509</sup> muestra limitaciones en la regulación del uso de recursos organizados en el territorio debido fundamentalmente a las distancias geográficas del vasto territorio comunal, que superaba los esfuerzos de este grupo de comuneros.

Esta comisión deviene en un “comité de pastos y chacras” (1989-1990), con un comité central y cuatro comités por sectores territoriales<sup>510</sup>. Esta reorganización fue promovida por un grupo de líderes de la “recuperación” de tierras y apoyada por algunas familias influyentes de la comunidad<sup>511</sup>.

Este grupo percibe como riesgo el incremento del uso indiscriminado de pastos y del agua en el territorio comunal y establece ciertas reglas de uso de recursos (requisas, sanciones, reubicación, entre otros<sup>512</sup>); un cierto proceso de disciplinamiento en el uso de recursos a quienes desafían el orden establecido tras la “recuperación de tierras”.

El control del uso del agua y el mantenimiento de los canales también pasan al comité de pastos y chacras<sup>513</sup>. De este modo, este comité se convierte en un órgano de control territorial de tres recursos fundamentales en la comunidad: los pastos, las chacras y el agua.

Este comité estaba controlado por las familias ganaderas más acomodadas, organizadas por sectores; entre ellas estaban los dirigentes de la “recuperación de tierras” y de la formación de la empresa comunal. De hecho, la gestión de Teodulfo Maza (1989-1990) se basa en esta estructura de organización territorial por sectores tanto para el control del uso de recursos como para la producción de la actividad agropecuaria familiar y empresarial.

Aunque, en los años noventa, esta organización sectorial de control de uso de recursos pierde apoyo debido a la mayor importancia que adquiere el control individual de pastos y chacras en la comunidad, y el control de los comités por los comuneros ligados a las nuevas actividades económicas. De este modo, la comunidad pierde fuerza en el control territorial de los recursos comunales.

### **(\*) Comité Consultivo**

Este comité es otra instancia en que se organiza las relaciones de poder en la comunidad de Catac en los años ochenta. Inicialmente, este comité estuvo conformado por las autoridades locales (juez de paz, gobernador y el alcalde distrital), los ex presidentes de la comunidad<sup>514</sup> y los notables del pueblo de Catac.

---

<sup>509</sup> Esta primera comisión estuvo conformado por los siguientes comuneros: Eduardo León, Emiliano Ramírez, Bartolomé Espíritu, Fabio Alvarado, Celestino Huamán, Héctor Venturo, Benito Cáceres, Fortunato Gabriel, Rogelio Rojas y Teodoro Sánchez (Acta de la Asamblea Comunal, 04 de julio de 1982).

<sup>510</sup> En los sectores de Queshque, Churana, Carpa y Pampajallca.

<sup>511</sup> Los hermanos Maglorio, Justino, Marcelo y Máximo Tuya Huamán.

<sup>512</sup> Libro de Actas de la Asamblea Comunal. Catac, 04-01-1990.

<sup>513</sup> Libro de Actas de la Asamblea Comunal. Catac, 20-04-1990.

<sup>514</sup> Peregrino Cáceres, Maglorio Tuya, Valeriano Solórzano, Máximo Romero, Faustino Espíritu, Lorenzo Ramírez, Timoteo Poma, Celso Ramírez, Justino Tuya.

Esta composición experimenta un cambio significativo en los años noventa, con la inclusión de los comuneros que habían pasado por la gestión municipal<sup>515</sup> y los “comuneros profesionales”<sup>516</sup>, dejando fuera a las autoridades locales (jueces, teniente gobernador, alcalde) y a los personajes notables del pueblo.

A diferencia de los “comuneros profesionales”, la mayor parte de los miembros del Comité Consultivo se dedicaba a la crianza de ganados. Este comité se organiza como un órgano de “apoyo” en el gobierno comunal que tenía la función de consejería de la directiva comunal; sin embargo, este núcleo ejerce una gran influencia en las decisiones tanto de la Asamblea General como de la Directiva Comunal porque sus miembros forman una élite con experiencia de gobierno.

**TABLA Nº 27**  
**MIEMBROS DEL COMITÉ CONSULTIVO**  
**(1991-2000)**

| Periodo                  | Miembros  | Características                |
|--------------------------|---|--------------------------------|
| 1991-1992                | Lorenzo Ramírez (1983-1984)                               | Ex presidentes de la comunidad |
|                          | Maglorio Tuya (1975-1976)                                 |                                |
|                          | Teodulfo Maza (1989-1990)                                 |                                |
|                          | Celso Ramírez (1972-1973). Ex p. de Consejo de Vigilancia |                                |
| 1993-1994                | Teodulfo Maza (1989-1990)                                 | Ex presidentes de la comunidad |
|                          | Faustino Espíritu (1981-1982)                             |                                |
|                          | Telésforo Ortiz (1987-1988)                               |                                |
|                          | Timoteo Poma (1985-1986)                                  |                                |
| 1999-2000 <sup>517</sup> | P: Crescencio Sánchez (1982-1983)                         | Ex alcalde del Distrito        |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Libro de Actas de las asambleas comunales. 1991, 1993 y 1999.

### **Comité de Relaciones Obrero-campesinas y Comité de Educación, Cultura y Deporte**

La Secretaria de Relaciones Obrero Campesinas y la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte, que formaban parte del Consejo de Administración, se convierten en comités especializados con la reorganización de la organización comunal.

En los años ochenta, el Comité de Relaciones Obrero-Campesinas organiza las movilizaciones campesinas y la defensa de los Derechos Humanos en coordinación con la Federación Departamental Agraria de Ancash (FADA). Por su parte, el Comité de Educación promueve acciones de capacitación en temas de interés comunal. La incorporación de la tecnología en la crianza de ganados y en la agricultura cobra importancia para los comuneros en estos años.

<sup>515</sup> Marciano Rojas y Crescencio Sánchez.

<sup>516</sup> Francisco Vergara, un contador que trabajó en varias gestiones comunales (Libro de Actas de la Asamblea Comunal de la Comunidad de Catac. Catac, 20-07-1987).

<sup>517</sup> Durante este periodo, sólo se elige al presidente del Comité Consultivo. El resto de miembros de este comité fue designado por el presidente del comité.

En los años noventa, ambos comités se constituyen en espacios de interacción de los comuneros con filiación en los partidos políticos, de los “comuneros profesionales” y de los comuneros con experiencia de migración en las ciudades. De este modo, los comuneros con experiencia de vida más urbana y los comuneros profesionales fueron hallando su lugar en los comités especializados.

**TABLA Nº 28**  
**MIEMBROS DEL COMITE DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, Y DEL**  
**COMITÉ OBRERO-CAMPESINO Y DERECHOS HUMANOS**  
**(1991-2000)**

| Periodo                  | Miembros             |                      | Características   |
|--------------------------|----------------------|----------------------|---|
| 1991-1992                | Comité E.C.D         | Comité O.C y DD.HH   | Filiación política<br>Experiencia de gestión municipal y empleados públicos |
|                          | Nemesio Castillo     | Hildebrando Huaranga |   |
|                          | Crisóstomo Alvarado  | Daniel Romero        |   |
|                          | Silvio León          | Cosme Gamarra        |   |
|                          | Máximo Tuya          | Venancio Cadillo     |   |
|                          | J.L. Maguiña         | Urbano Espinoza      |   |
| 1993-1994                | Dámaso Huamán        | Crisóstomo Alvarado  | Experiencia sindical<br>Profesionales (profesores y un contador)            |
|                          | Francisco Vergara    | Héctor Tuya          |   |
|                          | Santiago Alvarado    | Mercedes Ramírez     |   |
|                          | Blas Espinosa Huerta | Julio Huamán         |   |
|                          | Juan Tarazona        | Antiógenes Ramírez   |   |
| 1999-2000 <sup>518</sup> | Cayo Sánchez Ortiz   | Teófilo Benítez      | Experiencia de migración  |

Fuente: Elaboración propia. En base a la información del Libro de Actas de las asambleas comunales. 1991, 1993 y 1999.

En efecto, con la diversificación de la empresa comunal, los dirigentes centran su atención en la administración de esta entidad económica y los diferentes grupos de interés hallan un espacio de interacción en los comités especializados. Los comuneros vinculados a la ganadería y los ex dirigentes asumen el control de los recursos naturales (Comité de Pastos y chacras), los comuneros con experiencia de gobierno ejercen influencia en el gobierno comunal (Comité Consultivo) y los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas organizan movilizaciones por la defensa de los intereses comunales (Comité Obrero-Campesino) y la capacitación en temas agropecuarios (Comité de Educación, Cultura y Deporte).

### La Asamblea General

En los años ochenta y noventa, las asambleas comunales concitan la presencia de más de 200 comuneros activos. Estas reuniones son dirigidas por un director de debates. Los ex presidentes o los nuevos líderes generalmente ocupan este cargo en las asambleas tanto ordinarias como extraordinarias.

<sup>518</sup> En este periodo, en la asamblea comunal solo se eligen a los presidentes. El resto de los miembros eran designados por los presidentes de los comités especializados.

Los directores de debate debían distinguirse por el conocimiento y aplicación práctica de las normas comunales, la capacidad para debatir, así como para mandar y ser obedecidos en las reuniones. Según el estatuto, el director de debate debe ser un buen moderador; sin embargo, en la práctica, los directores de debate encausan los acuerdos y decisiones de los grupos de interés.

Las asambleas comunales de los años ochenta son dominadas por un grupo limitado de comuneros conformado principalmente por los ex dirigentes, los representantes de las familias con intereses delimitados territorialmente y los comuneros vinculados al APRA y a la Izquierda. Estos tres grupos definen las reglas y medidas que se toman en las asambleas y tienen participación activa en la construcción de los acuerdos comunales.

Las familias con intereses delimitados territorialmente eran muy sensibles ante el resquebrajamiento del orden establecido tras la “recuperación de tierras” en los años sesenta y setenta. Las demandas de este grupo giraban en torno al control de la administración de los tres recursos naturales más importantes: pastos, parcelas y el agua.

Los líderes vinculados a la Izquierda plantean nuevos temas en las asambleas, como el reconocimiento de los “derechos comunales” (derecho de funeral, derechos laborales, indemnizaciones), el reparto equitativo de “excedentes” que genera la empresa, la “redistribución equitativa de tierras”, entre otros. Este grupo desarrolla un discurso igualitarista sobre el acceso a los recursos en la comunidad.

Estos planteamientos hallan resistencias entre los ex cooperativistas y de las familias con intereses delimitados territorialmente, que tenían entre sus representantes a varios ex dirigentes. Estos incluyen en el debate el criterio de “proporcionalidad” en el reconocimiento de los “derechos comunales”; es decir, el acceso a estos derechos debe determinarse de acuerdo a las contribuciones hechas a la comunidad. Sin embargo, en los debates sobre los “derechos comunales” se fue imponiendo la posición igualitarista; según la cual, todos los comuneros deben acceder por igual a los “derechos comunales”.

El planteamiento de “redistribución equitativa” de tierras genera mayores controversias. Tras la “recuperación de tierras” se impuso un desigual acceso a la tierra y algunos ex directivos también se habían favorecido con grandes extensiones de pastos y mejores parcelas. Los representantes de estas familias defienden dichas posesiones. La “posición igualitarista” pierde apoyo y se impone la defensa del “derecho de posesión” promovida por los grupos que ejercen control sobre mayores extensiones de pastos y mejores parcelas bajo riego. De este modo, el orden establecido tras la “recuperación de tierras” se reafirma con el control de recursos de uso comunal por un sector de familias comuneras.

En los años noventa, los nuevos grupos ejercen presión en las asambleas, como los profesores y los comuneros ligados al APRA. Este grupo centra su atención no tanto en “redistribución” de los recursos organizados en el territorio,



sino en la “reorganización” de la empresa ante las malversaciones de fondos y las fallas en la administración de la empresa; sin embargo, este grupo fue cuestionado por estar conformado por los “servidores públicos” en ejercicio (profesores).

Durante este periodo, la asamblea comunal destituye a dos directivas comunales y a dos presidentes de la comunidad acusados por malversación de fondos y el uso de recursos comunales en beneficio particular, independiente de los arreglos institucionales. Estos sucesos generan una atmósfera de desconfianza en el ejercicio de la directiva comunal e influye en el debilitamiento de la comunidad como institución.

En efecto, la asamblea controlada por los grupos de poder (años ochenta) y el desarrollo de comportamientos faccionalistas entre los dirigentes (años noventa) restringen la construcción de acuerdos y procesos colectivos en la comunidad de Catac. En este contexto de mayor preponderancia de los grupos de interés y de facciones, se debilita las condiciones para el desarrollo de las acciones colectivas orientadas al logro de beneficios comunes, con un mayor involucramiento de los comuneros.

#### **A modo de conclusión: restricciones en el desarrollo de la acción colectiva**

Durante el periodo que nos ocupa se amplía la estructura de gobierno de la comunidad de Catac como resultado de la adecuación de la organización comunal a los nuevos marcos normativos y como respuesta a la diversificación de la empresa comunal. Estas estructuras de gobierno se construyen como espacios de relaciones de poder que establecen los grupos de interés al interior de la comunidad.

Los líderes vinculados a los grupos familiares con intereses delimitados territorialmente, aquellos líderes con filiación en los partidos políticos con importante presencia en Catac y los líderes con trayectoria institucional que toman parte en la “recuperación de tierras” y la formación de la empresa comunal disputan el control sobre los órganos de gobierno de la organización comunal.

Los líderes con intereses delimitados territorialmente, que asumen los órganos de gobierno de la comunidad, ejercen control sobre el territorio comunal y regulan el uso de los recursos organizados en el territorio (pastos, parcelas y agua); al mismo tiempo, restringen las demandas de “redistribución de tierras” en posesión de grupos familiares y la “reorganización” de la empresa comunal. La posición económica halla su correlato en el campo político, los comuneros en mejor posición económica influyen en las decisiones políticas a su favor a través del control de los órganos de gobierno comunal y de la administración de la empresa comunal.

Sin embargo, el control que estos grupos ejercen sobre los recursos no es abiertamente excluyente ni abiertamente conflictiva. El grupo dominante otorga

ciertos beneficios a las familias comuneras a través de la creación de los mecanismos de distribución de recursos (“derechos comunales”), que atenúan las tensiones ante el desigual acceso a los recursos y generan equilibrios al interior de la comunidad. Por otro lado, este grupo ejerce control sobre los recursos a través de los procedimientos comunales, evitando enfrentamientos y conflictos abiertos; sin embargo, este tipo de relaciones de poder definidas por los grupos de interés, restringen cada vez el desarrollo de la acción colectiva.

Con el control de los órganos de gobierno por los líderes de tipo facionalista, las tensiones al interior de la comunidad se profundizan y las relaciones de poder restringen el desarrollo de la acción colectiva. Los líderes que sumen el control de la organización comunal se caracterizan por el uso de los recursos comunales en beneficio particular, al margen de los arreglos institucionales; al mismo tiempo, debilitan los mecanismos de distribución de beneficios (canales de complementariedad entre la empresa comunal y la economía familiar). Estas acciones debilitan las dinámicas de generación de acuerdos y el desarrollo de la acción colectiva en la comunidad de Catac en los años noventa.

### **3. Relaciones de poder en la comunidad contemporánea de Catac (2000-2011)**

En el contexto de fortalecimiento de las unidades económicas de prestación de servicios en la empresa comunal y la suscripción de convenios con las empresas que operan en el territorio comunal, la comunidad de Catac se desarrolla como un espacio de relaciones de poder definidas por los grupos de interés o facciones que disputan cargos en la estructura de gobierno de la comunidad y ejercen autoridad. Por otro lado, las relaciones de poder se constituyen en factores condicionantes de la acción colectiva, favoreciendo o restringiendo su desarrollo.

Esta sección se divide en dos partes. En la primera parte se revisa la organización de las relaciones de poder en cuatro escenarios comunales de interacción: la directiva comunal, los comités especializados, las comisiones de trabajo y la asamblea comunal. Los líderes de grupo y con trayectorias dirigenciales de los años ochenta dan paso a los líderes facionalistas en el gobierno de la comunidad. Estos restringen la construcción de acuerdos e influyen en el debilitamiento de la capacidad de control de los recursos comunales.

En la segunda parte se revisa las relaciones de poder en dos acontecimientos contemporáneos con repercusión en la organización comunal. En primer lugar se analiza la integración de un número importante de los hijos y los nietos de comuneros en la comunidad. Los oposición que ejercen ciertos grupos de interés y el reconocimiento del derecho de ingreso a la comunidad fueron resultados de las relaciones de poder. En segundo lugar se aborda la disputa por la definición de las condiciones de acceso a los recursos externos que la comunidad obtiene de los convenios que suscribe con las empresas que operan en el territorio comunal.

### 3.1. Relaciones de poder en los órganos de gobierno comunal

En esta sección se revisa las relaciones de poder en el ejercicio de la autoridad comunal que se desarrolla en las gestiones de las directivas comunales, de los comités especializados, de las comisiones de trabajo y en la interacción de los diferentes grupos en las asambleas comunales.

Esta sección se divide en tres partes. En la primera parte se revisa el tipo de líderes que asumen y conducen la organización comunal; unos identificados con los “grupos mayores” (partido, gremio, comunidad), otros más vinculados a los “grupos familiares” y aquellos que se definen por su “posición ocupacional”. Los líderes vinculados a los grupos familiares y aquellos que se definen por su posición ocupacional tienden a restringir la construcción de acuerdos y el desarrollo de la acción colectiva.

En la segunda parte se revisa el tipo de líderes que acceden a los comités especializados. En esta parte se identifica tanto los escenarios en que se organizan las acciones cooperativas como aquellos espacios en que los grupos de interés ejercen mayor poder, limitando la construcción de acuerdos y las dinámicas cooperativas. En la tercera parte se muestra las asambleas comunales como ámbitos de construcción jerarquizada de poder, en que los grupos de interés se apropian de la palabra; aunque, las reglas que regulan el funcionamiento de las asambleas permiten la construcción de “acuerdos limitados”.

#### 3.1.1. Liderazgos en las Directivas comunales y el ejercicio de la autoridad

Entre los años 2001-2012, los órganos de gobierno de la comunidad de Catac fueron asumidos por los dirigentes insertos en tres tipos de relaciones sociales: por un lado, aquellos dirigentes con filiación en los “grupos mayores” (partido o gremio); por otro lado, aquellos que se hallan más vinculados a las relaciones de parentesco como miembros de los “grupos familiares”; finalmente, los líderes que ocupan posiciones en las relaciones ocupacionales (“posición ocupacional”).

En el primer grupo se ubican los dirigentes que se definen más por su vinculación al partido político. Estos son hijos de dirigentes apristas de la primera generación que reivindicaron el reconocimiento legal de la comunidad. Algunos comuneros consideran que fueron elegidos como dirigentes “en consideración al padre”. En este caso, los líderes se definen por su pertenencia a una tradición familiar que se ha estructurado en torno a la filiación política. En este grupo se incluye también a los líderes que se definen por su vinculación a la Federación Agraria Departamental Ancash (FADA), el gremio campesino más importante de la región, que se ha reorganizado en el escenario regional de los conflictos mineros.

Los líderes que se definen por su filiación política y gremial tienen una formación política y han ejercido la militancia política o sindicalista, sea como profesores o trabajadores de las empresas; al mismo tiempo, estos líderes

forman parte de grupos que forman parte de una cierta tradición política y gremialista.

Ocupacionalmente, algunos líderes ejercieron la docencia fuera de Catac y desarrollaron escasos vínculos con las familias comuneras; por ello, incluyen en sus listas a los comuneros conocidos y con prestigio del pueblo de Catac. Otros estaban vinculados a la ganadería familiar, o se desempeñaban como obreros o en la prestación de servicios turísticos. Ocupacionalmente, este grupo compagina las actividades pecuarias con las nuevas actividades económicas.

En las contiendas electorales, algunos dirigentes asumen las demandas de ciertos sectores como la “devolución de aportes” de los ex cooperativistas que representan una fuerza electoral importante en los años noventa. Otros centran su atención en la ampliación de los puestos de trabajo en la empresa comunal y en la reorganización de la misma.

Este grupo de dirigentes se define por su filiación a los partidos o gremios; sin embargo, la mayor parte de ellos desarrollan comportamientos faccionalistas en sus gestiones debido al debilitamiento de estas instituciones y su escasa vinculación a los “grupos familiares” con intereses compartidos. Estos dirigentes actúan de modo independiente de los acuerdos comunales buscando beneficios particulares especialmente en la administración de la empresa comunal.

Los líderes con mayor vinculación a los “grupos familiares” se identifican con ciertos intereses compartidos por las familias extensas a la que pertenecen. Estos intereses familiares se organizan en torno a la defensa de parcelas en las zonas bajo riego o de las manadas de puna; es decir, son líderes que pertenecen a grupos familiares con intereses compartidos y delimitados territorialmente. Algunos de ellos habían ocupado cargos en los comités especializados.

Ocupacionalmente, estos dirigentes están vinculados a las actividades agropecuarias (agricultura y ganadería) y comparten la idea de innovar las parcelas y las manadas que poseen a través de la transformación de las áreas agrícolas en pastizales y la innovación de la ganadería. Sus ingresos familiares proceden principalmente de la ganadería de ovinos de puna y de la agricultura en los sectores bajo riego. Estos líderes forman parte de los grupos familiares con mayor vinculación a la tierra.

En sus planes electorales, este grupo de dirigentes incluye la habilitación de las infraestructuras productivas, la ampliación de pasturas, el mejoramiento de las vías en el territorio comunal; el fortalecimiento de trabajo de los comités especializados en la organización comunal. Durante sus gestiones, algunos de estos planteamientos se ejecutan mediante la suscripción de convenios con los programas sectoriales del Estado (PRONAMACHS, AGRO RURAL) y el acuerdo de cooperación institucional con las entidades públicas (municipalidad distrital) y las entidades privadas (ONG CARE).

Finalmente, los dirigentes identificados por su “posición ocupacional” se hallan insertos en las nuevas actividades económicas y en el proceso de urbanización del pueblo de Catac. Estos dirigentes carecen de vínculos con los “grupos mayores” (partido, gremio, municipalidad), han desarrollado relaciones débiles con los “grupos familiares” y carecen de vínculos con los actores externos, sean locales o regionales. En algunos casos, estos dirigentes son “comuneros exonerados” que han estado desligados de la vida comunal. En efecto, estos son dirigentes con débiles relaciones de grupo y con escasa trayectoria institucional.

Ocupacionalmente, este grupo de dirigentes se ubica en la comunidad y en la municipalidad distrital como trabajadores eventuales o han sido beneficiarios de los empleos en las empresas que operan en el territorio comunal. Otros se hallan vinculados a las nuevas actividades económicas (transporte, servicio, comercio) o alternan éstas con las actividades agropecuarias familiares.

En sus planes electorales, estos líderes incorporan propuestas relativas a casi todas las unidades económicas de la empresa comunal; sin embargo, en sus gestiones, las inversiones se orientan preferentemente hacia la adquisición de unidades de transporte de carga comercial y buscan diferenciarse de las gestiones anteriores, profundizando la discontinuidad en la gestión comunal. Sin embargo, estos líderes muestran bastante interés en el desarrollo de los proyectos productivos con el financiamiento externo.

Los dirigentes de este tercer grupo han desarrollado un comportamiento más de carácter faccional que se caracteriza por la búsqueda de objetivos pragmáticos, como por ejemplo, el fortalecimiento de las unidades que generan mayores rentas comunales; desarrollan estrategias de negociación para conseguir mayores beneficios en la suscripción de los convenios; toman decisiones en grupos reducidos; buscan asesoría de los “agentes de confianza”; desarrollan escasa coordinación con los comités especializados y con los administradores de las unidades económicas. Estos dirigentes se mueven más de acuerdo a las expectativas coyunturales que reportan mayores beneficios económicos; establecen alianzas flexibles al interior de la comunidad; son más permeables a las presiones de los grupos de poder. Este grupo de dirigentes ha fortalecido la empresa comunal como una entidad de prestación de servicios.

En la gestión de la mayoría de estos dirigentes se fue acumulando las “deudas de terceros” debido al incumplimiento de contratos o la concesión de servicios bajo la forma de “créditos”. Este grupo de dirigentes ha tenido mayores dificultades para generar acuerdos al interior de la comunidad y, en sus gestiones, las relaciones de poder se han definido más en términos de “grupo de interés” o de “facciones”. Aunque, algunos de ellos han desarrollado esfuerzos importantes especialmente para generar acuerdos de cooperación institucional y la suscripción de convenios con las empresas que operan en el territorio comunal.

En efecto, la comunidad contemporánea de Catac ha sido dirigida por tres tipos de dirigentes, unos vinculados a los “grupos mayores”, otros a los “grupos

familiares” y por quienes se definen más por su “posición ocupacional” o su ubicación en las nuevas actividades económicas; sin embargo, en sus gestiones, ha prevalecido la dinámica de los “grupos de interés” o de “facciones”. Por otro lado, estos dirigentes han tenido mayores dificultades para generar acuerdos a interior de la comunidad. En estos casos, las relaciones de poder han restringido el desarrollo de la acción colectiva.

**TABLA Nº 29**  
**CANDIDATOS A LA DIRECTIVA COMUNAL Y EL ÓRGANO DE CONTROL INTERNO (2001-2012)**

| Periodos  | Candidatos y dirigentes electos (2000-2012) |                  |                                  |                    |
|-----------|---|------------------|----------------------------------|--------------------|
|           | Candidatos a la Directiva Comunal           | Presidente DC    | Candidatos al OCI <sup>519</sup> | Presidente OCI     |
| 2001-2002 | Eduardo León Huerta                         | Humberto Gamarra | Delfín Antúnez                   | Dionel Alvarado    |
|           | Juana Huamán                                |                  | Dionel Alvarado                  |                    |
|           | Rafael Humberto Gamarra                     |                  | Martín Romero                    |                    |
| 2003-2004 | Antonio Cadillo                             | Antonio Cadillo  | Víctor Huerta                    | Juan Benítez       |
|           | Julián Ortiz León                           |                  | Juan Benítez                     |                    |
|           | Juan Tuya Huamán                            |                  | Máximo Solórzano                 |                    |
| 2005-2006 | Macario Rondán                              | Lino Sánchez     | Durán Dextre                     | Hilario Durand     |
|           | Celestino Huamán                            |                  | Ildefonso Ramírez                |                    |
|           | Lino Sánchez                                |                  | Evaristo Alvarado                |                    |
| 2007-2008 | Pablo Ramírez                               | Pablo Ramírez    | Delfín Antúnez                   | Eugenio Rojas      |
|           | Celedonio León                              |                  | Sergio Támara                    |                    |
|           | Orlando Huamán                              |                  | Eugenio Rojas                    |                    |
| 2009-2010 | Zenén Solórzano                             | Marina Espinosa  | Marcelina Ramírez                | Guillermo Alvarado |
|           | Urbano Espinosa                             |                  | Guillermo Alvarado               |                    |
|           | Marina Espinosa                             |                  | Magno Benítez                    |                    |
| 2011-2012 | Zenén Solórzano                             | Arnaldo Camones  | Cesinio León                     | Cesinio León       |
|           | Juan Espíritu Romero                        |                  | Víctor Anaya                     |                    |
|           | Arnaldo Camones                             |                  | Andrés Alvarado                  |                    |

Fuente: Elaboración propia. En base a informes del Libros de Actas de los comités electorales de la comunidad de Catac. 2001-2010.

### 3.1.2. Relaciones de poder en los Comités Especializados

Los comités especializados surgen como “órganos de apoyo” de la Directiva Comunal en el gobierno de la comunidad y en la administración de los recursos comunales. A medida que se incrementa la población comunal, la empresa comunal se diversifica y surgen nuevos desafíos en la comunidad se crean nuevos comités especializados o se reorganizan los existentes. Estos comités organizan acciones en el marco de las relaciones entre la directiva comunal y los grupos de poder tanto internos como externos a la comunidad.

En los últimos años, se ha independizado el Comité de Pastos del Comité de Chacras, y el Comité Pasto-ruri se transforma en el Comité de Forestación,

<sup>519</sup> El Órgano de Control Interno tiene la función de fiscalizar el ejercicio del gobierno comunal y la administración de los recursos comunales.

Medio Ambiente y Turismo; al mismo tiempo, se crea el comité de Recursos Hídricos. Estos cambios responden al incremento de las situaciones de conflicto en el manejo de recursos, el cambio en el clima y los conflictos en torno al uso del agua en determinados canales de riego.

Los miembros de los comités especializados son elegidos en las asambleas generales a pedido del presidente de la comunidad. La composición de estos comités ha variado. En los años ochenta y noventa, el Comité Consultivo estaba conformado por los ex dirigentes; actualmente, lo integran los “comuneros profesionales” y concita menos participación de sus integrantes.

Los “comuneros profesionales” se ubican también en el Comité de Cultura, Educación y Deporte. El resto de los comités está conformado por los comuneros que desarrollan capacidades afines con el ideario de cada comité. Por ejemplo, en el comité de Relaciones Obrero-campesinas se eligen a los comuneros con capacidades para lidiar en las movilizaciones; en el Comité de Pastos se integran a los comuneros que están vinculados a la crianza de ganados; en el Comité de Recursos Hídricos a los comuneros con cierta capacidad para lidiar con los usuarios del agua. En la elección de cargos para los comités especializados, los comuneros toman cada vez más en cuenta las capacidades y experiencias de los comuneros.

Otro aspecto que caracteriza a los actuales comités especializados es la presencia de un número significativo de comuneros de reciente integración a la comunidad. La presencia de este nuevo actor en estas instancias comunales se debe a dos factores: por un lado, la negativa de muchos comuneros a asumir cargos en los comités especializados; por otro lado, el desarrollo de la idea de “compromiso con la institución” asociada al ejercicio de estos cargos.

Ocupacionalmente, los comuneros que asumen cargos en los comités especializados mayoritariamente están vinculados a las nuevas actividades económicas, como profesores, trabajadores eventuales, familias auto empleadas y familias dedicadas a la crianza de rebaños. Este segmento no ha desarrollado lazos con los “grupos mayores” (partido, gremio) ni con los “grupos familiares”. Este grupo de comuneros se define por las relaciones que construye en la “posición ocupacional” y por su vinculación a la comunidad.

El ejercicio de cargos en los comités especializados es “ad honorem”. Algunos comuneros consideran que este hecho permite el desarrollo de “compromisos” y “responsabilidades” con la institución comunal; en cambio, otros piensan que esta situación hace “poco deseable” el ejercicio de estos cargos. Sin embargo, el ejercicio de cargos en los comités especializados permite el acceso a ciertos derechos o privilegios en la comunidad, o son condiciones para el ejercicio de cargos en los órganos de gobierno (Directiva Comunal y Órgano de Control Interno).

Ciertas facciones (comuneros insertos en las nuevas actividades económicas, ex dirigentes) muestran escaso interés en ocupar cargos en las instancias formales del gobierno comunal; sin embargo, este grupo ejerce influencia en el ejercicio de gobierno comunal, en la administración de las unidades

económicas y en la definición de reglas comunales. El respeto a las reglas por parte de los comuneros hace que algunas facciones no necesiten asumir el control de los órganos de gobierno comunal; en otros casos, este grupo se vale de favores, de relaciones de clientelaje u otro tipo de mecanismo informal de influencia.

Otro aspecto a considerar es que el acceso a recursos comunales no pasa necesariamente por el control de los órganos de gobierno, sino por las organizaciones independientes de la organización comunal que ejercen control sobre los recursos comunales y extracomunales. Este es el caso de las asociaciones de productores que ejercen control sobre las tierras bajo riego y algunos recursos que provienen de los organismos sectoriales del Estado o de las ONGs; así mismo, las familias vinculadas a los sectores bajo riego ejercen control sobre el agua a través del Comité de Usuarios del Agua, que se regula mediante las leyes del Estado y las reglas que establecen los comuneros que forman parte de esta asociación.

**TABLA Nº 30**  
**COMPOSICIÓN DE COMITÉS ESPECIALIZADOS**  
**(2005-2012)**

| Comités                            | 2005-2008  | 2009-2011  | 2012  |
|------------------------------------|--|--|---|
| Consultivo                         | Grimaldo Romero;<br>Urbano Espinoza;<br>Teodoro Salas                                    | Héctor Tuya, Oscar Tuya,<br>Manuel Alvarado<br>Pelé Pérez, Juana Sánchez                               | Elvis Espíritu, José<br>Maguiña,<br>Efraín Ramírez  |
| Educación,<br>Cultura y<br>Deporte | José Maguiña, Gregorio<br>Espinosa, Hernán<br>Castillo, Feliz Antaurco,<br>Juana Sánchez | Elmer Pérez, Urbano<br>Espinosa, Alejandro Benítez<br>Flores Mejía                                     | Juan Espíritu,<br>Luís Villanueva,<br>Amado Rodríguez,<br>Magno Mallqui   |
| R.O.C.<br>DD.HH. <sup>520</sup>    | Cresencio Alvarado,<br>Cayo Sánchez, Elvis<br>Espíritu,<br>Paulino Ramírez               | Lenar Huamán, Genaro<br>Cáceres, Digna Salvador,<br>Felipe Vergara, Luís<br>Sánchez, Ildefonso Ramírez | Iván Espíritu,<br>Castillo Huerta   |
| Pastos y chacras                   | Celedonio León, Anibal<br>Rodríguez, Elizabeth<br>Lugo                                   | Teófilo Benítez, Julio<br>Huerta, Amlet Rojas, Juan<br>Torre, Justina Domínguez.                       | <b>C Pastos:</b><br>Nelson Tarazona,<br>Dante Castillo<br><b>C Pastos:</b><br>Enrique Aguirre,<br>Karina Martínez |
| Provisión social                   | Eugenio Rojas, Darío<br>Gamarra, Isabel Castillo   | Máximo Gamarra, Marino<br>Castillo, Cesinio León<br>Magno Benítez                                      | Pablo Tarazona,<br>María Espinosa,<br>Levi Aguirre  |
| Pasto Ruri                         | No había   | Vergara Rosales, Ortiz<br>León, Cesar Cadillo,<br>Mercedes Espinosa                                    | Desaparece  |
| F, MA y T <sup>521</sup>           | No había   | No había   | Alejandro Castillo  |
| Recursos<br>hídricos               | No había   | No había   | Justo Tolentino,<br>Rómulo León   |

Fuente: Elaboración propia. En base a informes de los Libros de Actas de las asambleas comunales de la comunidad de Catac. 2005-2011.

<sup>520</sup> Relaciones Obrero Campesinas y Derechos Humanos.

<sup>521</sup> Forestación, Medio Ambiente y Turismo.



El desempeño de los comités especializados (toma de decisiones y organización de la acción) depende mucho del tipo de relación que establecen con la directiva comunal y con los grupos de poder. En los años 2010-2011, el desempeño de los comités especializados decae debido a dos factores: por un lado, la deserción de más del 50% de los miembros en cada uno de estos comités<sup>522</sup>; por otro lado, la escasa comunicación (coordinación) entre la directiva comunal y los comités especializados<sup>523</sup>.

La escasa coordinación entre la directiva comunal y los comités especializados se agudiza durante el conflicto por la renovación del convenio con las empresas que operan en el territorio comunal como la planta procesadora de minerales Mesa-pata (agosto 2011 a febrero 2012). Este tipo de relaciones limita el desempeño de los comités; sin embargo, estas instancias de “apoyo” configuran campos de acción colectiva más o menos independientes.

Los comités especializados construyen dinámicas de acción colectiva en cuatro campos identificables: en primer lugar, en un escenario con procedimientos institucionales preestablecidos y con financiamiento, como el Comité de Pastos, el Comité de Provisión Social y el Comité de Educación, Cultura y Deporte; en segundo lugar, en un escenario institucionalizado de resolución de conflictos pero con escasa capacidad de acción, como el Comité de Chacras y el Comité de Recursos Hídricos; en tercer lugar, en un escenario de organización de acciones puntuales y un campo de mayor presión de los grupos de poder, como el Comité de relaciones Obrero-Campesinas y el Comité de Forestación, Medio Ambiente y Turismo; finalmente, el escenario formal de acción se reduce cuando los agentes formales son sustituidos por los agentes de facto en el ejercicio de las funciones dirigenciales como fue el caso del Comité Consultivo durante el periodo 2011-2012.

El Comité de Provisión Social se ocupa de la atención a los comuneros que solicitan “ayuda económica” para solventar sus gastos en las “situaciones de emergencia”. En la organización de la acción, este comité sigue el siguiente procedimiento: cada quince días, el comité evalúa las solicitudes; algunas de ellas son verificadas con visitas domiciliarias. Las solicitudes aprobadas son transferidas a la directiva comunal para la autorización de la entrega de un determinado monto de “ayuda económica”. La comunidad destina el 5% de las utilidades que generan sus unidades económicas para la Provisión Social<sup>524</sup>.

El Comité de Pastos generalmente organiza la acción en torno a los siguientes problemas: robo de ganados, negativa a la “rotación de pastos”, “pasaderos” (incursión en pastizales ajenos), entre otros. El robo de ganado exige la resolución del conflicto mediante un “comparendo” entre el demandante y el demandado ante un testigo y el Comité de Pastos. Si el responsable de la sustracción es un comunero, éste es sancionado con la “depuración” del padrón comunal y la pérdida de los “derechos comunales”. Un “no comunero”

<sup>522</sup> Informes de los presidentes de los comités especializados en la asamblea ordinaria del 17 de julio de 2011. Libro de actas, 2011; P.77-80.

<sup>523</sup> Entrevista con algunos miembros de los comités especializados. Catac, julio 2012.

<sup>524</sup> Entrevista con Levi Aguirre, secretaria del Comité de Provisión Social de la Comunidad de Catac. Catac, 12-08-2012.

debe pagar el valor del ganado sustraído o la devolución en especie; en caso de incumplimiento, este caso pasa al juez de paz. La comunidad resuelve el problema en primera instancia.

Cuando los comuneros causan “daños” en las parcelas con sus ganados, el comité impone la “requisa”. Anteriormente, los animales eran conducidos al “coso público”; actualmente, solo se realiza el “conteo” de ganados para evitar enfrentamientos entre los comuneros. El conflicto por el uso de pastos exige la ejecución de una inspección por parte de las autoridades comunales (comité de pastos, fiscal, directiva comunal). Estos generalmente recomiendan la “conciliación” entre las familias enfrentadas; en caso de no resolverse el conflicto mediante este procedimiento, los litigantes son reubicados en las áreas determinadas por las autoridades comunales<sup>525</sup>.

El Comité de Educación, Cultura y Deporte también sigue un curso de acción preestablecido. Este comité anualmente organiza actividades deportivas con la participación de los comuneros por los sectores de producción pecuaria y agrícola. Algunas veces, estas acciones coinciden con las asambleas ordinarias. Los eventos deportivos adquieren características de encuentros de “confraternidad comunal” y refuerzan el sentimiento de pertenencia a los sectores de producción familiar<sup>526</sup>. Este comité también organiza diversos cursos de capacitación para los comuneros en coordinación con algunas instituciones aliadas.

En efecto, los comités de Provisión Social, el Comité de Pastos y el Comité de Cultura organizan acciones colectivas en escenarios institucionalizados y de acuerdo a determinadas reglas de uso comunal. En estos casos, las relaciones de poder son condiciones que facilitan el desarrollo de la acción colectiva.

El Comité de Chacras y el Comité de Recursos Hídricos probablemente son los órganos de apoyo que enfrentan los procesos más complejos en la comunidad de Catac. El ejercicio del cargo (organización de acciones) en estos comités afronta tensiones y disputas con los grupos de poder con gran capacidad de presión.

En los sectores bajo riego se ha generalizado la transformación de las áreas de cultivo en pastizales, unas en grandes extensiones y otras en menor escala. Algunos comuneros también se apropian de las “chacras” dejadas por los comuneros fallecidos. Las familias que impulsan estos procesos ejercen control sobre el agua<sup>527</sup>, organizados en un Comité de Usuarios del Agua. La regulación de este proceso de apropiación de recursos supera la capacidad de un comité y muestra el escaso control que la comunidad como institución ejerce sobre determinados recursos que se hallan bajo el control permanente y exclusivo de las familias.

---

<sup>525</sup> Entrevista con Nelson Tarazona, presidente del Comité de Pastos de Comunidad de Catac. Catac, 16-08-2012.

<sup>526</sup> Observación participante. En el mes de julio de 2011.

<sup>527</sup> Entrevista con Enrique Aguirre, presidente del Comité de Chacras. Huaraz, 11-10-2012.

Las prácticas tradicionales de sanciones (multa, requisas) hallan limitaciones frente a los procesos de innovación impulsados por los comuneros vinculados a los “grupos familiares” o a intereses delimitados territorialmente. Al mismo tiempo, las acciones que el Comité de Chacras y el Comité de Recursos Hídricos proyectan realizar (catastro de parcelas e inscripción de comuneros en el Comité de Recursos Hídricos) se vuelven casi inviables porque la transformación de las áreas de cultivo en pastizales y el control del agua son procesos impulsados por un sector de comuneros organizados y con proyectos familiares de innovación. Por otro lado, los miembros de estos comités reciben mayores presiones de los grupos de poder al interior de la comunidad.

El campo de acción de algunos comités como el de Chacras y de Recursos Hídricos se sitúa dentro de relaciones de poder más globales, en que las familias y los grupos familiares ejercen control sobre los recursos. La comunidad como institución ejerce escasa regulación y los comités no tienen poder de acción ante estos procesos.

El Comité de Relaciones Obrero-campesinas y el Comité de Forestación, Medio Ambiente y Turismo restringen el ejercicio de sus cargos a la organización de acciones puntuales. El Comité de Relaciones Obrero-campesinas participa en la organización de movilizaciones, como en la defensa de la Laguna Conococha ante un proyecto de explotación minera (2011), y en la negociación de agendas distritales con el Estado (2012); sin embargo, estos comités no logran tener arraigo en la comunidad porque los grupos de interés más influyentes cuestionan las estrategias disruptivas de acción (movilizaciones) en nombre del acceso a beneficios comunes y estos comités carecen de capacidad para construir acuerdos que involucren a un sector mayoritario de comuneros.

Finalmente, en la gestión 2011-2012, los miembros del Comité Consultivo han tenido mayores restricciones para el ejercicio de sus cargos debido fundamentalmente a que la directiva recurre a canales fácticos de consulta<sup>528</sup>, al margen de las instancias institucionales. Este distanciamiento entre las dos instancias comunales tuvo lugar durante la disputa por la definición de las condiciones de acceso a los recursos externos a través de la suscripción de convenios con empresas que operan en el territorio comunal.

En efecto, en los escenarios de mayor confluencia, los comités especializados hallan un mayor margen para la organización de las acciones cooperativas. Sin embargo, en el marco de desarrollo de las relaciones de poder por el control de recursos (chacras, agua, pastos, rentas), los comités tienen escaso margen para generar acuerdos porque los grupos de poder definen las relaciones de poder. Igualmente, estos grupos o facciones tienen mayor influencia para generar acuerdos favorables a sus intereses bajo el ropaje ideológico de acceso a los beneficios comunes. Los comités especializados se mueven en un marco de relaciones de poder en la comunidad de Catac.

---

<sup>528</sup> Entrevista con Elvis Espíritu, presidente del Comité Consultivo. Catac, 12-08-2012.

### 3.1.3. Relaciones de poder en las Comisiones de Trabajo

Las comisiones representan otro espacio importante en que se desarrollan las relaciones de poder en la comunidad de Catac. Estas se organizan para el desarrollo de tareas puntuales. Las comisiones no forman parte de los órganos de gobierno ni de “apoyo”; sin embargo, éstas juegan un papel importante en la ejecución de encargos de la asamblea general y es un espacio en que se ubican los grupos de interés.

En las últimas gestiones comunales se han conformado diversas comisiones. Unas para la adquisición de unidades de transporte, otras para la formulación de perfiles de nuevos proyectos, la evaluación de los nuevos ingresantes a la comunidad, la reformulación del estatuto, la venta de propiedades en desuso, entre otras. De este conjunto de comisiones, las que han concitado mayor atención entre los comuneros han sido aquellas referidas a la reformulación del estatuto<sup>529</sup> (2010) y la evaluación de los nuevos ingresantes a la comunidad (2009).

Generalmente, las comisiones están integradas por los comuneros ubicados en las relaciones de posición ocupacional, vinculados al ejercicio profesional o por los ex dirigentes. Las comisiones suelen ser más atractivas que los comités especializados o los órganos de gobierno porque reportan beneficios más inmediatos y no exigen mayor permanencia en su desarrollo.

Las comisiones están conformadas por pocas personas que se han especializado en las gestiones de “provisión de servicios” a la comunidad, en la elaboración de documentos, en la ejecución de evaluaciones y en otros servicios. Este grupo muestra eficacia en el trabajo. Los que participan en las comisiones piden generalmente “faenas pagadas” (jornales) por los servicios que prestan a la comunidad, gozan de ciertos privilegios, amplían sus redes de relación con los actores externos. Además de mostrar eficiencia en la gestión, los comuneros que toman parte en las comisiones están vinculados a una red mayor de relaciones.

### 3.1.4. Las Asambleas Comunales como campos de relaciones de poder

En esta sección se revisa la construcción de la asamblea comunal como un espacio jerarquizado de poder, dirigido por varones, en que se produce la apropiación de la palabra por un grupo reducido de comuneros que en cierto modo recrea la dinámica de acceso a los recursos; sin embargo, la asamblea es un espacio de construcción de “acuerdos” aunque éstos son cada vez más limitados.

#### (\*). Asamblea como espacio de relaciones jerarquizadas de poder

Las asambleas se construyen como espacios de relaciones de poder en las que se establecen determinados usos diferenciados del espacio y de la

---

<sup>529</sup> Libro de actas de las asambleas generales de la comunidad de Catac. Catac, 11-08-2012.

palabra. Los varones y los grupos de interés monopolizan el uso de la palabra, limitando la construcción de acuerdos amplios.

Las asambleas se desarrollan en el auditorio del Centro Comunal. En los exteriores del auditorio, las mujeres se agrupan en un espacio diferente al de los varones, formando pequeños grupos de diálogo. Esta misma dinámica se reproduce en el auditorio. Las mujeres y los jóvenes se ubican en la parte izquierda y central del auditorio; en tanto que, los varones adultos ocupan preferentemente el ala derecha del local.

Esta ocupación diferenciada del espacio influye en la construcción de una imagen jerarquizada del espacio en la asamblea. En relación al estrado ocupado por las autoridades comunales, los asambleístas identifican el auditorio como un “llano” y a sus ocupantes como “comuneros del llano”; por otro lado, esta ocupación diferenciada del espacio, influye en la construcción de la percepción de sí mismos y en el uso de la palabra en la asamblea como comenta una de nuestras entrevistadas:

*Nos han hecho en dos grupos: los nuevos comuneros y los antiguos. A los nuevos nos excluyen. Dos años no tenemos derecho a nada. En la asamblea también estamos separados. Los nuevos nos sentamos a un lado y los antiguos a otro lado. Por ejemplo, si opinamos algo que no está acorde con lo que ellos piensan o levantamos un poco la voz, nos dicen ahí están los malcriados. Es como si nosotros les incomodáramos, están siempre a la defensiva. Eso es lo que yo percibo<sup>530</sup>.*

En las asambleas, un grupo reducido de comuneros se apropia de la palabra. Un grupo conformado por los ex dirigentes, los “comuneros profesionales” y aquellos que se hallan ligados a las nuevas actividades económicas. En algunos casos, estos comuneros representan a los “grupos familiares” o facciones. Las mujeres que ejercen cargos o han ejercido la función dirigenal también intervienen en las asambleas aunque con menor frecuencia que los varones. Algunas de ellas se ubican en el sector de los varones o muy cerca de ellos; dicen que lo hacen para hacer consultas o simplemente para intercambiar ideas. Un segmento importante de jóvenes de reciente integración hace uso de la palabra cada vez con mayor frecuencia.

El uso de la palabra en la asamblea es muy importante para expresar demandas y construir una imagen pública entre los comuneros. Algunos generan corrientes de opinión en la asamblea y fuera de ella, como por ejemplo a través de los programas radiales<sup>531</sup>. Los que se apropian de la palabra en la asamblea o fuera de ella marcan posiciones y generan una corriente de opinión sobre el uso de los recursos públicos y comunales, las inversiones, la coyuntura política, entre otros puntos.

<sup>530</sup> Entrevista con Karina Martínez, una comunera de reciente integración a la comunidad. Catac, 10-02-2012.

<sup>531</sup> En el pueblo de Catac hay cuatro emisoras. Algunos comuneros tienen programas en estas radios. Los pobladores sintonizan más la radio local. La comunidad hace uso de ellas para hacer las convocatorias a las asambleas o realizar otro tipo de comunicados.

La organización diferenciada y jerarquizada del espacio, así como el uso limitado de la palabra tiene relación con el modo en que los comuneros acceden a los recursos. Un factor que genera tensiones constantes al interior de la comunidad es el desigual acceso a los recursos y los beneficios como expresa una ex dirigente:

*De los 300 comuneros que asistimos a la asamblea, opinamos pocos. No pasamos de cincuenta. El resto es convidado de piedra. Esos cincuenta comuneros son ex dirigentes. Algunos con estudios. Son técnicos o profesionales. Generalmente son profesores. (...) Dentro de la asamblea como que los hijos le están faltando el respeto a los mayores y éstos no encuentran la forma de cuadrarlos, y los hermanos también estamos molestos por el desigual reparto de beneficios. Por eso, existe resentimiento. Ese resentimiento no lo estamos tratando. Por eso, creo que la participación es débil<sup>532</sup>.*

En la comunidad de Catac, las asambleas son dirigidas exclusivamente por los varones, ex dirigentes o profesionales, que tienen conocimiento del Estatuto y su Reglamento; sobre todo por aquellos que muestran capacidad de mando sobre los asambleístas. Según el estatuto, el director de debates debe ser un moderador de la asamblea; sin embargo, este personaje encausa el curso de la asamblea y las decisiones que se toman en ella. En algunos casos, el director de debates ha influido en la destitución de los dirigentes o ha dado ultimátum para la ejecución de ciertos acuerdos. Sin embargo, en ciertas circunstancias, las directivas del director de debates hallan limitaciones especialmente cuando intentan introducir cambios en los procedimientos de desarrollo de las asambleas<sup>533</sup>.

Las relaciones que se establecen en las asambleas suelen ser muy formales. En este espacio, los asambleístas se identifican como “comuneros” o “comuneras”, o de acuerdo a la función que desempeñan. Es muy frecuente el uso de expresiones como “señor presidente” o “señor director de debates”. Este trato formal contrasta con las relaciones que se establecen fuera de la asamblea en que prima un trato más cercano y horizontal. En los espacios externos a la asamblea, los comuneros frecuentemente usan categorías de parentesco en el trato. Por otro lado, la asamblea es un espacio estrictamente para comuneros o miembros de las familias comuneras. La participación de un foráneo en este espacio debe contar con la aprobación expresa de la directiva comunal o de la asamblea general previa presentación de una solicitud.

En efecto, la apropiación de la palabra por los grupos de interés o facciones restringe la construcción de acuerdos, que puedan traducirse en acciones colectivas que involucre a un número mayor de comuneros. En las asambleas, el modo de organización de las acciones está mediado por las comisiones de trabajo, los comités especializados y las instancias formales de gobierno comunal.

---

<sup>532</sup> Entrevista con Marina Espinosa, ex presidente de la comunidad. Huaraz, 15-08-2012.

<sup>533</sup> Segunda reunión de la asamblea ordinaria en la comunidad de Catac. Catac, 05-02-2012.

### (\*) La asamblea como espacio de construcción de “acuerdos limitados”

Las asambleas comunales, además de constituirse como campos de relaciones jerarquizadas de poder, se construyen como espacios de fiscalización, de rendición de cuentas, resolución de conflictos y sobre todo como un campo de construcción de acuerdos.

En las asambleas ordinarias, los miembros de los órganos de gobierno (Directiva Comunal y Órgano de Control Interno), los administradores de las unidades económicas (pecuaria, transporte, grifo), los asesores (contable y legal) y los integrantes de los comités especializados rinden cuentas de sus gestiones. Estas tienen lugar en la sección de Informes<sup>534</sup>. Los comuneros exigen generalmente que los informes de las unidades económicas sean detallados y se apliquen las reglas comunales ante situaciones que ponen en riesgo los recursos de acervo comunal (robos, malversaciones). La asamblea se construye también como una instancia de fiscalización de la administración de la empresa comunal que se lleva a cabo en las asambleas de balance económico anual.

Las asambleas suelen convertirse en espacios con fuerte carga “sancionadora” y escaso reconocimiento público de los aciertos en las gestiones debido a la desconfianza tanto en el ejercicio de la directiva comunal como en el desempeño laboral en las unidades económicas. En este sentido, la asamblea genera escasos dispositivos motivacionales para la acción y para el desempeño laboral.

Las asambleas también se desarrollan como espacios de expresión de demandas. Estas se expresan a través de “pedidos” que suelen ser de tres tipos: aquellos que responden a los requerimientos familiares, otros son demandas de grupos o facciones y aquellos de carácter más institucional. Estas demandas se discuten en la sección del “Orden del Día”.

Las demandas familiares responden a los requerimientos familiares, como la presión por la “rotación” en los puestos de trabajo, la revisión de multas y otros. Los “pedidos” de los grupos o facciones expresan demandas sobre el acceso a los recursos, la ejecución de determinadas inversiones o la gestión de determinados proyectos. Los “pedidos” institucionales generalmente responden a las demandas de proyectos, los cambios en la institución y otros.

Los “pedidos” que promueven los grupos con poder son los que generalmente se aprueban porque generan apoyo mayoritario. Los “pedidos” se aprueban por voto mayoritario después de las diluciones y debates en las que se forman ciertas posiciones, unas a favor y otras en contra. Si bien, la mayor parte de las comuneras no hace uso de la palabra en las asambleas; sin embargo, sus

---

<sup>534</sup> Una asamblea ordinaria comprende los siguientes momentos: a) elección del director de debates, b) la lectura de los acuerdos de la asamblea anterior, b) informes sobre la gestión de los órganos de gobierno (Directiva Comunal, Órgano de Control Interno), de los asesores legal y contable, de los administradores de las unidades económicas y el informe de los presidentes de los Comités Especializados; c) los pedidos; d) el orden del día (debates) y e) los acuerdos de asamblea.

votos definen la aprobación de muchos “pedidos”. De este modo, se generan “acuerdos limitados” en las asambleas comunales.

Muchos acuerdos no llegan a ejecutarse porque no forman parte de las prioridades de la directiva comunal o por la presión que ejercen los grupos de poder. La ejecución de los acuerdos depende mucho del poder del grupo que los promueve. En las últimas gestiones comunales, los acuerdos que han tenido mayor éxito son aquellos que han priorizado las inversiones en la unidad de servicios principalmente en la adquisición de unidades de transporte de carga comercial y la renovación del convenio con la UNASAM para la operación de la plata procesadora de minerales Mesa-pata en el territorio comunal. El problema se complejiza cuando los dirigentes carecen de apoyo o son debilitados. En estos casos, los grupos de poder o facciones tienen mayor capacidad de influencia en la decisiones de la dirigencia comunal y ésta termina actuando al margen de los acuerdos de la asamblea, generando mayores tensiones y desconfianzas.

La asamblea comunal resuelve conflictos que se producen entre las posiciones o los grupos al interior de la comunidad. Un caso reciente representa el enfrentamiento entre los comuneros organizados en un Comité de Lucha y la Comisión de Diálogo (2011-2012) por la renovación del convenio con la UNASAM. En este caso, la asamblea resuelve el conflicto disolviendo al Comité de Lucha y confiriendo facultades a la Comisión de Diálogo para que lleve a cabo las negociaciones para la renovación de dicho convenio.

En efecto, los comuneros construyen la asamblea como un espacio jerarquizado de poder en que los grupos de interés o facciones se apropian de la palabra, restringiendo las condiciones para la generación de acuerdos. Sin embargo, la misma estructura de funcionamiento de la asamblea permite la construcción de “acuerdos imitados”. Estos llegan a ejecutarse en la medida en que los grupos que la promueven tienen poder de presión o influencia en los procesos de decisión comunal.

### **3.2. Relaciones de poder en sucesos contemporáneos**

Las relaciones de poder en la comunidad contemporánea de Catac se organizan en torno a la reproducción de los órganos de gobierno, el ejercicio de la autoridad y en la construcción de la asamblea comunal. Además, ciertos acontecimientos cobran carácter político que generan restricciones o favorecen el desarrollo de la acción colectiva en la relación que los grupos de interés establecen al interior de la comunidad y con los actores externos.

En esta sección se analiza dos situaciones que se definen en el marco de las relaciones de poder. En primer lugar se analiza la integración de los hijos y nietos de comuneros en la comunidad. Este acontecimiento muestra que la integración en la comunidad es resultado de las relaciones de poder. En segundo lugar se revisa la disputa de los grupos de interés o facciones al interior de la comunidad por la definición de las condiciones de acceso a determinados beneficios que reporta la suscripción de convenios con las empresas que operan en el territorio comunal.



### 3.2.1. Integración de hijos y nietos de comuneros en la comunidad

Entre los años 2005-2009 se había incrementado significativamente el número de solicitudes para el ingreso a la comunidad de Catac debido a que las directivas fueron postergando la solución de este problema. En la convocatoria del año 2005 se registra 50 solicitudes de ingreso. Este número se incrementa a 150 en el año 2008, incluyendo a los nietos. Los dirigentes de la gestión 2005-2008 argumentan que este problema no se había resuelto debido a las constantes enmiendas en el estatuto comunal.

Sin embargo, la postergación de los ingresos en la comunidad debe situarse en un escenario de transformación socio-económica y de las relaciones de poder al interior de la comunidad. Por un lado, la empresa comunal se había diversificado notablemente y la comunidad suscribía convenios con los actores externos generando mayores rentas; por otro lado, la composición de la comunidad se había vuelto más heterogénea en relación a los años ochenta, con la presencia de un mayor número de comuneros insertos en las nuevas actividades económicas (transporte, comercio, servicio).

La tercera y cuarta generación de los hijos de comuneros fue percibiendo la comunidad como una entidad que genera oportunidades económicas. Otros fueron tomando interés en integrarse a la comunidad urgidos en cierto modo por sus padres para garantizar la “transferencia” de tierras (pastos y parcelas). Un sector mayoritario, ubicado débilmente en las actividades agropecuarias y en las nuevas actividades económicas, buscaba beneficiarse del acceso a los recursos comunales. Es decir, la comunidad a través de sus unidades económicas había generado expectativas para un nuevo sector de hijos y nietos de comuneros.

Sin embargo, ciertos grupos de interés se oponen al ingreso de un número elevado de aspirantes a la comunidad porque perciben como un riesgo no solo para el acceso a recursos que provee especialmente la empresa comunal o los convenios que suscribe la comunidad con los actores externos, sino también de los cambios que puedan producirse al interior de la organización comunal. Esta oposición provenía fundamentalmente de los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas. En este sentido, la postergación de los ingresos se debía a las presiones que estos grupos ejercían sobre las dirigencias o el control que ejercen en las comisiones de evaluación de los aspirantes entre los años 2005-2009.

Las comisiones conformadas por profesionales y ex dirigentes<sup>535</sup> fueron incrementando las medidas restrictivas de ingreso. Anteriormente, los requisitos para hacerse comunero o comunera eran tener la residencia en Catac, ser hijo o hija de comuneros, ser mayor de edad y no tener más de 35 años. Una ex dirigente opina sobre la racionalidad del incremento de las medidas restrictivas:

---

<sup>535</sup> En el año 2009 la Comisión Evaluadora estaba conformada por Héctor Tuya (ex dirigente), Efraín Ramírez (profesor), Oscar Tuya (ingeniero), Victoriano Inocente y Grimaldo Romero (profesores).

*En el año 2009, con el ingreso de los nuevos, la comunidad era un caos. Se habían puesto requisitos para el ingreso porque ya éramos demasiados. Se quiso poner un poco de freno para tantos que querían hacerse comuneros, pero lamentablemente desbordaron*<sup>536</sup>.

En el año 2009, de los 150 postulantes fueron aprobados 60<sup>537</sup>. Esta restricción se traduce en un conflicto entre dos grupos al interior de la comunidad: los postulantes observados y sus padres, con la directiva y la Comisión Evaluadora. La asamblea comunal resuelve este problema flexibilizando las medidas restrictivas e integrando a los postulantes observados a la comunidad. Esta decisión tiene una consecuencia política que se traduce en la destitución de la presidenta de la comunidad y el nombramiento de una Junta Transitoria (2010).

Con el ingreso de un número significativo de hijos y nietos de comuneros se profundiza el carácter heterogéneo de la comunidad de Catac. Entre los comuneros de reciente integración se hallan profesionales, un alto porcentaje de mujeres y los comuneros vinculados a las nuevas actividades económicas. Los comuneros de reciente integración son portadores también de expectativas: un sector importante considera que la comunidad debe reorientar sus inversiones hacia las actividades productivas, ampliar los puestos de trabajo e independizar la empresa comunal de la comunidad. Muchos de ellos han asumido cargos en los comités especializados y en las últimas elecciones (noviembre 2012) han presentado un candidato a la presidencia de la comunidad<sup>538</sup>.

Sin embargo, los comuneros de reciente integración tampoco representan un grupo homogéneo. Muchos de ellos se van integrando a los grupos de interés existentes de acuerdo a las afinidades con sus expectativas y preocupaciones. Esto se pudo observar por ejemplo durante los debates y acuerdos establecidos en torno a la renovación del convenio con la UNASAM por el “uso del territorio” comunal (2011-2012)<sup>539</sup>.

En efecto, la diversificación de la empresa, la suscripción de convenios con las empresas que operan en el territorio comunal y la necesidad de “transferencia” de tierras en posesión de la segunda generación a los hijos comuneros configuran un escenario de oportunidades. En este contexto emerge la demanda del derecho de integración a la comunidad de un número significativo de hijos y nietos de comuneros. Esta integración es resultado de la presión que ejercen los grupos que se articulan en torno a esta demanda y de los sectores que buscan el control de la organización comunal. Con los nuevos ingresos se profundiza el carácter heterogéneo de la comunidad contemporánea de Catac.

---

<sup>536</sup> Entrevista con Marina Espinosa, presidenta de la comunidad en el año 2009. Catac, 12-02-2012.

<sup>537</sup> Libro de Actas de las Asambleas Comunales de la comunidad de Catac. Catac, 17-05-2009.

<sup>538</sup> Iver Espíritu, un joven comunero y miembro de la familia Espíritu, fue uno de los candidatos a la presidencia de la comunidad para el periodo 2013-2014.

<sup>539</sup> Observación participante en las reuniones de las asambleas ordinarias que se llevaron a cabo en el mes de agosto del año 2011 y en el mes de febrero del año 2012.

### 3.2.2. Renovación del convenio con la UNASAM (2012)

El uso del terreno en que opera la planta Mesa-pata se desarrolla en un contexto de relaciones de poder que enfrenta a dos grupos con planes diferentes ante el problema. Desde el año 2006, la comunidad de Catac renueva periódicamente el convenio con la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo sobre la compensación por el uso del terreno comunal en que opera la planta Mesa-pata.

En el año 2011, algunos comuneros que conforman los comités especializados plantean la renovación del convenio con la UNASAM debido al incumplimiento de una serie de acuerdos establecidos en el año 2009, como la renovación de la planta y la construcción de una nueva relavera. El incremento de precios de los minerales motiva también la renovación de acuerdos en torno a la compensación por el “uso del terreno comunal”.

Sin embargo, no había unanimidad en torno al modo de solución de este problema. En la comunidad surgen dos posiciones al respecto: unos exigen la renovación del contrato, posición defendida por los comuneros que prestan servicios a la minería y aquellos vinculados al transporte de carga; otros demandan la “rescisión definitiva del convenio”, posición asumida por la mayor parte de miembros de los Comités Especializados. Este segundo grupo pretendía que la misma comunidad asumiera la administración de la planta y, eventualmente, ejercer control sobre la organización comunal.

La asamblea general (11-09-2011) decide la “rescisión definitiva” del convenio de concesión del terreno comunal a la UNASAM para la operación de la planta<sup>540</sup>. De este modo, los miembros de los comités especializados organizados en un Comité de Lucha adquieren mayor protagonismo en esta relación de conflicto; sin embargo, este acuerdo de asamblea se va modificando de acuerdo al fortalecimiento de las posiciones (grupos) en conflicto al interior de la comunidad y en la relación con los actores externos.

Dos sucesos contribuyen al desarrollo de relaciones de poder en torno a este problema: en primer lugar, la participación en el “paro” que los pueblos del distrito de San Marcos (Huari) organizan contra la Minera Antamina exigiendo mayores beneficios. Los comuneros de Catac organizados en torno al Comité de Lucha amplían sus demandas: el reconocimiento del distrito de Catac como zona de influencia de la minera Antamina, el financiamiento de tres proyectos<sup>541</sup> y la administración de la planta Mesa-pata. Este grupo se constituye en interlocutor del Estado. En las relaciones con los actores externos<sup>542</sup>, este sector de comuneros determina las relaciones de poder en la comunidad, logrando debilitar a la directiva comunal y a las facciones organizadas en torno a ella.

---

<sup>540</sup> Reunión de la asamblea extraordinaria, 11 de setiembre de 2011.

<sup>541</sup> Proyectos de Canal de Qotosh, Centro de investigación de Pasto-ruri y Planta Lechera de la empresa comunal (Entrevista con Héctor Tuya, quien se desempeñaba como presidente del Comité Consultivo y destacado miembro del Comité de Lucha).

<sup>542</sup> Se conforma una Mesa de Diálogo con los representantes del Ejecutivo (Ministros de Energía y Minas, y del Interior).

Sin embargo, la posición a favor de la renovación del convenio gana mayor aceptación en la asamblea comunal y busca un mayor acercamiento con la UNASAM a través de una Comisión de Diálogo que establece las condiciones básicas de un nuevo acuerdo. En este contexto, la asamblea disuelve al Comité de Lucha (febrero 2012) y la directiva reorganiza los comités especializados. De este modo, las facciones articuladas en torno a la directiva comunal que negocian la renovación del convenio se reacomodan en las relaciones de poder frente a los comuneros que buscan la administración de la planta y, eventualmente, asumir el control de la organización comunal.

La directiva de la gestión 2011-2012 adquiere mayor capacidad de acción para la renovación del convenio y la ejecución de ciertos planes de inversión, como la adquisición de nuevas unidades de transporte de carga comercial; aunque, esta directiva entra en colisión con la asamblea debido al manejo de los recursos comunales al margen de los acuerdos de la asamblea.

En efecto, la renovación del convenio con la UNASAM sobre la planta Mesa-pata se define en un campo de relaciones de poder en la que se enfrentan determinados grupos y facciones. Este conflicto es resuelto por la asamblea comunal, disolviendo a uno de los grupos en disputa y reorganizando los Comités Especializados. La redefinición de las relaciones de poder abre un campo de acción para los grupos y facciones que se imponen en la contienda.

#### **4. Relación de poder entre Municipalidad Distrital y comunidad de Catac**

Las dos instituciones más importantes en el distrito de Catac son la comunidad campesina y la municipalidad distrital. Las relaciones entre estas dos instituciones han variado a través del tiempo. Tres factores han influido en el cambio de estas relaciones: en primer lugar, el control del espacio; en segundo lugar, la organización del trabajo comunal; finalmente, la relación con los actores locales y regionales. En la medida en que estas instituciones ejercen mayor capacidad de control e interlocución en los tres escenarios adquieren mayor preponderancia en las relaciones de poder.

Hasta los años ochenta, la comunidad de Catac ejerce mayor preponderancia en la relación entre estas dos instituciones debido al control que ejerce sobre el territorio, el trabajo comunal y la interlocución con los actores externos. La municipalidad distrital solicita terrenos a la comunidad para la habilitación de las obras públicas y depende del trabajo comunal para la ejecución de estas obras.

La municipalidad distrital de Catac fue conducida por los comuneros notables vinculados a los partidos políticos de Acción Popular y el APRA en los años setenta. Los dirigentes de estos partidos fueron desplazados por los líderes de Izquierda y de los movimientos independientes en los años ochenta y noventa. Estos nuevos grupos cobran mayor presencia tanto en la organización comunal como en la municipalidad distrital; sin embargo, esos líderes se ubican de manera diferente en ambas instituciones debido a la capacidad en el manejo de recursos, el control del territorio y la relación que establecen con los actores locales y regionales.

El pueblo de Catac (capital del distrito y centro de residencia de la mayor parte de las familias comuneras) adquiere mayor importancia con el proceso de urbanización que genera una dinámica de concentración de la población y de intercambio con la ciudad de Huaraz. Al mismo tiempo, la capital del distrito exige nuevos servicios públicos, como la remodelación de las redes de agua y desagüe, la habilitación de nuevas infraestructuras de uso público (ampliación del cementerio y del colegio, y la construcción del estadio municipal y de coso taurino). En la respuesta a estas demandas, la municipalidad asume el manejo de los centros urbanos en el distrito.

Con la Ley de Impuestos Prediales, la municipalidad adquiere una mayor capacidad en el manejo de recursos debido a la recaudación de fondos de tributación de las nuevas actividades económicas (pequeños negocios y servicios) y de licencias de construcción de viviendas, adquiriendo mayor capacidad de negociación con la organización comunal especialmente para la concesión de terrenos comunales para la habilitación de las infraestructuras de uso público y la organización del trabajo comunal.

Con la indemnización<sup>543</sup> (2002) obtenida de la Telefónica del Perú por la instalación de la fibra óptica de telefonía móvil a través de la jurisdicción del distrito, la municipalidad obtiene mayores recursos y adquiere maquinarias pesadas de construcción; aunque, el uso de estos fondos no estuvo exento de sospechas de malversación de fondos públicos<sup>544</sup>.

Durante las gestiones municipales 2003-2005<sup>545</sup> se constituye una relación más equilibrada entre las dos instituciones en base a la cooperación institucional y el diseño de un Plan de Desarrollo Concertado. La gestión de algunos proyectos contenidos en este plan permite a la comunidad profundizar la innovación genética en la unidad pecuaria de la empresa comunal y la gestión de otros proyectos, algunos de ellos fueron retomados en las siguientes gestiones (2011-2014).

Con la asignación del Canon Minero (2006), la municipalidad de Catac adquiere mayor capacidad de manejo del espacio urbano, fortalece sus relaciones con los actores locales<sup>546</sup> y con los actores regionales. Estos fondos permiten ejecutar proyectos de inversión en las zonas urbanas, adquiriendo

---

<sup>543</sup> La municipalidad distrital de Catac recibe la suma de 6'600,000 soles por concepto de indemnización de la Telefónica del Perú (Diario Oficial El Peruano, 18 de setiembre de 2002).

<sup>544</sup> En una carta circular al entonces alcalde, los jóvenes de la Asociación Nueva Vida pedían un informe sobre el uso de los recursos obtenidos por la indemnización de la Telefónica del Perú (Catac, 24 de noviembre de 2002).

<sup>545</sup> La gestión municipal de Hugo Huaranga crea grandes expectativas especialmente entre los jóvenes organizados en la Asociación Nueva Vida. Ante la escasa apertura de participación en la municipalidad, este grupo de jóvenes exige la revocatoria del alcalde y éste es sustituido por el comunero Cresencio Sánchez (2003-2005).

<sup>546</sup> Las instituciones más importantes del distrito: la Municipalidad Distrital, el Centro de Salud, la Policía Nacional del Perú, los colegios César Vallejo y Santa Rosa de Catac, autoridades locales (gobernador, tenientes gobernadores y el juez de paz), las comunidades campesinas de Catac y San Miguel de Utcuyacu, las organizaciones sociales de mujeres (Vaso de Leche y Clubes de Madres) con bases en los caseríos del distrito, los centros educativos de nivel inicial y primaria (Desfile de Fiestas Patrias, Catac 29-07-2011).

mayor representación pública del espacio urbano, y establecer mayor interlocución con los actores tanto locales como regionales.

La participación de ambas instituciones en las movilizaciones más recientes como la defensa de la Laguna Conococha (2010) y ante la minera Antamina (2011) ha contribuido a la adquisición de una mayor capacidad de negociación ante el Estado y las entidades privadas (ONG CARE) en la gestión de proyectos productivos (2010-2012<sup>547</sup>) en beneficio de las familias comuneras y de la empresa comunal.

La municipalidad adquiere mayor capacidad para articular los diversos actores locales en torno a los Presupuestos Participativos. Sin embargo, muchos de estos proyectos se van acumulando porque carecen de expedientes técnicos y de financiamiento<sup>548</sup>, generando descontento y desconfianza entre los actores locales.

En efecto, en los últimos años, la municipalidad ha ganado mayor preponderancia en la relación con la comunidad de Catac debido sobre todo a la adquisición de una mayor capacidad de interlocución con los actores externos; al mismo tiempo, con los actores locales especialmente a través de los Presupuestos Participativos. Esta mayor preponderancia se traduce en el desarrollo de las relaciones de cooperación con la comunidad especialmente a través de la mediación y gestión de los proyectos ante el Estado y en la suscripción de los convenios tripartitos entre la comunidad, la municipalidad y los actores externos<sup>549</sup>.

## 5. Dispositivos simbólicos de poder

El ejercicio de cargos dirigenciales, la construcción de las relaciones jerarquizadas de poder y la construcción de los acuerdos en la comunidad requieren también del uso de ciertos dispositivos simbólicos de poder. Generalmente, los comuneros recurren al uso de estos dispositivos en los momentos de la investidura de las autoridades comunales, en las asambleas comunales y en la conmemoración de los acontecimientos históricos. En estos momentos y espacios se construyen los dispositivos simbólicos de poder.

### Investidura de las autoridades comunales

En la investidura de las autoridades comunales, los comuneros usan diversos dispositivos simbólicos de poder, como los símbolos patrios, los discursos, el reconocimiento de la autoridad comunal por parte de las instituciones del Estado y sus aliados más importantes.

---

<sup>547</sup> Los proyectos Alli Allpa (2007-2010) y el Proyecto “Núcleo de Elite en ovinos” (2011-2012).

<sup>548</sup> Con participación de 50 personas, representantes de diversas organizaciones sociales se llevó a cabo el Taller de Presupuesto Participativo para el año 2013. En Catac, 03 de junio de 2012.

<sup>549</sup> La municipalidad ha suscrito convenios tripartitos con la comunidad y la ONG CARE para el desarrollo de proyectos de mejoramiento ganadero y con la UNASAM sobre la compensación de “uso del terreno” en que opera la planta Mesa-pata.

La investidura de las autoridades comunales se desarrolla en el auditorio del Centro Comunal; un espacio en que se desarrollan los grandes acontecimientos comunales y sociales del distrito. La investidura de la autoridad comunal empieza con el izamiento del pabellón nacional y la entonación del Himno Nacional, símbolos oficiales de la patria. Los momentos más densos de este acontecimiento son la imposición de la banda al presidente electo y de una medalla de honor a los miembros de la directiva comunal y del Órgano de Control Interno. Esta imposición está a cargo del presidente del Comité Electoral. Todo este conjunto de elementos simboliza la investidura de la autoridad comunal.

El discurso es otro dispositivo simbólico del que se valen las autoridades comunales y políticas que se dan cita en este acontecimiento. Estos felicitan al nuevo presidente comunal y éste pide “apoyo” en el ejercicio del gobierno comunal y demanda “unidad” a los comuneros presentes. Algunos apelan a su origen campesino, a la descendencia de un “luchador de la recuperación de tierras” o a sus cualidades personales de trabajador, honrado y honesto. Este es un momento de presentación pública de los comuneros electos como autoridades y de reconocimiento por parte de las autoridades locales y de los comuneros.

La juramentación es otro momento de reconocimiento de la autoridad comunal por parte del Estado. El presidente del Comité Electoral juramenta al nuevo presidente comunal y éste a los miembros de su equipo; del mismo modo, lo hace el presidente del Órgano de Control Interno. Las nuevas autoridades reciben sus credenciales y la acreditación de la inscripción en los Registros Públicos. Estos son actos de reconocimiento por parte del Estado, necesario para el ejercicio de la autoridad comunal. En algunos casos, la juramentación termina con una fiesta y, en otros casos, solo con un brindis de honor.

En efecto, la investidura de la autoridad comunal es un momento de reconocimiento público de las nuevas autoridades por parte de las autoridades electorales de la comunidad, de las autoridades políticas tanto locales como provinciales, y del Estado. Este ritual político simboliza el inicio del ejercicio de la autoridad comunal debidamente investida de poder.

### **La asamblea como espacio de construcción simbólica de poder**

Tres elementos adquieren un carácter de dispositivo simbólico de poder en la asamblea comunal: el uso de las reglas comunales, el uso de la palabra y la votación a mano alzada. Las reglas comunales adquieren carácter simbólico en la medida en que remiten al orden en la asamblea. Los miembros del Órgano de Control Interno y el Fiscal exigen el desarrollo ordenado de la asamblea comunal.

Estas autoridades garantizan el cumplimiento del orden en la asamblea. Ellos controlan el desarrollo de la asamblea, los ingresos y salidas de la asamblea mediante una tarjeta de control. En ella anotan las asistencias, las tardanzas y las faltas. Estos actos de control del orden constituyen un ritual que garantiza el desarrollo de la asamblea como un espacio de las relaciones de poder.

El uso de la palabra en la asamblea adquiere carácter simbólico porque se ajusta a un determinado procedimiento tanto en los hombres como en las mujeres. Los comuneros y comuneras se expresan con voz enérgica y en forma directa, buscan ejercer presión, reclamar o llamar la atención; por ello, el uso de la palabra adquiere un carácter sancionador y escasamente motivador o generadora de convencimiento.

Tanto los “comuneros del llano” como las autoridades que dirigen la asamblea recurren al mismo procedimiento en el uso de la palabra. Es muy frecuente observar que los “comuneros del llano” reten a las autoridades en la asamblea; del mismo modo, éstos lo hacen con los “comuneros del llano”. Esta forma de uso de la palabra se ajusta mejor a la “reivindicación de un derecho” y probablemente tuvo su origen en los tiempos de defensa de la tierra.

Finalmente, el voto a mano alzada adquiere un carácter simbólico porque es un acto que establece acuerdos o legitima las posiciones de los grupos en disputa. Todos los comuneros hábiles presentes en la asamblea tienen el derecho y la obligación de expresar su acuerdo o disconformidad sobre los puntos debatidos a través de su voto a mano alzada. La mayor parte de los acuerdos se establecen a través de esta modalidad.

### **Conmemoración de acontecimientos históricos**

La celebración más importante que adquiere carácter de dispositivo simbólico es la conmemoración del acontecimiento histórico de la “recuperación de tierras” del 11 de octubre de 1963. Los comuneros conmemoran este acontecimiento fundacional de la comunidad anualmente mediante un evento religioso, los discursos de las autoridades y personalidades del pueblo, un almuerzo y una fiesta de confraternidad comunal.

El día central del aniversario, el sacerdote de Recuay celebra una Eucaristía en el auditorio de la comunidad. Allí se dan cita especialmente las personas mayores. Muchas de ellas participaron en la “recuperación de tierras”. Algunos comuneros residentes en Lima y otras ciudades retornan a Catac para participar en esta conmemoración. En este evento religioso, los comuneros conmemoran la “recuperación de tierras” y rinden homenaje a los “luchadores” fallecidos. Algunos comentan que anteriormente se organizaba romerías al cementerio por los comuneros que participaron en este acontecimiento político.

En este evento religioso, los comuneros rezan ante la imagen de San Simón de Pachacoto que es llevado al Centro Comunal desde el cercano pueblo de Pachacoto, antiguo pueblo de ganaderos. Los comuneros mayores guardan una narrativa de carácter mitológico sobre el origen de esta imagen en el pueblo de Pachacoto y la veneran como el “santo patrón” de los ganaderos. Esta imagen fue introducida probablemente por los hacendados durante el periodo de las haciendas. El evento religioso es más un espacio de los comuneros mayores, que participan con sus atuendos tradicionales y guardando los procedimientos de los rituales religiosos.



Después del ritual religioso se bendicen las nuevas propiedades comunales adquiridas durante la gestión comunal. Los alcaldes de Catac y Recuay hacen de “padrinos” de las nuevas adquisiciones. Cada uno de ellos felicita a la directiva comunal por esta compra y auguran nuevas adquisiciones. Estas autoridades también hacen uso de la palabra para informar a los presentes sobre sus gestiones.

La conmemoración del acontecimiento de “recuperación de tierras” es un espacio simbólico de legitimación de los actores políticos que ejercen el gobierno de las municipalidades y de la comunidad, así como de los notables del pueblo. En esta conmemoración se renuevan los vínculos con los aliados, los actores políticos del distrito y de la provincia. La conmemoración del acontecimiento histórico fundacional de la defensa del territorio contribuye también a la construcción de una conciencia e identidad histórica (Diez 2000: 149).

La Directiva Comunal encarga la preparación de un gran almuerzo y de una fiesta para todos los asistentes: las familias comuneras, los pobladores de Catac, sus aliados, las autoridades locales y provinciales, y los visitantes. Algunos comuneros afirman que todo el pueblo es invitado a este almuerzo y a la fiesta porque es una forma de unir a las familias comuneras y de agradecimiento a las familias no comuneras que apoyan en los “paros” y “movilizaciones” que organiza la comunidad o más específicamente un sector de los comuneros.

Antes del almuerzo, los aliados más importantes de la comunidad hacen uso de la palabra (Agro Rural, CARE) y las autoridades locales y provinciales de Recuay. Las autoridades comunales hacen un relato de la “reivindicación de tierras” y la derrota de los hacendados. Algunos comuneros del sector Catac-pata -zona agrícola- recuerdan al General Velasco como el gobernante que les dio las tierras que poseen.

Al concluir el discurso de las autoridades, los trabajadores de la comunidad sirven una Huatya -pachamanca con carne de alpaca, habas, papa y choclo- entre las familias, los jóvenes y los grupos de comuneros que han tomado posesión del auditorio. Un momento de conversación amena entre los comensales y una orquesta que empieza organizando el baile.

Tanto el almuerzo como el baile durante la celebración del aniversario de la comunidad son dispositivos simbólicos de poder en la medida en que son momentos de legitimación de las autoridades tanto comunales como políticas, así como de sus principales aliados. Al mismo tiempo es un espacio que simboliza la unidad entre las familias comuneras, los pobladores del Pueblo de Catac y los visitantes, y el espacio (auditorio) que en otros momentos - asamblea, Eucaristía- se organiza como un espacio de relaciones diferenciadas y jerarquizadas se convierte en un espacio de relaciones horizontales y de empatía colectiva.

## 6. Conclusiones

En este capítulo se constata que la comunidad campesina de Catac es un espacio de relaciones de poder que se establecen prioritariamente en los órganos de gobierno comunal, la administración de la empresa comunal y en las instancias que definen los derechos comunales y el acceso a los recursos externos. En estos escenarios, las relaciones de poder se configuran como condicionantes de la acción colectiva. En algunos casos, estas relaciones facilitan el desarrollo de la acción colectiva; en otras ocasiones, restringen su desarrollo.

El carácter condicionante de las relaciones de poder está determinado por el tipo de relaciones que los grupos de interés o facciones establecen al interior de la comunidad y con los actores externos, el tipo de liderazgo que se constituye en el tiempo, el papel que juegan las directivas comunales en la apertura de campos de acción o en la restricción de los mismos. Por otro lado, las relaciones de poder varían en el tiempo de acuerdo a la interrelación de los agentes con el contexto y la configuración de las estructuras de poder.

En los años sesenta, tres grupos establecen relaciones de poder en la comunidad de Catac. En primer lugar, los líderes históricos, conformados por los notables del pueblo de Catac, de filiación aprista, que toman parte en el reconocimiento legal de la comunidad y en la defensa legal del territorio. En segundo lugar, los líderes de la “recuperación de tierras”, vinculados al partido de Acción Popular. Finalmente, los nuevos líderes que surgen en torno a una cooperativa de producción pecuaria, conformados por los retornantes de la migración y los comuneros menos favorecidos en la distribución de tierras. Estos tres grupos están conformados por líderes con trayectorias institucionales, pertenecen a sectores con intereses delimitados territorialmente y se hallan en una posición económica más acomodada que el resto de los comuneros. Sin embargo, estos líderes difieren en la forma de llevar a cabo la defensa de la tierra y en sus opciones políticas.

Durante la Reforma Agraria, que abre un campo de acción política en el mundo rural, los líderes de la “recuperación de tierras” asumen la hegemonía entre las tres facciones en base a la construcción de acuerdos que se traducen en cuatro procesos colectivos que redefinen la comunidad de Catac en los años setenta: primero, la formación de una empresa comunal, “integrando” a las familias que ejercen control sobre determinados sectores del territorio y organizadas en cooperativas agropecuarias; segundo, la organización de un segundo ciclo de “recuperación de tierras” en conflicto con la nueva organización promovida por la reforma (SAIS) y en alianza con los nuevos grupos de presión (Ligas Agrarias) y las entidades del Estado que promuevan la movilización a favor de la reforma (SINAMOS); tercero, la integración de los diferentes grupos en torno a un proyecto común; finalmente, la centralización de la administración de los recursos comunales bajo el control de la directiva comunal.

En estos procesos, las relaciones de poder abren un campo para el desarrollo de la acción colectiva que crea nuevas estructuras relacionadas con el control

del territorio, la administración de recursos bajo una forma empresarial y la integración de los grupos de poder en función de un proyecto común. En la estructuración de estos procesos, los dirigentes juegan un papel importante como agentes generadores de acuerdos que benefician más a unos que a otros, pero que a la larga permite que todos salgan beneficiados. En este sentido, como sostiene Díez (2007), la dirigencia comunal es el “locus de la construcción de equilibrios” y el “punto nodal de la política comunal”.

Con la diversificación de la empresa comunal y el surgimiento de las disputas internas en el acceso a los recursos, se amplía el órgano de gobierno comunal con las instancias de “apoyo” que se constituyen en campos de relaciones de poder. Tres facciones disputan estas instancias de gobierno comunal: los líderes vinculados a los “grupos familiares” con intereses delimitados territorialmente, los líderes con filiación en los partidos políticos (Izquierda y APRA) y los líderes del segundo ciclo de “recuperación de tierras” y fundadores de la empresa comunal.

Los líderes con filiación de Izquierda ejercen hegemonía en la comunidad, promoviendo acuerdos entre los diferentes grupos en torno a la creación de los mecanismos de distribución de beneficios y los correctivos en la desigual “distribución de la tierra”. Los grupos de poder con intereses delimitados territorialmente permiten la definición de los “derechos comunales” como mecanismos de distribución de beneficios que reporta la empresa comunal pero conservando el “derecho de posesión” sobre las tierras y el control sobre los recursos en torno a la tierra (pastos, parcelas, agua).

En este proceso se observa que las relaciones de poder permiten el acceso a ciertos beneficios a través de determinados arreglos, pero restringen el desarrollo de la acción colectiva en torno a otras demandas cuando la dinámica de los “grupos de interés” o facciones adquiere mayor fuerza en la definición de las relaciones de poder. En este sentido, los arreglos institucionales están cargados de intereses particulares y rara vez benefician a todos los miembros de la comunidad; sin embargo, no se excluyen. Los grupos de poder permiten el otorgamiento de ciertos beneficios y la construcción de equilibrios al interior de la comunidad.

En la administración de la empresa comunal de los años noventa, los dirigentes comunales tienden a usar los recursos comunales en beneficio particular, al margen de los arreglos institucionales, generando desconfianzas y tensiones al interior de la comunidad. En este nuevo contexto, se vuelve cada vez más difícil la construcción de acuerdos entre los diferentes grupos o facciones, con capacidad de apertura de campos de acción colectiva más o menos durables. Sin embargo, la misma estructura de funcionamiento de la asamblea permite la construcción de “acuerdos limitados”.

La búsqueda de beneficios particulares en la administración de la empresa comunal es el resultado del debilitamiento de los mecanismos comunales de control interno y el desarrollo de comportamientos faccionalistas por un nuevo tipo de líderes que asumen la dirección de los órganos de gobierno de la comunidad y de la administración de la empresa que se caracterizan por su

inserción en las nuevas actividades económicas, su desvinculación de la tierra (actividades agropecuarias), con escasa trayectoria institucional y más familiarizados con el cálculo de beneficios económicos particulares.

En este escenario, las relaciones de poder se definen por la dinámica de los “grupos de interés” o “facciones” que establecen canales más informales de influencia en los procesos de toma de decisiones comunales, generando desequilibrios al interior de la comunidad. Estos desequilibrios se expresan en las destituciones de las directivas por malversación de fondos, los enfrentamientos entre facciones, la escasa estabilidad en el ejercicio de la dirección, la elección de dirigentes permeables a los intereses de grupo o de facciones.

Sin embargo, estas relaciones de poder no se traducen en enfrentamientos abiertos porque la comunidad permite la construcción de ciertos dispositivos simbólicos de poder como formas de legitimación del ejercicio de la autoridad ante los comuneros, las autoridades locales y las entidades del Estado; al mismo tiempo, los grupos de poder recurren a determinados ropajes ideológicos que atenúan los enfrentamientos y favorecen la construcción de imaginarios compartidos de sentirse miembros de una comunidad. En este sentido, las facciones con mayor influencia usan las reglas de intercambio recíproco que definen el acceso a los derechos y la asignación de obligaciones, el acceso a determinados beneficios en condiciones de igualdad pero ocultando el acceso a otros recursos en situaciones desiguales.

Las relaciones de poder se desarrollan también en determinados procesos en que se definen los derechos comunales y los términos de acceso a los recursos externos. La definición de los términos de acceso a los derechos comunales como la integración a la comunidad y las obligaciones que conllevan, así como las condiciones de acceso a los recursos que provienen de la suscripción de convenios (y su renovación) con los actores económicos externos a la comunidad se definen en un campo de relaciones de poder porque las facciones con mayor influencia definen y regulan estos procesos.

## Capítulo 12

### CONCLUSIONES

#### ACCIÓN COLECTIVA, COMUNIDAD CAMPESINA Y DESARROLLO

Esta tesis representa un esfuerzo de comprensión de las dinámicas de acción colectiva y el conflicto de intereses en una comunidad campesina. La acción colectiva adquiere dinámicas distintas en la comunidad campesina de Catac: en la defensa de la tierra se desarrolla como “acción” y “movilización”, en el manejo de la economía y el control del territorio se estructura en determinados arreglos institucionales, en la distribución de derechos y la asignación de obligaciones se expresa como afirmación de “lo colectivo”. Además, la acción colectiva se desarrolla en un marco de relaciones de poder entre las diferentes facciones que conforman la comunidad y con los actores externos. Las relaciones políticas pueden abrir un campo para el desarrollo de la acción colectiva como pueden restringirla según los contextos y el tipo de liderazgos.

En la primera parte de este capítulo se presenta los principales hallazgos del estudio sobre la acción colectiva y el conflicto en intereses en la defensa del territorio, en el manejo de la empresa comunal y el control del territorio, la distribución de derechos y la asignación de obligaciones, así como en las relaciones de poder. En la segunda parte se desarrolla algunas reflexiones sobre la acción colectiva, la comunidad campesina y el desarrollo.

#### **1. Acción colectiva y conflicto de intereses en la comunidad de Catac**

En esta sección se presenta los principales hallazgos del estudio sobre la acción colectiva y el conflicto de intereses en la comunidad de Catac siguiendo el orden temático desarrollado en la tesis.

##### **1.1. Población comunera: Crecimiento demográfico, composición heterogénea y acción colectiva como construcción deliberada**

Un primer rasgo que caracteriza la comunidad de Catac es el crecimiento demográfico. Tras su reconocimiento legal, Catac era una comunidad pequeña, integrada por familias que se dedicaban a la crianza de ganados y a la agricultura de consumo familiar. La mayor parte de estas familias vivía en los anexos colindantes a las haciendas; sin embargo, desde los años cincuenta, esta comunidad experimenta un incremento de su población. Actualmente, la población comunera en Catac representa casi las tres terceras partes de la población del distrito.

El crecimiento demográfico en esta comunidad está relacionado con la configuración de ciertas oportunidades económicas. La “recuperación de

tierras” a inicios de los años sesenta moviliza el retorno de muchas familias que habían marchado fuera de Catac en búsqueda de pastos después del desalojo de los hacendados; igualmente, la Reforma Agraria abre un espacio político para un segundo ciclo de “recuperación de tierras”. Durante este proceso, muchas familias se integran a la comunidad motivadas por las expectativas de acceso a la tierra. Este recurso es un medio aglutinador y cohesionador en la comunidad, en consecuencia es un elemento dinamizador de la acción colectiva.

Con la creación de las cooperativas agropecuarias, la comunidad de Catac incorpora nuevos recursos: el trabajo asalariado, el reparto de excedentes y el acceso a otros beneficios. Esta dinámica se profundiza con la formación de la empresa y su diversificación. En tiempos actuales, este proceso se refuerza con la provisión de servicios a los agentes económicos vinculados a las nuevas actividades económicas (NAE en adelante) y los convenios que la comunidad suscribe con las empresas que operan en el territorio comunal. Muchas personas buscan insertarse a la comunidad para acceder a estos nuevos recursos.

En efecto, el incremento de la población comunera guarda relación con la apertura de ciertas estructuras de oportunidades económicas en la comunidad; por otro lado, con la transformación de la misma comunidad con la transferencia de tierras a los hijos, la transformación del uso de tierras y la formación de unidades familiares con foráneos.

El segundo factor que define la población comunera en Catac es su composición cada vez más heterogénea. La primera y segunda generación depende casi exclusivamente de la tierra porque sus ingresos provenían de las actividades agropecuarias (agricultura y ganadería). Esta composición experimenta un cambio fundamental con la incorporación de los comuneros de la tercera y cuarta generación en las NAE en los años ochenta. Un sector se hace profesional y otro se inserta en el comercio, servicios y transporte. Estos compaginan las actividades agropecuarias con las NAE o se dedican exclusivamente a éstas últimas. Con la diversificación de la empresa, ciertos grupos se convierten en trabajadores asalariados eventuales.

Esta composición heterogénea se profundiza en la comunidad contemporánea de Catac con la incorporación de un mayor número de jóvenes con educación superior, la desvinculación de la tierra de los comuneros insertos en las NAE y la incorporación de las mujeres que han formado unidades familiares con “foráneos”. La tendencia es que la tercera y cuarta generación de comuneros está vinculada cada vez más a las NAE, buscan un espacio propio en la comunidad y exigen el acceso a los beneficios que reporta la empresa comunal.

La composición heterogénea de la comunidad de Catac tiene relación con la inserción de las familias comuneras en las actividades económicas que evolucionan en el medio rural. Las actividades no agropecuarias cobran mayor dinamismo e importancia como fuentes complementarias de ingreso familiar y, en ciertos casos, como las únicas fuentes de ingreso de las familias comuneras.

Esta composición heterogénea influye en la formación de las facciones con intereses diferenciados e incluso divergentes en la comunidad y éstos se expresan a través de determinadas demandas. Hasta los años setenta, las demandas giran casi exclusivamente en torno a la tierra. Con la incorporación en las NAE, los grupos disputan los recursos que genera la empresa (empleo, excedentes y otros beneficios). Muchos “comuneros exonerados” emprenden la transformación de tierras bajo riego en pastizales para la crianza de vacunos, motivados por el acceso al mercado y las dificultades que encuentran en la actividad agrícola (cambios en el clima, disminución del caudal del agua e incremento del número de usuarios).

El crecimiento demográfico, la composición heterogénea y la diversificación de las demandas incrementan la presión sobre los recursos. Por un lado, esta presión no gira tanto en torno a la tierra sino en los beneficios que reporta la empresa comunal y las empresas que operan en el territorio comunal. Por otro lado, se hace más difícil el gobierno comunal porque los procesos señalados generan dinámicas de “grupos de interés” o “facciones” que restringen cada vez más la construcción de acuerdos al interior de la comunidad.

Un tercer aspecto que caracteriza a la población comunera de Catac es su concentración mayoritaria en el pueblo de Catac; un pueblo que ha experimentado un fuerte proceso de urbanización que se caracteriza por la concertación de la población, la concentración de los servicios públicos, el incremento de las NAE y una mayor interacción con la ciudad de Huaraz. Este pueblo se ha convertido en el centro más atractivo de residencia, con mayor interacción con la capital de la región y en el eje de las actividades económicas en el distrito. Este proceso de urbanización hace que la comunidad de Catac se halle menos distante de la ciudad.

La concentración de la población comunera en una zona urbana ha significado cambios en los patrones de consumo, en los estilos de vida y en el diseño de proyectos de vida en sintonía con la vida urbana. Las familias han ido cambiando el consumo de los productos agropecuarios por productos manufacturados debido a la disminución de la producción agrícola y el incremento del comercio con la ciudad Huaraz. Los comuneros desarrollan un estilo de vida más urbano que se expresa en los cambios de vestimenta, la demanda de servicios sociales, el esparcimiento en espacios públicos. El acceso a la educación superior forma parte del diseño de vida de muchos jóvenes.

Procesos parecidos se observan en las comunidades del Valle de Mantaro como Cajas Chico, cercanas a la capital de la región. Esta comunidad se caracteriza por el incremento del proceso de urbanización, la inserción de los comuneros en las nuevas actividades económicas (transporte, servicio, comercio), así como la intensa movilidad de los comuneros hacia la ciudad de Huancayo por motivos comerciales, laborales y los servicios de la educación (Soto 1993: 41-64).

La comunidad de Catac ha dejado de ser exclusivamente una organización de familias ganaderas y dedicadas a la agricultura para convertirse en una

comunidad heterogénea, con una presencia importante de comuneros insertos en las NAE como resultado del proceso de urbanización, la transformación de la sociedad rural y la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales. Por otro lado, los procesos señalados permiten entender la comunidad como una organización heterogénea en la composición de sus miembros y la conformación de facciones con intereses diferenciados. Este carácter heterogéneo de la comunidad exige la definición de la acción colectiva como una construcción deliberada de acuerdos para responder a los desafíos que plantean procesos como la mayor presión sobre los recursos y la organización de relaciones de poder en términos de una dinámica de facciones.

## **1.2. Defensa histórica y defensa contemporánea del territorio: Acción colectiva como “movilización”**

La defensa del territorio es un proceso que constituye la comunidad de Catac como institución y que atraviesa una gran parte de su historia. Este proceso es resultado de la acción colectiva que emerge en un marco de oportunidades políticas y en conflicto con actores con poder. El desarrollo más denso de este proceso tuvo lugar en los años sesenta y setenta; sin embargo, cobra vigencia en tiempos más recientes ante la presión que ejercen las empresas que buscan tierras para la ejecución de proyectos de inversión, recreando la acción colectiva en la defensa de la integridad del territorio y de los recursos de acervo comunal. Al primer proceso denominamos “defensa histórica” y al segundo “defensa contemporánea” del territorio.

*a) Defensa histórica del territorio.* El territorio reivindicado por la comunidad de Catac tiene formas de organización que le anteceden en el tiempo y se constituyen en referentes para la defensa de la tierra; entre ellas, cobran importancia: la organización del “territorio indígena” en la Colonia y su transformación en haciendas durante la naciente República. Los comuneros no enlazan una continuidad histórica con estas formas de organización del territorio; sin embargo, construyen una memoria colectiva que les permite enlazar sus acciones de reivindicación con aquellas formas de organización del territorio.

### *Organización del territorio bajo la forma de hacienda:*

El Estado Colonial asigna el derecho de uso de la tierra a la población indígena sobre los “ejidales”, conformados por pastos naturales alto andinos de uso común, y las “tierras de repartición” conferidas a las familias tributarias. Estas tierras coexistían con otras formas de control territorial (“tierras de caciques”, “tierras de principales”, “tierras de españoles y criollos”). Sin embargo, las tierras de la población indígena siempre estuvieron al acecho de las familias criollas de Recuay y de los caciques (Turner 2006: 91).

La organización colonial del territorio se resquebraja con las políticas que se desarrollan desde inicios del S.XIX y sobre todo durante la naciente República. Estas medidas buscan igualar socialmente a los indígenas con los demás sectores sociales; sin embargo, en la práctica, incentivan la enajenación del territorio indígena. Este proceso alcanza su momento más denso con la



abolición de la “contribución indígena”, que se había convertido en una estrategia de defensa de la tierra en un universo carente de protección frente a intereses particulares de los poderes locales (Thurner 2006: 75).

La ausencia del Estado en la sierra hace que las familias criollas tuvieran mayor libertad para apropiarse de los “ejidales” ubicados en la Cordillera Blanca, conformando las haciendas. Estas formas de propiedad integran a las familias indígenas como “tributarias” por el acceso a los ejidos antes protegidos (Thurner 2006: 97); luego, devienen en “arrendatarios de pastos”<sup>550</sup>, “medianeros de parcelas”<sup>551</sup> y “colonos”<sup>552</sup> en las haciendas de Recuay. A su vez, las autoridades indígenas son reemplazadas por las autoridades mestizas que ejercen control sobre el poder local (Diez 1989: 217).

Las haciendas se constituyen sobre la apropiación de tierras de la población indígena y las familias indígenas integradas como “tributarias” en esta nueva organización del territorio. Los comuneros de Catac toman como referencia estas formas de organización de tierras en la defensa del territorio.

#### *Acción colectiva en el reconocimiento legal de la comunidad:*

La acción colectiva por la defensa del territorio empieza como una demanda por el acceso a los recursos (pastos y parcelas) en un contexto de oportunidades políticas definido por el reconocimiento de las comunidades indígenas en el país (Trivelli 1992). Sin embargo, ciertos factores intervienen como detonantes en la emergencia de la acción colectiva, como el cambio del régimen de arriendo de pastos a las familias ganaderas de Recuay y Huaraz, la modificación de las condiciones de acceso a los recursos y la ubicación de las familias de Catac en desventaja en relación a los nuevos arrendatarios.

Estas demandas se expresan a través de repertorios de acción colectiva, conocidos y aprendidos de las comunidades vecinas, como la formación de una organización, las gestiones y trámites ante los organismos del Estado con asistencia de especialistas (abogados). Estas acciones se desarrollan arraigadas en las redes familiares, en los vínculos de paisanaje y en las relaciones con actores influyentes, y en una organización que articula a las familias vinculadas a la tierra bajo el control de las haciendas.

Esta movilización requiere de la presencia de líderes que construyen acuerdos entre las facciones que conforman la organización. Los comuneros más hábiles en la gestión, con mayores vínculos externos y con solvencia económica ejercen liderazgo. Las individualidades son componentes fundamentales en el desarrollo de la acción colectiva.

---

<sup>550</sup> Las familias de Catac dedicadas a la crianza de ovinos “chuscos” arriendan determinados sectores de los fundos y haciendas a cambio de una suma de dinero o de ganados.

<sup>551</sup> Los “medianeros” trabajan la tierra del hacendado por el sistema de “medianía” o al “partir”.

<sup>552</sup> Los “colonos” eran trabajadores de la hacienda, que recibían pequeñas porciones de parcelas para el cultivo exclusivo de la reproducción familiar a cambio del trabajo gratuito especialmente durante el periodo de la siembra y la cosecha de la hacienda.

El reconocimiento legal constituye la comunidad de Catac como una asociación de grupos familiares e incorpora una estructura política en la organización. Introduce una junta directiva, un personero legal y una asamblea comunal; de este modo, la comunidad se convierte en interlocutora del Estado. En adelante, la relación de estas familias con el Estado se lleva a cabo a través de la mediación de la directiva comunal y las cuestiones de interés común se debaten en las asambleas comunales.

Sin embargo, la comunidad de Catac fue reconocida como un colectivo sin tierras en posesión común. Por ello, los hacendados exigen la nulidad del reconocimiento de esta comunidad argumentando la ausencia del elemento de posesión común de tierras en su definición jurídica; a su vez, este grupo de poder organiza nuevas estrategias como el arriendo de las haciendas a las empresas ganaderas en expansión desde la sierra central hacia el Callejón de Huaylas (Fonseca 1967: 35).

Dos factores intervienen en la transformación de las *demandas por recursos* en una *reivindicación por tierras* en el campo de disputa con los hacendados. En primer lugar, el hallazgo de un documento colonial de repartición de tierras (1714) juega un papel importante en la construcción de una memoria colectiva que permite a los comuneros de Catac definir las tierras en posesión de los hacendados como “tierras usurpadas a sus antepasados” e interpretar la reivindicación como una acción colectiva de “recuperación de tierras”. Los dirigentes vinculan al colectivo (asociación de familias) con las tierras en posesión de los hacendados que reivindican como suyas. De este modo, los dirigentes utilizan la memoria colectiva para cohesionar a las familias (construcción de una identidad) y movilizar hacia la “recuperación de tierras” (reivindicación de un derecho). Por otro lado, el APRA, una institución política con bastante arraigo entre las familias notables del pueblo de Catac, problematiza la relación de la tierra a través del “arriendo”, la “medianería” y el “yanaconaje”.

En efecto, el reconocimiento legal de la comunidad de Catac emerge como una acción colectiva de defensa del acceso a los recursos en un contexto de reconocimiento de las comunidades indígenas en la región y del cambio del sistema de arriendo en las haciendas. Por otro lado, el reconocimiento legal amplía el campo de disputa con los hacendados y confiere una estructura política a la comunidad, transformando las demandas por recursos en una reivindicación de tierras.

#### *Acción colectiva convencional y defensa legal del territorio:*

Como evidencia el presente estudio, el repertorio de la acción colectiva como práctica conocida y aprendida varía según los momentos históricos y la configuración de contextos de oportunidades políticas. En la “defensa histórica del territorio” se constatan tres formas básicas de acción colectiva: una de carácter convencional, otra de tipo político electoral y la acción disruptiva.

Tras el reconocimiento legal, la defensa de la tierra en Catac se desarrolla a través de la “reivindicación judicial”. Una práctica seguida por muchas

comunidades indígenas en la región en conflicto con los hacendados. A este tipo de intervención denominamos repertorio de *acción colectiva convencional* que brinda materiales para la organización de gestiones, vínculos con personajes influyentes y la defensa legal, un repertorio de acción desarrollada por los comuneros desde el reconocimiento legal de la comunidad. En un contexto de escasa apertura política ante el problema de la tierra, sólo tenía cabida la acción convencional que en cierto modo garantiza la continuidad de la defensa de la tierra y el Estado se muestra más permeable a las demandas de los grupos de poder.

Los líderes de filiación aprista juegan un rol importante en la construcción de acuerdos entre las diferentes facciones en torno a la reivindicación de tierras en el fuero judicial y en la construcción de alianzas con los actores externos. El éxito de este grupo radica en su capacidad para generar acuerdos y mantener las redes con los actores externos. Sin embargo, la comunidad no era homogénea y desarrolla más de una forma de acción colectiva en esta disputa. La directiva comunal busca soluciones al conflicto mediante acciones convencionales, mientras que el sector más afectado por la restricción del acceso a los recursos ensaya acciones disruptivas (tomas de parcelas, negativa al pago del arriendo) en conflicto con los nuevos arrendatarios (empresa ganadera).

Con la apertura del espacio político y la presencia de instituciones que promueven la transformación de las condiciones de vida de las poblaciones indígenas en las haciendas a fines de los años cincuenta<sup>553</sup>, los comuneros de Catac amplían las formas de reivindicación de tierras mediante la demanda de “expropiación” de las haciendas, siguiendo las formas establecidas de acción convencional, y la construcción de redes de aliados con los representantes de las comunidades de la región y de la sierra central, las federaciones indígenas y los líderes apristas de la región. Esta ampliación de redes se sostiene sobre acciones de carácter político (convenciones regionales).

Los comuneros de Catac combinan las formas de acción colectiva convencional con acciones políticas en la defensa de la tierra, contrarrestando las presiones que ejercen los hacendados y sus aliados que buscan la nulidad de la personería jurídica de la comunidad para debilitarla en los litigios judiciales que mantenían en el fuero judicial. Sin embargo, la acción política no se traduce en movilización por tierras debido a que los líderes apristas utilizan estos espacios como plataformas electorales (Pérez 2008: 51).

*Acción colectiva, “movilización por la recuperación de tierras” y organización comunal del territorio:*

En un nuevo contexto de oportunidades políticas que se configura con la movilización campesina por la “toma de tierras” en el sur del país (Valderrama 1976: 42) y las expectativas creadas por los intentos de aplicación de la reforma agraria (Matos Mar 1980: 36), las viejas estrategias de acción que garantizan la continuidad de la defensa de la tierra (acción colectiva

---

<sup>553</sup> El Proyecto Perú-Cornell en Vicos (Carhuas) entre los años 1951-1956.

convencional y acción política electoral) pierden legitimidad y validez en una estructura política más abierta.

Nuevos líderes comunales, vinculados en torno al partido de Acción Popular y más identificados con las propuestas de la reforma agraria y los cambios en la sociedad rural, organizan la “movilización por la recuperación de tierras” en Catac; una acción apoyada por un segmento influyente de profesores y ex licenciados del Ejército. Este proceso también significa el comienzo del desplazamiento de los líderes de filiación aprista de la dirección de la organización comunal.

La movilización por la “recuperación de tierras” adquiere un carácter disruptivo porque rompe con las formas establecidas de acción colectiva, desafía abiertamente a los grupos de poder (hacendados y sus aliados) y se sitúa en las fronteras de lo legal y lo ilegal. Las formas convencionales de reivindicación fueron más acciones de dirigentes y líderes, que capitalizan para sí los vínculos con los actores externos. La movilización por tierras involucra a todos los segmentos que conforman al entonces caserío de Catac y sus anexos e inaugura la movilización social moderna en la zona rural de la región Ancash.

Este acontecimiento político funda propiamente la comunidad como institución porque cristaliza la unión de la asociación de familias con el “territorio recuperado”. Hasta entonces Catac era una comunidad sin territorio ocupado en común. Este acontecimiento político fundante provee de material para la construcción de una identidad comunal; desde entonces, todos los segmentos del pueblo de Catac y sus anexos se identifican como “comuneros”, más que como “indígenas”<sup>554</sup>. Esta identificación como “comunero” tiene una base histórica, más que étnica. Por otro lado, el acontecimiento de “recuperación de tierras” proporciona material para la construcción de una memoria propiamente histórica en la medida en que genera un discurso sobre ese suceso y la conmemoración de dicho acontecimiento en el tiempo.

La “recuperación de tierras” define otro aspecto institucional de la comunidad de Catac, la distribución del derecho de acceso a los recursos y la asignación de obligaciones a sus asociados. La comunidad confiere el derecho de acceso a los recursos (pastos y parcelas) a quienes participan directamente en la “recuperación de tierras” y establece las reglas que regulan el uso de dichos recursos; aunque, no todos accedieron a la tierra ni los que accedieron, lo hicieron en forma equitativa. El objetivo de la “recuperación” parece haber sido el control familiar de tierras, el que originalmente los moviliza por el reconocimiento de la comunidad. Un rasgo común a las comunidades campesinas (Diez 1999b: 274). Sin embargo, los comuneros de Catac se consideran en su conjunto propietarios de todo el territorio comunal. Esta propiedad corporativa confiere a la comunidad la capacidad de regulación sobre los recursos de uso comunal y es la base de las relaciones de

---

<sup>554</sup> Sin embargo, en las gestiones de reconocimiento de la comunidad y en la defensa del territorio durante los años cincuenta y sesenta, los dirigentes comunales se autodefinen como “indígenas” porque el Estado los reconocía como tales. En el actual debate nacional sobre los derechos de los “pueblos indígenas”, los comuneros de Catac siguen identificándose como “comuneros”, no como “indígenas” ni como “campesinos”.

intercambio entre el acceso a los recursos y las obligaciones comunales por los beneficios que el comunero recibe de la comunidad.

La Reforma Agraria de Velasco amplía la estructura de oportunidades políticas para un segundo ciclo de “recuperación de tierras” en Catac. Esta movilización emerge con el reconocimiento judicial del “dominio de posesión” sobre las “tierras recuperadas” en los años sesenta y se desarrolla enlazada en una red de relaciones con los nuevos actores con capacidad de mediación y presión como las Ligas Agrarias y los gremios campesinos nacionales (Confederación Nacional Agraria, CNA, y Confederación Campesina del Perú, CCP). El segundo ciclo de “recuperación de tierras” se desarrolla a través de la organización de las familias, la ocupación progresiva del territorio, el desalojo de las manadas y la regulación del uso de pastos en las tierras adjudicadas a la SAIS Atusparia en la provincia de Recuay.

En los años ochenta y noventa, el reconocimiento del “derecho de propiedad comunal” (titulación) sobre las “tierras recuperadas” centra la atención de los comuneros en un contexto en que el ordenamiento y titulación de tierras adquiere importancia en la agenda política. El Estado reconoce este derecho a la comunidad; sin embargo, este reconocimiento no versa sobre la “totalidad del territorio recuperado”. La mayor extensión del territorio en posesión y sobre el cual la comunidad reivindica el “derecho de propiedad” es transferido al Parque Nacional Huascarán. Esta medida abre un nuevo campo de disputa con el Estado por la defensa de la “integridad” y la “propiedad comunal” del territorio.

Los comuneros de Catac organizan acciones colectivas bajo formas de “movilización” por la “recuperación de tierras” como respuesta a la apertura de oportunidades políticas. El campo de organización de la acción colectiva se expande en la medida en que se amplían las oportunidades políticas con la apertura de las estructuras políticas en el país. Estas prácticas se convierten en repertorios de acción, que confieren materiales y capacidades para organizar nuevas acciones en el tiempo. Cuando el territorio y los recursos comunales en el futuro se vean amenazados por los actores externos, los comuneros recrean este repertorio de acción colectiva porque forma parte del repertorio de defensa del territorio.

*b) Defensa contemporánea del territorio.* En problema de la tierra cobra actualidad en la comunidad de Catac debido a la presión que las empresas privadas y el Estado ejercen sobre el territorio comunal para la ejecución de proyectos de inversión de carácter minero, energético y turístico en el marco de la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales.

A diferencia de la defensa histórica de la tierra en que las acciones de reivindicación se concentran en la “recuperación de tierras” de acuerdo a un título de repartición colonial de 1714; en el periodo contemporáneo, los comuneros de Catac organizan la acción colectiva en defensa de la integridad de dicho territorio y de los recursos que se organizan en él.

La defensa contemporánea del territorio empieza como una acción disruptiva; sin embargo, en su desarrollo adquiere características diferentes. Algunas

inician y terminan como acciones disruptivas<sup>555</sup>. En otros casos, la acción disruptiva se traduce en acción convencional con la mediación de negociaciones y compromisos con los actores externos<sup>556</sup>. Finalmente, el conflicto persiste en el tiempo porque los comuneros no perciben una solución de acuerdo a sus intereses comunales<sup>557</sup>.

En la defensa contemporánea del territorio, la comunidad de Catac recrea acciones colectivas de carácter disruptivo en base al repertorio conocido, que confiere materiales y capacidades para organizar dichas acciones. Sin embargo, la acción disruptiva se torna convencional cuando median recursos, beneficios, compensaciones de carácter económico frutos de negociaciones y compromisos con los actores externos. Cuando los acuerdos no se cumplen, la tensión se mantiene en el tiempo hasta la configuración de un impulso suficientemente fuerte que movilice a un número significativo de comuneros.

Nuestro estudio evidencia que la acción colectiva se organiza ante situaciones que ponen en cuestión los mecanismos de acceso a los recursos y el control del territorio, en conflicto con los grupos de poder (agentes externos). Estas acciones toman diferentes formas en el tiempo de acuerdo a las estructuras políticas que restringen o abren campos de acción colectiva, la capacidad de los líderes para construir acuerdos y la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales. Sin embargo, la acción colectiva de carácter disruptivo es la que más ha influido en la organización comunal del territorio en Catac. Este repertorio ha permitido la recreación de acciones colectivas en nuevas circunstancias en las que el territorio o los recursos de uso comunal se han puesto en riesgo ante la presión de los grupos de poder; aunque, en ciertos casos, los comuneros negocian con los actores externos el uso de determinadas porciones de tierras a cambio de beneficios de carácter económico.

### **1.3. Acción colectiva y manejo de la empresa comunal en la comunidad de Catac**

Nuestro estudio muestra que la empresa comunal en Catac surge como una entidad económica de la comunidad y para fortalecer a esta institución como un agente de desarrollo comunal; por ello, esta empresa (EC en adelante) es una institucionalización del manejo económico en la comunidad. Por otro lado, esta entidad económica se desarrolla inmersa en la economía regional y en la economía de mercado que generan ciertas oportunidades y restricciones en el campo económico.

La comunidad como institución que gestiona la empresa organiza acciones reguladas por los arreglos institucionales (reglas, normas, mecanismos) y éstos

---

<sup>555</sup> Casos como la “toma” de la administración del Complejo Turístico Pasto-ruri y la defensa de las lagunas Querococha y Conococha.

<sup>556</sup> Casos como la recuperación del sector denominado Chacay en la zona norte del territorio comunal de Catac y del complejo turístico Pasto-ruri después del fallo judicial desfavorable a la comunidad de Catac.

<sup>557</sup> Este es el caso del Parque Nacional Huascarán.

experimentan cambios en el tiempo de acuerdo al modo en que la comunidad responde a las oportunidades y/o restricciones económicas del contexto y los acuerdos que establecen los grupos al interior de la comunidad.

El estudio evidencia tres momentos de desarrollo de la empresa comunal en Catac: en primer lugar como un agente de desarrollo comunal sobre la base de las unidades productivas, en segundo lugar el debilitamiento de la empresa como entidad de producción agropecuaria; finalmente, la transformación en una empresa de prestación de servicios. En cada uno de estos momentos, la acción colectiva se cristaliza en un mecanismo de acceso a las fuentes de inversión, en *orientación* que asignan a las inversiones y en *organización* de las relaciones comerciales. Por ello, en el campo económico, *la acción colectiva adquiere un carácter institucional, regulada por reglas y normas*, distinta a lo que ocurre en la defensa del territorio como “movilización”.

a) *La empresa comunal como agente de desarrollo comunal.* Esta entidad económica se constituye sobre la base de una unidad de producción pecuaria y una unidad de servicios<sup>558</sup>, en un contexto de oportunidades económicas definido por tres procesos regionales: el acceso a créditos de los programas gubernamentales que promueven la formación de las empresas comunales como agentes de desarrollo rural, una mayor movilidad generada por la reconstrucción de las vías regionales (Carretera Huaraz-Pativilca) y la ejecución de la Reforma Agraria, que abre un campo de acción para la ampliación del patrimonio comunal basado en el control del territorio. La oportunidad económica es un factor externo que influye en el origen y desarrollo de la empresa comunal de Catac.

La constitución de la empresa comunal en Catac también se sitúa en tres procesos comunales: primero, la experiencia adquirida por un sector de comuneros en el manejo empresarial de las cooperativas agropecuarias; segundo, los acuerdos establecidos entre los sectores más influyentes al interior de la comunidad a favor de la formación de una empresa comunal y las relaciones de cooperación con los actores regionales; finalmente, el fallo judicial que reconoce el “dominio de posesión” sobre el patrimonio comunal que se forma en base a las “tierras recuperadas”.

En este escenario de oportunidades económicas, los comuneros de Catac acceden a nuevos créditos de inversión en los años ochenta que provienen de las entidades financieras públicas (Banco Agrario y Banco de Vivienda), de las entidades de cooperación internacional (Fondo Interamericano de Desarrollo Agropecuario) y de la misma empresa comunal que empieza a generar rentas comunales.

Desde entonces, los comuneros desarrollan un repertorio de acción colectiva en el campo económico que versa sobre la gestión de los fondos de inversión, la asignación de una determinada orientación a las inversiones y el establecimiento de relaciones comerciales con los agentes económicos; en definitiva, los comuneros organizan acciones de gestión empresarial. La

---

<sup>558</sup> Unidad de servicios conformada por un grifo comunal, un restaurante y talleres de mecánica.

comunidad incluye un núcleo de trabajadores en la gestión empresarial y amplía la cuota de empleo asalariado. La asamblea comunal se organiza como un espacio de decisión sobre la gestión empresarial, de fiscalización del manejo económico y de regulación de los recursos. Es decir, la comunidad opera como una institución de gestión económica.

La mayor disponibilidad de fondos de inversión permite a los comuneros diversificar la empresa comunal, ampliando sus unidades existentes (unidad pecuaria y de servicios) y abriendo nuevas (unidad de transporte de pasajeros) que responden a las necesidades de mayor movilidad entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz. A su vez, la comunidad establece canales de complementariedad entre la empresa y la economía familiar a través de la provisión de servicios agropecuarios a las familias (productos de consumo familiar, insumos de producción, maquinaria agrícola) y la transferencia de las innovaciones en la producción pecuaria. De este modo, la comunidad responde a las oportunidades de contexto y a las demandas de las familias, diversificando sus unidades económicas y estableciendo mecanismos de distribución de beneficios.

El pueblo de Catac es el centro de organización de las relaciones comerciales con los comerciantes laneros con presencia en el mercado nacional y de ganados con los comerciantes regionales y locales, entre ellos algunos comuneros. Las familias comuneras incorporan unidades de reproducción en la producción pecuaria familiar. Otro grupo comercial importante estaba conformado por los transportistas locales. La ubicación de este pueblo en una vía de interconexión, el volumen de la producción y su cercanía a las ciudades-eje (Huaraz y Lima) facilitan la organización de las relaciones comerciales con los agentes económicos vinculados a la economía de mercado especialmente regional como ocurre en otras partes del país (González de Olarte 1994: 246-288).

La acción colectiva en la empresa (gestión de fondos de inversión, orientación de las inversiones y las relaciones comerciales) es regulada por reglas que se establecen en la asamblea comunal. La comunidad también crea mecanismos de fiscalización de las inversiones (comisiones), de comercialización (licitaciones) y de prestación de servicios (control de la actividad comercial). Estas reglas y mecanismos, que regulan la acción colectiva, se asientan en determinados acuerdos que establecen los comuneros.

La administración de la empresa estaba bajo la dirección de los agentes administrativos (administrador y la directiva comunal) y se va convirtiendo en un campo de disputa por los recursos entre los agentes administrativos y las diferentes facciones al interior de la comunidad (grupos vinculados a las actividades agropecuarias y a los partidos de Izquierda y el APRA). En la administración de la empresa surgen tensiones cuando los agentes de la gestión actúan al margen de los acuerdos de la asamblea y los grupos de interés no se perciben como beneficiarios.

El desarrollo de las tensiones internas a la comunidad después del periodo de defensa conjunta del territorio ante los agentes externos parece ser un rasgo



común a las comunidades campesinas (Diez 1998: 221); sin embargo, estas tensiones se acrecientan cuando median recursos en disputa en una entidad como la empresa comunal.

Sin bien la comunidad campesina es una institución política; sin embargo, comunidades como Catac muestran que este tipo de instituciones también ejercen gestión empresarial sobre sus recursos. En los años setenta y ochenta, la empresa comunal fortalece la comunidad como un agente de desarrollo a través de la gestión de recursos productivos de acervo comunal, los mecanismos de transferencia tecnológica a la economía familiar y la prestación de servicios a las familias comuneras. Al mismo tiempo, la empresa se diversifica respondiendo a las oportunidades de contexto y en base a los acuerdos comunales. En este contexto, la acción colectiva se desarrolla regulada por determinadas reglas establecidas por la comunidad.

*b) Debilitamiento de la empresa como entidad de producción agropecuaria.* La gestión de la empresa comunal experimenta restricciones económicas fuertes en los años noventa debido a los cambios en las políticas gubernamentales que eliminan toda forma de subsidio y créditos especiales a los agricultores (Mayer 2009: 69) y promueve las grandes inversiones en las actividades como la minería, comunicaciones y manufacturas (Valcárcel 2009: 40). Al interior de la comunidad, se desarrollan comportamientos faccionalistas entre los dirigentes que se ocupan de la administración de la empresa y se debilitan los mecanismos de control interno.

Sin embargo, la comunidad responde a los desafíos externos organizando una estructura de oportunidades con fuentes limitadas de inversión. La empresa opera sobre los fondos que provienen de sus propias unidades especialmente del comercio de combustible que paradójicamente se fue incrementando con la demanda de petróleo en la zona. La comunidad también accede a fondos que proceden de algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y de los proyectos promovidos por los organismos sectoriales del Estado (PRONAMACHS y FONCODES). De este modo, la comunidad como institución permite la conformación de una estructura limitada de oportunidades económicas en un contexto de restricciones impuestas por una política económica neoliberal.

La comunidad cuenta con tres componentes institucionales que le permiten construir este tipo de estructuras y acceder a las fuentes de inversión: la organización comunal, el trabajo comunal y el territorio comunal. Toda inversión en el territorio comunal requiere de los acuerdos de asamblea, en que los grupos se vean de algún modo beneficiados. La comunidad garantiza la ejecución de los proyectos con la provisión del trabajo comunal, que había disminuido a cinco faenas por cada comunero al año y la asignación de determinadas áreas del territorio comunal para la ejecución de dichos proyectos. De este modo, las relaciones de cooperación con las instituciones se desarrollan en un marco institucional mediado por determinados acuerdos en las asambleas comunales.

En un contexto de restricciones externas y de estructuras limitadas de oportunidades, los grupos de poder al interior de la comunidad influyen en la orientación que adquieren las inversiones. Los comuneros vinculados a las NAE apoyan las inversiones en las unidades que generan mayores rentas (unidad de servicios) y restringen en la unidad de producción pecuaria. Estas decisiones modeladas por intereses de grupo influyen en el debilitamiento de la comunidad como agente de desarrollo comunal basado en la gestión de recursos productivos; aunque, la comunidad hizo esfuerzos importantes en la apertura de una unidad agro-industrial que permite la incorporación de las comuneras en la empresa. Sin embargo, estas experiencias productivas son canceladas en su etapa inicial debido a las pugnas entre los dirigentes comunales y la configuración de la administración de la empresa como un espacio de disputa.

Dos factores tienen consecuencias en la administración de la empresa comunal: el debilitamiento de la gestión económica y la aparición de comportamientos faccionalistas entre los dirigentes. Por un lado, con la salida del núcleo administrativo que panifica las inversiones, la producción y las relaciones comerciales, la empresa pierde su capacidad de gestión. Por otro lado, algunos dirigentes desarrollan comportamientos cada vez más orientados hacia la búsqueda de beneficios particulares en la gestión de la empresa. Este proceso coincide con la presencia de los dirigentes insertos en las NAE, con escasas trayectorias institucionales y escasos vínculos institucionales con los actores externos.

Los cambios en las unidades económicas de la comunidad influyen en la organización de las relaciones comerciales. En las unidades que generan menores rentas se debilitan las relaciones comerciales con los agentes comerciales con presencia en el mercado nacional; en cambio, en las secciones con mayor capacidad para generar ingresos se amplían las relaciones comerciales con los agentes económicos más importantes de la zona, conformados especialmente por los transportistas locales. Estos cambios influyen en el debilitamiento de los mecanismos institucionalizados de comercialización como las licitaciones y en los mecanismos comunales de control interno, generando prácticas de malversación de fondos al interior de la comunidad.

De este modo, la empresa comunal se debilita como agente de desarrollo comunal basado en la gestión de recursos productivos de carácter agropecuario. Las actividades no agropecuarias como aquellas que se organizan en la unidad de servicios adquieren mayor dinamismo e importancia en la comunidad y se convierten en las nuevas oportunidades de inversión y organización de relaciones comerciales. En este contexto, la función más importante del dirigente que es la de generar acuerdos y equilibrios se debilita e inaugura un ciclo de conflictos internos que se expresa en las destituciones de presidentes comunales acusados de malversación de fondos, la depuración de dirigentes por las “deudas de terceros” y la amenaza de destitución que persigue a los dirigentes. Sin embargo, la comunidad como institución garantiza el recambio de los dirigentes y el ejercicio de la dirigencia comunal.

c) *La empresa comunal de prestación de servicios.* Los cambios que se operan en la economía como consecuencia de la aplicación de las políticas de libre mercado y la organización de la economía regional especialmente en torno a la minería, el transporte y la construcción de infraestructuras influyen en la configuración de determinadas condiciones para el desarrollo de las unidades locales de prestación de servicios. Por su parte, los grupos al interior de la comunidad establecen nuevos acuerdos que permiten el acceso a los fondos de inversión, la asignación de una determinada orientación a las inversiones y la organización de las relaciones comerciales con agentes vinculados a la economía regional. De este modo, la comunidad se reacomoda a los nuevos contextos de desarrollo de la economía.

En este nuevo contexto, la empresa comunal accede a dos fuentes de inversión. Por un lado, sus propias fuentes que se han mantenido en el tiempo y que han experimentado procesos de innovación (pecuaria), diversificación (transporte) y complementariedad (grifo, transporte, minería). Por otro lado, la comunidad accede a fuentes externas que provienen de las empresas que operan en el territorio comunal como el turismo y las empresas de servicios complementarias a la minería. El acceso a estos recursos es el resultado de la defensa del territorio y de largos años de negociación por la suscripción de convenios con una empresa de servicios a la mediana minería.

En la comunidad de Catac se produce un cambio importante en relación al acceso a las fuentes de ingreso. A diferencia de los años setenta y ochenta, en que los fondos de inversión provenían de los programas gubernamentales, actualmente la mayor parte de los fondos son generados en su propio territorio, en las relaciones que la comunidad establece con los agentes económicos extra comunales y con las empresas que operan en su territorio. Estos factores son condiciones para un desarrollo más autónomo y sostenible de la empresa comunal.

Los nuevos arreglos comunales orientan las inversiones de los fondos propios preferentemente hacia los sectores no pecuarios como el comercio de combustible y el transporte de carga comercial (unidades de servicios); sin embargo, algunas de estas inversiones (unidades de transporte) no están exentas de tensiones debido a que se realizan al margen de los acuerdos de la asamblea. Por otro lado, estas inversiones responden a las expectativas generadas por la minería en la región y el apoyo de los grupos de mayor influencia. En este contexto, la empresa comunal en Catac ha cobrado un carácter de prestación de servicios basado en el comercio de combustible y en la prestación de servicio de transporte de carga comercial; aunque, manteniendo la unidad pecuaria en una posición marginal.

La disminución de las inversiones con fondos propios en la unidad pecuaria que se inicia en los años noventa, no se ha modificado. Esta tendencia tiene relación con dos factores. En primer lugar, el escaso apoyo que los comuneros confieren a las inversiones en esta unidad. El sector vinculado a la ganadería prefiere mantener la unidad pecuaria empresarial en su mínima expresión porque su incremento colisionaría con la ganadería familiar por la escasez de pastos, en tanto que, el sector de comuneros vinculado a las NAE prefiere la

transferencia del capital de la sección pecuaria hacia la unidad de servicios porque considera que la unidad pecuaria genera pérdidas en la economía comunal. En segundo lugar, la falta de apoyo del Estado al sector agropecuario rural como consecuencia de la aplicación de las políticas que priorizan la promoción de las grandes inversiones en la minería, comunicaciones e infraestructuras.

Las escasas inversiones en la unidad pecuaria se emplean en la incorporación de nuevas tecnologías de reproducción (inseminación) para enfrentar el problema de la caída de precios y motivados también por la conservación del prestigio adquirido entre sus vecinos como productores de “ganados mejorados”. En el marco de los convenios de cooperación con las entidades públicas y privadas, los comuneros ejecutan proyectos de innovación genética en ovinos (trasplante de embriones) y en la ampliación de “pastos cultivados”<sup>559</sup>. Sin embargo, estos proyectos generan procesos productivos duales en la empresa comunal, unos con una alta tecnología y otros con escasas inversiones.

Las inversiones en las unidades de servicios que han adquirido mayor relevancia influyen en la dinámica de las relaciones comerciales. Las unidades de servicios se vinculan con la economía regional a través de la prestación de servicios de transporte y el comercio de combustible, desarrollan dinámicas de complementariedad al interior de la empresa comunal (combustible y transporte) y de éstas con la economía regional (mediana minería). Esta vinculación a la economía de mercado plantea diversas exigencias, como una mayor formalización de las actividades económicas, el desarrollo de habilidades comerciales, la adquisición de más unidades de transporte de carga comercial, la afiliación al gremio de transportistas, entre otras.

Los comuneros están exigidos a desarrollar nuevas estrategias en sus relaciones comerciales como la suscripción de contratos con los actores de mayor confiabilidad. Negocian y establecen acuerdos con los agentes que controlan y distribuyen recursos (cargas de minerales) y actúan de acuerdo a estos acuerdos. Proveen servicios a las mineras en las mismas zonas de operación y adquieren unidades de transporte para la prestación de estos servicios. La comunidad también desarrolla ciertos mecanismos de control y protección de sus bienes. Este conjunto de acciones están reguladas por reglas que responden a determinados arreglos institucionales. De este modo, la comunidad se adapta a las nuevas circunstancias a través de la empresa comunal.

Las nuevas oportunidades económicas se configuran como campos de disputa entre los diferentes actores que se ubican en diferentes niveles: las facciones al interior de la comunidad, los actores económicos de la zona, los usuarios de sus servicios y las entidades reguladoras del Estado. Las unidades con mayor vinculación a la economía de mercado (transporte, comercio de combustible)

---

<sup>559</sup> Entre los años 2011-2013, la comunidad accede a proyectos de innovación genética en ovinos, la ampliación de pastos y la habilitación de infraestructuras de protección. Estos proyectos son administrados por la ONG CARE y financiados por el Fondo Minero Antamina y el programa Fondo Empleo.

están más exigidas a adecuarse a las pautas del mercado. Nuevos productos, como la leche y la madera, también cobran un valor comercial importante; influyendo en el cambio de uso de tierras de cultivo en pastizales. Sin embargo, las relaciones comerciales con los comerciantes de productos pecuarios tradicionales (lana y ganados) no se han modificado en el tiempo, ni están exigidas a desarrollar innovaciones en sus servicios.

La empresa comunal está urgida a responder a las exigencias de los actores externos (mercado, Estado); sin embargo, las directivas comunales carecen de capacidad de gestión y se han debilitado como agentes generadores de acuerdos. En estas circunstancias, la gestión de la empresa recae en los jefes de las unidades económicas, pero éstos carecen de capacidad de decisión. En este contexto, se fortalece la dinámica de grupos de interés o facciones que influye en la administración de la empresa, profundizando la desconfianza en la directiva comunal y las tensiones al interior de la comunidad.

La empresa comunal en Catac se constituye como una entidad que genera rentas y nuevos recursos, distintos a los vinculados a la tierra; afrontando, en cierto modo, el problema de agotamiento de tierras. A su vez, la empresa representa una respuesta de la comunidad a los cambios en la sociedad mayor como resultado de la aplicación del modelo económico neoliberal. Una consecuencia de ello, es la transformación de una entidad productiva y agente de desarrollo comunal en una empresa de prestación de servicios y distribuidora de recursos limitados; el desarrollo de la dinámica de grupos de interés y el debilitamiento de las condiciones para la construcción de acuerdos medianamente durables.

La transformación de la empresa comunal en Catac como resultado de la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales tiene relación con otros procesos similares en las comunidades, como San Antonio de Rancas (Pasco)<sup>560</sup>, San Juan de Huayllay (Pasco)<sup>561</sup> y Angoraju Carhuayoc (San Marcos-Huari)<sup>562</sup>; comunidades tradicionalmente agropecuarias se transforman en comunidades con empresas comunales de prestación de servicios a las compañías mineras.

#### **1.4. Acción colectiva, formas de control del territorio y las condiciones para el desarrollo**

a) *Diversas formas de control del territorio comunal.* En la comunidad campesina, el territorio está asociado a la propiedad comunal; sin embargo, este estudio ha mostrado que en la comunidad de Catac, varios actores poseen porciones específicas de tierras: las familias comuneras, la empresa comunal, los arrendatarios (comuneros y no comuneros) y las familias asociadas.

---

<sup>560</sup> Una comunidad ganadera forma una empresa comunal (1990) proveedora de servicios de maquinaria pesada a las compañías mineras que operan en la zona, como la Volcan y El Borcal (Chacón 2009: 141).

<sup>561</sup> La empresa comunal de la comunidad San Juan de Huayllay se crea como una entidad de prestación de servicios (2005) a la minera Volcan que operan en Chungar (Celi 2012: 154).

<sup>562</sup> La comunidad de Ongoraju Carhuayoc (San Marcos-Huari) organiza una empresa comunal de transporte (1998) para proveer servicios a la compañía minera Antamina (Salas 2008: 221).

Los comuneros aceptan la propiedad corporativa del territorio, en el sentido de que en conjunto son propietarios del territorio; sin embargo, las familias individualmente ejercen posesión sobre dichas porciones como “propietarios”. Por ello, algunos autores prefieren hablar de “formas de control” sobre tierras más que de propiedad sobre ellas y el control depende de las formas prácticas de uso de dichas porciones (Diez 2003: 74).

En este sentido, las familias comuneras y la directiva comunal ejercen control sobre las tierras y les asignan usos fundamentalmente agropecuarios. Las familias ejercen control sobre porciones de pastos en la puna (zona alta), en secano (zona intermedia) y en áreas bajo riego (zona baja). Este último como resultado de la transformación de tierras de cultivo en pastizales. Igualmente, las familias ejercen control sobre las parcelas agrícolas en secano y en las áreas bajo riego. La mayor extensión de pastos y parcelas está asignada a un determinado número de comuneros. Estas familias ejercen control sobre estas tierras en forma permanente desde la “recuperación de tierras” en los años sesenta y setenta, y en forma casi exclusiva.

La permanencia y exclusividad están garantizadas a través de ciertos mecanismos como la inclusión de los hijos comuneros (tercera y cuarta generación) en la posesión de los padres (segunda generación), las innovaciones de parcelas bajo riego y de las “canchas” con mayor volumen de ganados, el incremento de cercos alambrados. Las familias ejercen control sobre estas tierras a través de cuatro modalidades: en forma personal (control directo), el arriendo de manadas a terceros (comuneros y no comuneros), la asociatividad familiar (entre hermanos o parientes cercanos); en ciertos sectores, los grupos de familias se organizan en asociaciones para el acceso a los recursos de producción agropecuaria y el control del agua. De este modo, las familias que acceden a las tierras tras la “recuperación” han garantizado el control familiar a través del tiempo e impiden el acceso a los nuevos comuneros.

El uso comunal de pastos (conjunto de familias) parece estar restringido a los “rastros”, áreas de pastos que quedan después de la cosecha en las zonas de secano. Por otro lado, la directiva comunal administra determinadas áreas de pastizales asignadas a la producción pecuaria empresarial. La empresa ejerce control sobre pastos naturales de puna, los pastos naturales de secano, los pastos naturales bajo riego y los pastos cultivados bajo riego, y sobre las áreas de forestación. El área de “pastos cultivados” y el área de forestación se incrementan a través de los convenios que la comunidad suscribe con las entidades privadas y con los organismos sectoriales del Estado.

En la comunidad de Catac, hay un claro predominio del control familiar de tierras y éstas tienen uso agropecuario; sin embargo, la comunidad como institución ejerce gobierno sobre la totalidad del territorio. Por ello, el territorio comunal está sujeto a determinadas reglas que regulan la conservación de pastos, la resolución de conflictos, el derecho de pastaje, la provisión y mantenimiento de infraestructuras, entre otros. En este sentido, el control comunal de recursos es un elemento central que define a la comunidad.

La comunidad existe para garantizar la provisión y conservación de los recursos de uso comunal; aunque, el cumplimiento de dichas reglas depende de la acción colectiva deliberada, resultado de la construcción de acuerdos, que se asienta en las relaciones de intercambio entre el acceso a los derechos y las obligaciones de provisión.

Sin embargo, algunos procesos contemporáneos se constituyen en un gran desafío en el cumplimiento de la regulación comunal de recursos, como la formación de asociaciones independientes de la comunidad especialmente en las zonas bajo riego. En cierto modo, estas asociaciones regulan determinados recursos, como las parcelas bajo riego y el uso del agua al interior del territorio comunal.

*b) Nuevas formas de control del territorio y mediación de nuevos recursos.* En la comunidad contemporánea de Catac, nuevos actores externos disputan por el control de determinadas porciones del territorio comunal como las empresas privadas y el Estado. Las relaciones que la comunidad establece con estos actores en la definición del control del territorio se expresa a través de las siguientes formas:

En primer lugar, la comunidad confiere determinadas áreas a las empresas privadas para la ejecución de proyectos de inversión a través de negociaciones y compromisos sobre la “concesión en uso” de tierras a cambio de ciertas “compensaciones”, como las rentas a favor de la comunidad, las cuotas de empleo para los comuneros y el uso de servicios que provee la empresa comunal. En segundo lugar, la comunidad rechaza ciertos proyectos de inversión privada porque representan riesgos para la propiedad comunal y la integridad del territorio. En estos casos, los grupos afectados u opositores a las inversiones relacionadas especialmente con la minería ejercen una fuerte presión al interior de la comunidad.

En tercer lugar, el Estado crea zonas de conservación natural sobre extensas áreas que la comunidad reivindica como suyas como el caso del Parque Nacional Huascarán. La comunidad no logra el reconocimiento de la propiedad comunal sobre este territorio; sin embargo, ejerce control sobre el uso de pastos. En cuarto lugar, en los pueblos que han experimentado un fuerte proceso de urbanización y crecimiento demográfico en el distrito de Catac, la comunidad transfiere terrenos contiguos a las zonas urbanas para la habilitación de infraestructuras de uso público.

Estos casos evidencian la organización de diversas formas de control del territorio comunal. La mayor parte de estas tierras tienen uso agropecuario de carácter familiar y empresarial; sin embargo, ciertas áreas del territorio comunal han sido destinadas para la ejecución de inversiones privadas, proyectos estatales de conservación de áreas naturales y la habilitación de infraestructuras de uso público. En estos casos, median convenios renovables, compensaciones y conflictos latentes. Estas formas de concesión son resultados de arreglos que establecen los comuneros. Los proyectos de inversión privada que median beneficios y los proyectos de uso público no hallan oposición entre los grupos de interés; sin embargo, aquellos de uso

privado y los que significan riesgo para la propiedad comunal han sido rechazados. De este modo, la comunidad de Catac ejerce control sobre el territorio comunal.

c) *Proyectos de desarrollo e innovación familiar en el territorio comunal.* Además de los proyectos privados y públicos, la misma comunidad ejecuta determinados “proyectos de desarrollo” en el territorio comunal. Como se ha mostrado en este estudio, la misma empresa comunal nace para fortalecer la comunidad como un agente de desarrollo comunal.

Ante la escasa inversión de las rentas comunales en la unidad pecuaria empresarial, la comunidad promueve acuerdos de cooperación con las instituciones públicas locales y entidades privadas para la ejecución de proyectos productivos y de infraestructura productiva. Estos proyectos son condiciones para el desarrollo comunal; aunque, el desafío mayor está en profundizar la diversificación de la empresa comunal, su articulación interna (unidad pecuaria y unidad de servicios) y con la economía regional.

Por su parte, las familias comuneras vinculadas a las zonas bajo riego impulsan proyectos familiares de transformación de las áreas de cultivo bajo riego en pastizales para la crianza de vacunos y la producción de leche. Estas innovaciones están enlazadas en los grupos familiares organizados en asociaciones y en las relaciones que establecen con los organismos sectoriales del Estado y las entidades privadas que promueven una mayor vinculación de la economía familiar con el mercado. El desafío es mantener los vínculos de cooperación entre la economía empresarial y la economía familiar.

Este estudio evidencia que la comunidad como institución genera ciertas condiciones para el desarrollo debido al rol que cumple en la administración de los recursos de uso comunal, los acuerdos de cooperación que establece con los actores externos, los recursos que genera la empresa comunal y los convenios que suscribe con las empresas privadas que operan en el territorio comunal; así como las experiencias de innovación que promueve en algunas unidades de la empresa y un sector de las familias comuneras. Sin embargo, la comunidad de Catac enfrenta desafíos como la escasa capacidad que tienen sus directivas para generar acuerdos de interés común y el peso que adquieren los grupos de interés en el control casi exclusivo de ciertos recursos (parcelas bajo riego, el uso del agua).

### **1.5. La acción colectiva: Afirmación de “lo comunal” y las tensiones**

El presente estudio evidencia el desarrollo de la acción colectiva como una afirmación de “lo comunal” en una comunidad campesina y ésta se expresa a través de las demandas de acceso al “trabajo asalariado” y los “derechos comunales”, y en el cumplimiento de obligaciones del “trabajo comunal” que tiene lugar en las relaciones de intercambio recíproco que la comunidad establece entre la distribución de derechos y las obligaciones que se derivan de ella para con la institución. A su vez, se muestran los cambios en la conformación de los grupos, la percepción de las “oportunidades” y el



desarrollo de las tensiones que surgen en la relación que la comunidad establece con la economía de mercado.

a) *Las obligaciones comunales en la provisión de recursos de uso comunal.* Una de las obligaciones comunales más importantes en la comunidad de Catac es la “faena”. Una actividad exigida por la condición de comunero y los beneficios que el comunero obtiene de la comunidad.

La “faena” ha sido estudiada como un mecanismo de explotación que los grupos dominantes emplean a cambio de tierras entre las familias comuneras (Grondín 1978); por otro lado, la “faena” es interpretada como un intercambio recíproco entre el comunero y la comunidad (De La Cadena 1989). En ambos casos, la “faena” es una actividad comunal necesaria y regulada por la comunidad.

El estudio de la comunidad de Catac evidencia que esta obligación ha disminuido a cinco jornadas de trabajo por comunero al año y se ha concentrado en algunos servicios de la empresa comunal como el esquila de ganados. El cambio operado en la faena es resultado de la incorporación de la máquina en el trabajo agropecuario desde los años ochenta, la mayor circulación de recursos en la empresa comunal y la mayor presencia de los comuneros vinculados a las NAE (comercio, transporte, ejercicio de la profesión) con escasa o nula vinculación a la tierra. La generalización del “jornal” y del “trabajo asalariado” en las obras que ejecutan las entidades públicas y privadas en el distrito también ha influido en el cambio operado en las faenas.

Estos cambios son parte del proceso de modernización en el campo peruano desde los años cincuenta, pero que actualmente adquieren un peso mayor y una tendencia ascendente con la expansión de la economía de mercado globalizado en las zonas rurales. Estos cambios son caracterizados como la emergencia de la Nueva Ruralidad (Valcárcel 2009).

La concentración de la “faena” en la empresa comunal genera algunas dinámicas al interior de la comunidad. Por un lado, los comuneros vinculados a la tierra exigen que las pocas “faenas” que aportan los comuneros se destinen al mantenimiento de infraestructuras comunales. Por otro lado, las familias vinculadas a las zonas bajo riego organizan “faenas” en la provisión y mantenimiento de infraestructuras a través de una asociación de regantes; una instancia independiente de la organización comunal. Por último, los comuneros insertos en las NAE prefieren pagar “multas” por la inasistencia en las faenas. En este contexto, la faena adquiere un carácter más simbólico que una contribución efectiva en la provisión de los recursos de uso comunal.

En efecto, la “faena” como forma de provisión de recursos comunales mantiene vigencia entre las familias comuneras vinculadas a las actividades agropecuarias organizadas en asociaciones independientes de la organización comunal; sin embargo, este tipo de trabajo ha perdido vigencia entre los comuneros vinculados a las NAE. En ambos casos, la “faena” pierde su sentido comunal y adquiere importancia en la medida en que permite la solución de

problemas comunales que las familias en forma individual no pueden resolverlos.

*b) El trabajo asalariado en la comunidad.* Esta forma de trabajo es incorporada en la producción pecuaria empresarial de la comunidad de Catac en combinación con otras formas de trabajo, siguiendo en cierto modo el modelo de producción de las empresas ganaderas vecinas en los años sesenta y de la SAIS en los años setenta. La demanda por el trabajo asalariado en la comunidad de Catac cambia de acuerdo a la evolución de las unidades económicas de la empresa comunal y la presencia de las empresas privadas.

Durante la constitución de la empresa comunal, el trabajo asalariado se concentra principalmente en las actividades permanentes de producción pecuaria, como la crianza, asistencia sanitaria y el pastoreo. La empresa comunal también recurre al “jornal” para el desarrollo de actividades estacionales, como la conservación de pastos (riego), y organiza “faenas” en el mantenimiento de infraestructuras. Estas formas combinadas de trabajo se organizan en las zonas de producción empresarial (unidades de recursos e infraestructuras) y son reguladas por la comunidad.

Con la diversificación de la empresa en los años ochenta, se incrementan las demandas por el trabajo asalariado en las unidades de servicios (transporte, grifo, guardianía); sin embargo, la unidad pecuaria es la que ofrece un mayor número de oportunidades de empleo. A su vez, la empresa comunal establece una cierta estratificación laboral, incorporando tres tipos de trabajadores: aquellos “sin calificación técnica”, otros “con calificación técnica” y los profesionales. El primer grupo se concentra en la unidad pecuaria y en ciertas actividades de la unidad de servicios; el segundo grupo en la unidad contable y en el transporte; el tercer grupo en las jefaturas de las unidades económicas, en la planificación productiva y en la contabilidad de la empresa. De este modo, el trabajo asalariado cobra mayor valor, se estratifica y amplía las oportunidades de empleo.

El incremento de la demanda laboral exige la regulación del acceso y el desempeño laboral. Dos reglas comunales cobran vigencia en la determinación del derecho de acceso al trabajo: la pertenencia a la institución comunal y la igualdad de oportunidades. Según la regla de pertenencia institucional, el trabajo está reservado para los comuneros y sus hijos. En otras comunidades con empresas de prestación de servicios, el trabajo está abierto incluso a los no comuneros (Celi 2012: 58). En la comunidad de Catac, la regla de pertenencia institucional también es una medida de protección de los bienes comunales, incluye a la familia para afrontar las deudas contraídas o resarcir a la comunidad por las fallas en el ejercicio laboral.

Según la regla de igualdad de oportunidades, el acceso al trabajo debe beneficiar a todos los comuneros, restringiendo los contratos a seis meses o un año. Esta regla restringe el acceso al trabajo a los mismos comuneros estableciendo medidas como un miembro por familia, no tener deudas con la comunidad, dar preferencia a los nuevos, entre otras. Sin embargo, en la práctica, otros criterios también tienen vigencia en la regulación del acceso al

trabajo, como la preferencia por haber ejercido algún cargo directivo, las relaciones de parentesco y amistad o compadrazgo.

Las oportunidades laborales en la comunidad de Catac están asociadas a la evolución de la empresa comunal. En este sentido, las demandas de empleo han experimentado cambios importantes. En primer lugar, la mayor demanda de empleo entre los comuneros se orienta hacia las empresas privadas que operan en el territorio comunal, como la planta procesadora de minerales Mesa-pata<sup>563</sup>, y las unidades de prestación de servicios de la empresa comunal vinculadas a la economía regional<sup>564</sup>. En los convenios con las empresas privadas, la comunidad de Catac incorpora la cuota de empleo<sup>565</sup>. En segundo lugar, la unidad pecuaria ha dejado de percibirse entre los comuneros como una oportunidad laboral debido a las mayores exigencias y escasas compensaciones en relación a otros empleos. Finalmente, los trabajos en las jefaturas de las unidades económicas exigen mayor permanencia debido a que de éstas depende la administración de la empresa y una mayor generación de las rentas comunales.

Las unidades que concitan mayor demanda laboral también exigen mayor calificación técnica y el desarrollo de habilidades en las relaciones comerciales; el desarrollo de perfiles con mayor confiabilidad, responsabilidad y eficiencia; mayor permanencia en el trabajo. Los dirigentes valoran estas exigencias de la economía de mercado porque tienen influencia en la generación de rentas y en la gestión empresarial. Los comuneros evalúan la gestión de las directivas de acuerdo a las rentas generadas que se traducen en el “reparto anual de excedentes” y han puesto mayor atención en las medidas de “restitución” de fallas que se producen en el desempeño de los trabajadores y en la administración de los dirigentes. Una de estas medidas contempla la “responsabilidad compartida” por la familia y la directiva comunal cuando uno de sus miembros o integrantes ha causado “daños” a la comunidad.

Sin embargo, el desarrollo de estas condiciones laborales en la comunidad tiene limitaciones debido al cambio de los trabajadores en un periodo corto de tiempo, los bajos salarios, los criterios de preferencia que tienen vigencia en el acceso al trabajo y la presión que ejercen los grupos de interés.

*c) Los “derechos comunales” como mecanismos de distribución de beneficios.* Los comuneros han desarrollado ciertas demandas que han tenido mayor arraigo entre el sector mayoritario de comuneros. Algunas de estas demandas han sido reconocidas como “derechos comunales”, como aquellas que exigen los “derechos laborales”, el incremento de los comuneros en “situaciones de riesgo”, la compensación por el tiempo de servicios prestados a la comunidad, el “reparto de excedentes”, entre otras.

---

<sup>563</sup> Según el convenio (2012), esta planta provee empleo a 35 comuneros. Cada seis meses se renuevan los grupos de trabajadores.

<sup>564</sup> En el año 2012, la empresa comunal tenía 50 trabajadores en sus diferentes unidades económicas.

<sup>565</sup> En los convenios que la empresa suscribe con las empresas privadas que ocasionalmente operan en su territorio, la comunidad exige tres recursos: a) rentas para la comunidad, b) cuota de empleo para los comuneros y c) provisión de servicios por la empresa comunal (transporte y venta de combustible).

Estas demandas fueron reconocidas como “derechos comunales” en contextos de grandes debates en los años ochenta promovidos por los comuneros afiliados a los partidos de Izquierda y el APRA. Algunos de ellos (derecho de funerales, derecho de provisión social, derecho de compensación, el “reparto de excedentes”) son de interés general y alcanzan acuerdos por unanimidad en las asambleas comunales; otros son exigidos por los grupos de interés (devolución de “aportes”, cuota de empleo) y su reconocimiento pasa por negociaciones y acuerdos con los grupos de poder en la comunidad.

El reconocimiento de estos derechos son formas de distribución de beneficios que genera la empresa comunal y los convenios que la comunidad suscribe con las empresas privadas que operan en el territorio comunal. Estas demandas son reconocidas en instancias comunales, alcanzan exclusivamente a los comuneros y a sus familias, y se regulan con las reglas comunales; benefician a todos los comuneros por igual, sin tomar en cuenta las diferencias económicas que existen entre ellos.

Estos derechos son reconocidos en un marco de relaciones de poder. Los grupos con intereses delimitados territorialmente permiten el reconocimiento de ciertas demandas relacionadas con los recursos que genera la empresa, preservando el desigual acceso a la tierra y el control sobre los recursos (pastos, parcelas, agua).

### **1.6. Las relaciones de poder como condicionantes de la acción colectiva**

El presente estudio evidencia que la comunidad de Catac se reproduce en el tiempo como un espacio de relaciones de poder. Estas relaciones se establecen prioritariamente en los órganos de gobierno, en la administración de la empresa y en la definición de los términos de acceso a los recursos. En estos escenarios, las relaciones de poder se desarrollan fundamentalmente como factores condicionantes de la acción colectiva; en algunos casos, contribuyen a su desarrollo mediante la construcción de acuerdos; en otros casos, la restringen generando ciclos de tensiones la interior de la comunidad.

El carácter condicionante de las relaciones de poder está determinado por el tipo de liderazgos, el tipo de relaciones que establecen los grupos de interés al interior de la comunidad y con los actores externos, y el papel que juegan las directivas comunales. Sin embargo, las relaciones de poder en la comunidad no se traducen en enfrentamientos abiertos o en procesos de fragmentación de la comunidad. La institución comunal previene del desarrollo de estos desenlaces.

*a) Relaciones de poder y la construcción de acuerdos.* En los años sesenta, tres grupos establecen relaciones de poder en la comunidad de Catac: Primero, los “líderes históricos”, conformados por los notables del pueblo de Catac, de filiación aprista, que gestionan el reconocimiento legal de la comunidad y la defensa legal del territorio en base a un pacto de notables; segundo, los “líderes de la recuperación de tierras”, vinculados al partido de Acción Popular y que organizan la toma de tierras; finalmente, los “nuevos líderes” que surgen en torno a la cooperativa de producción pecuaria, conformados por gente de

reciente integración a la comunidad, retornantes de la migración y con experiencia sindical. Los miembros de estos grupos cuentan con trayectoria institucional, pertenecen a grupos familiares y comparten una posición económica acomodada. Sin embargo, difieren en la forma de llevar a cabo la defensa de la tierra y en sus opciones políticas.

Durante la Reforma Agraria, los “líderes de la recuperación de tierras” asumen la hegemonía entre las tres facciones en base a un pacto de refundación de la comunidad que se traduce en tres procesos colectivos: En primer lugar, la formación de la empresa comunal, integrando a las familias que ejercen control sobre determinados sectores del territorio comunal y organizadas en torno a dos cooperativas (pecuaria y agrícola); en segundo lugar, la organización de un segundo ciclo de “recuperación de tierras” en conflicto con la nueva organización promovida por la reforma (SAIS) en alianza con las Ligas Agrarias de reciente creación y las entidades que promueven la movilización a favor de la reforma (SINAMOS); en tercer lugar, la centralización de la administración de recursos de acervo comunal bajo la dirección de la directiva comunal.

La facción que reorganiza la comunidad en función al nuevo pacto desplaza a los líderes históricos de filiación aprista de la conducción de la comunidad, integra a los grupos de poder organizados en las cooperativas en torno a un proyecto único y fortalece a la comunidad como institución y un actor político regional.

Con la diversificación de la empresa comunal, se reorganiza el órgano de gobierno comunal<sup>566</sup>, ampliando el campo de las relaciones de poder. Las instancias de gobierno y la administración de la empresa comunal se desarrollan como campos de relaciones de poder. En los años ochenta, tres nuevas facciones disputan el control de la organización comunal: los líderes vinculados a los “grupos familiares”, con intereses delimitados territorialmente; los líderes con filiación en los partidos de Izquierda y el APRA, con pretensiones en la conducción de la comunidad y de la municipalidad distrital; los líderes del segundo ciclo de “recuperación de tierras” y fundadores de la empresa. Estos líderes se hallan insertos en las “relaciones de grupo”, cuentan con trayectorias institucionales y con capacidad para generar acuerdos.

Los líderes con filiación en los partidos de Izquierda ejercen hegemonía en la comunidad. Este grupo promueve acuerdos en torno a la diversificación de la empresa, la definición de “derechos comunales” y hacer correctivos en la desigual distribución de tierras. Durante sus gestiones, la empresa se fortalece como una entidad de producción y agente de desarrollo comunal; se definen los “derechos comunales” como mecanismos de distribución de beneficios, en conflicto con los ex cooperativistas y las familias con intereses territoriales. Sin embargo, esta facción no tuvo el mismo éxito en la “redistribución de tierras”. Los grupos de poder, con intereses territoriales, permiten la diversificación de la empresa y la creación de mecanismos de distribución de beneficios que reporta

---

<sup>566</sup> Con la nueva normatividad de las comunidades campesinas (1987) se establecen los órganos de gobierno comunal (la Asamblea General, la Directiva Comunal y los Comités Especializados) y en comunidades con un considerable movimiento económico se establece un Comité Especializado de Revisor de Cuentas (Castillo 2007: 52).

esta entidad económica, pero preservando el “derecho de posesión” sobre las tierras.

Los líderes vinculados a los “grupos familiares” ejercen control sobre los comités especializados. En ellos regulan el acceso a los recursos básicos (pastos, parcelas y agua) a través de la organización de las familias por sectores territoriales y preservando el orden establecido tras la “recuperación de tierras”; por otro lado, influyen en las decisiones de las asambleas y de las directivas comunales como miembros del Comité Consultivo. Sin embargo, los comités especializados permiten la incorporación de los nuevos grupos en las instancias de gobierno, como los comuneros inmersos en las nuevas actividades económicas con experiencia de migración y filiación política.

Los dirigentes comunales juegan un papel importante en la construcción de acuerdos medianamente durables y con cierta legitimidad; sin embargo, los grupos de poder restringen la conformación de acuerdos en torno a la redistribución de tierras porque perciben amenazas en la preservación de los “derechos adquiridos”. En este sentido, los arreglos institucionales están cargados de intereses particulares y raras veces benefician a todos los comuneros, pero no son excluyentes. Los grupos de poder permiten el otorgamiento de ciertos beneficios y la construcción de equilibrios al interior de la comunidad.

Las relaciones de poder generan acciones colectivas en la medida en que los actores construyen acuerdos entre las diferentes facciones al interior de la comunidad, abren un campo de posibilidades para las transformaciones y se estructuran recreando y dinamizando los marcos institucionales en que se desarrollan. Sin embargo, en las relaciones definidas por los grupos de poder, los acuerdos no versan sobre correctivos en intereses que se ha configurado en el tiempo como “derechos adquiridos”.

*b) La definición de las relaciones de poder en términos de la dinámica de “grupos de interés” o “facciones”. Desde los años noventa, se produce un cambio importante en las relaciones de poder en la comunidad de Catac. Nuevos líderes disputan cargos en los órganos de gobierno y en la administración de la empresa comunal. Tres grupos de líderes asumen el control de las instancias de gobierno comunal: aquellos que se identifican con “grupos mayores” (partido, gremio), los “líderes de grupos familiares” y los líderes que se definen por su “posición ocupacional”.*

Con el debilitamiento de las instituciones, los dirigentes identificados con los “grupos mayores” terminan desarrollando comportamientos faccionalistas durante sus gestiones y buscan beneficios particulares en la gestión de los recursos comunales. Algunos son destituidos o renuncian por la presión de la asamblea. A diferencia de los años ochenta, los líderes de “grupos familiares” se identifican con los intereses compartidos en torno a la transformación de parcelas agrícolas en pastizales. Los líderes que se definen por su “posición ocupacional” se hallan insertos en las NAE, con escasa trayectoria institucional, desvinculados de la tierra y con débiles “relaciones de grupo”. En algunos

casos son “comuneros exonerados” que asumen el gobierno comunal con el apoyo de los comuneros con intereses delimitados territorialmente.

En la administración de la empresa, los dirigentes contemporáneos priorizan las inversiones en las actividades no agropecuarias como las unidades de servicios vinculados a la economía regional; usan estrategias de negociación para conseguir mayores beneficios en las relaciones con los actores externos; toman decisiones en grupos reducidos; recurren a asesorías con “agentes de confianza”; desarrollan escasa coordinación con las instancias institucionalizadas de gobierno (comité consultivo y comités especializados); se mueven más de acuerdo a las expectativas de la coyuntura que reportan mayores beneficios económicos; establecen alianzas flexibles al interior de la comunidad y son más permeables a presiones de los grupos de poder. Por otro lado, tienen mayores dificultades para generar acuerdos y generan ciclos prolongados de tensión al interior de la comunidad que se expresan en destituciones y depuraciones de ex dirigentes, amenazas de destitución e inestabilidad en el gobierno comunal.

La asamblea comunal permite la construcción de acuerdos, pero éstos suelen ser “limitados” debido a que muchos de ellos no se cumplen porque no forman parte de las prioridades de los dirigentes y de las facciones con mayor influencia en la definición del acceso a los recursos. Por otro lado, la asamblea misma se construye como un espacio de poder, donde las facciones más influyentes se apropian de la palabra, restringiendo la generación de acuerdos amplios, que se traduzcan en acciones colectivas.

Ciertas facciones muestran escaso interés en los cargos de gobierno comunal; sin embargo, ejercen influencia en el ejercicio de gobierno y en la administración de la empresa. Estas facciones están conformadas por los comuneros insertos en las NAE, los “comuneros profesionales” y los ex dirigentes. Algunos exigen la mediación de la comunidad en el acceso a los recursos que genera la economía regional y la renovación de convenios con las empresas privadas; otros demandan la creación de nuevas unidades de servicios (adquisición de unidades de transporte de carga comercial, la apertura de una planta comunal procesadora de minerales) o ejercen presión en el acceso a recursos que genera la empresa (empleo).

Los “comités especializados” también se mueven en un marco de relaciones de poder. En contextos en que los grupos de poder ejercen mayor presión, como en las parcelas bajo riego y en el control del agua, los comités (y la misma comunidad) tienen escasa capacidad de regulación de los recursos comunales. De igual modo, las facciones vinculadas a la prestación de servicios a la actividad minera ejercen oposición ante las facciones que promueven la organización de movilizaciones en defensa del territorio o los recursos de acervo comunal.

En una comunidad heterogénea y con intereses diferenciados, las relaciones de poder se definen más en términos de una dinámica de facciones y los dirigentes desarrollan comportamientos faccionalistas debilitando el ejercicio de la dirigencia como agentes generadores de acuerdos y configurando ciclos de

tensiones que restringen el desarrollo de la acción colectiva y la posibilidad de producir cambios a favor de las mayorías. En este sentido, la comunidad contemporánea de Catac puede ser definida como una “comunidad faccionalista”.

*c) Las relaciones de poder en la comunidad no se traducen en enfrentamientos abiertos.* Las relaciones de poder en la comunidad no se traducen en enfrentamientos abiertos ni la comunidad se fragmenta debido a algunos factores que garantiza la comunidad como institución.

En primer lugar, las obligaciones comunales son interpretadas como intercambios recíprocos entre los comuneros y la comunidad en igualdad de condiciones, ocultando las diferencias en el acceso a los recursos. En segundo lugar, los grupos de poder utilizan las reglas comunales (apelación al estatuto) en beneficio particular o para legitimar sus posiciones. En tercer lugar, la construcción de ciertos dispositivos simbólicos de poder como formas de legitimación ante los comuneros, las autoridades locales, sus aliados y ante el Estado. Finalmente, los grupos de poder recurren a determinados ropajes ideológicos (“beneficios comunes”, “desarrollo comunal”, “unidad de la comunidad”) que atenúan enfrentamientos y favorecen la construcción de imaginarios compartidos de sentirse miembros de una comunidad.

## **2. Acción colectiva, comunidad campesina y desarrollo**

El análisis de la acción colectiva y el conflicto de intereses en una comunidad particular como Catac nos ha permitido responder a las preguntas centrales que han orientado esta investigación<sup>567</sup> y, a partir de los hallazgos del estudio, hacemos algunas reflexiones sobre el rol que juega la acción colectiva en la comprensión de la comunidad campesina, de la relación entre la comunidad y el desarrollo, y el marco de relaciones de poder en que se desarrolla.

### **2.1. La Acción Colectiva y Comunidad Campesina**

El estudio de la comunidad campesina de Catac evidencia que la comunidad se constituye en la defensa de los recursos necesarios para la reproducción de la familia campesina y en la defensa del territorio, en conflicto con los actores externos que disputan dicho territorio. Si bien el territorio y la propiedad comunal de la tierra han sido interpretados como rasgos distintivos de la comunidad; sin embargo, estos elementos no son suficientes para la existencia de una comunidad con intereses comunes.

Por otro lado, la comunidad campesina no es una entidad homogénea sino fundamentalmente heterogénea en la composición de sus miembros, la diferenciación de los intereses y la formación de facciones que disputan el

---

<sup>567</sup> Tres preguntas han orientado el desarrollo de la presente investigación: (1) ¿Qué papel juega la acción colectiva en la comunidad campesina? (2) ¿Cómo se desarrolla la acción colectiva en una institución como es la comunidad campesina? y (3) ¿Qué condiciones favorecen o restringen el desarrollo de la acción colectiva?



acceso a los recursos comunales. Este carácter heterogéneo responde al desigual acceso a la tierra y a los recursos (desigualdad socio económica) y al modo en que las familias se sitúan en los procesos de urbanización de los pueblos rurales y la dinámica de expansión de la economía de mercado en las zonas rurales.

¿Qué rol juega la acción colectiva en una comunidad heterogénea? El carácter heterogéneo de la comunidad exige respuestas a las demandas de los grupos o facciones al interior de la comunidad, la traducción de intereses particulares en “intereses colectivos”, respuestas a las exigencias del contexto. En una comunidad heterogénea, la acción colectiva no es algo dado, sino una construcción deliberada de acuerdos y equilibrios que son condiciones para responder a las demandas, la traducción de intereses particulares en intereses colectivos (acuerdos) y la respuesta a los procesos externos que influyen en el desarrollo de la comunidad. En este sentido, la heterogeneidad está en la base de la organización comunal, determinando que la acción colectiva sea siempre una construcción de grupos y facciones que traducen intereses particulares en intereses comunes, y el colectivo fruto de determinados acuerdos y equilibrios.

Por otro lado, los dirigentes comunales juegan un papel importante en los procesos de organización de la acción colectiva y la recreación de lo colectivo. Generalmente, la acción colectiva supone la formación de acuerdos entre los grupos o facciones al interior de la comunidad, y de los actores externos. Esta dinámica se reproduce a través de tiempo, sin embargo, muchos dirigentes carecen de la capacidad para organizar la acción colectiva.

Entonces, la comunidad como institución puede ser definida como la capacidad de ejercicio de control sobre el territorio a través de la organización y administración de los recursos de uso comunal (Mayer 1989) y la construcción de determinados acuerdos entre los diferentes grupos en base a determinadas reglas que se traducen en acción colectiva. Ambas dimensiones son posibles en la medida en que haya una forma de organización interna y la representación hacia el exterior (Diez 1989), que organizan las relaciones de poder en función al logro de determinados equilibrios. La comunidad como institución existe en la medida en que se institucionaliza la administración de los recursos de acervo comunal y las relaciones de poder a través del tiempo.

### **Acción colectiva y organización comunal del territorio**

El estudio de la comunidad de Catac evidencia que en la defensa y en la organización comunal del territorio, la acción colectiva se desarrolla como “acción” y “movilización” de acuerdo al contexto de oportunidades políticas, los lazos sociales en que se sostienen, el papel que juegan los dirigentes comunales y los actores externos, sean como aliados o adversarios.

*a. Acción colectiva convencional y constitución de la comunidad como organización social y política.* Las acciones de demanda del reconocimiento legal constituyen la comunidad como una asociación de familias (organización social), arraigada en relaciones de parentesco (grupos de familias) y en espacios de residencia (caserío, anexo, paraje), y que se especializa en

determinadas actividades económicas de carácter agropecuaria (agricultura y ganadería). Este proceso es resultado de la cohesión interna de las facciones que la conforman en relación de conflicto con los adversarios (identidad comunal). Los dirigentes comunales juegan un papel central en la construcción de acuerdos para la reivindicación de tierras y la construcción de discursos sobre la “recuperación de tierras”.

El reconocimiento legal también constituye la comunidad en una organización política con un órgano de gobierno (directiva comunal), una instancia de construcción de intereses comunes entre facciones (asamblea) y sus representantes (personero). Al mismo tiempo, la comunidad se constituye en interlocutora del Estado, acatando determinadas reglas impuestas por esta entidad política supracomunal y canalizando sus demandas ante esta entidad. En la mayor parte de las comunidades, el reconocimiento legal supuso la consolidación de unidades territoriales (Diez 1989: 218); sin embargo, en comunidades como Catac, este segundo aspecto fue resultado de la “recuperación de tierras” o de la acción colectiva de carácter disruptivo.

En contextos configurados por las estructuras políticas cerradas ante el problema de la tierra, la acción colectiva adquiere generalmente la forma de *una acción colectiva convencional* porque el Estado es más permeable a las demandas de los grupos de poder. Una acción que sigue el formato de un repertorio de acción conocido por la gente, que tiende a integrar, pero exige costos altos de transacción en las gestiones, trámites y asesorías. En la comunidad de Catac, este tipo de acción tuvo lugar durante su constitución de la comunidad como una organización social y política.

*b. Acción colectiva como “movilización” y organización comunal del territorio.* Nuestro estudio sobre la comunidad de Catac evidencia que la acción colectiva en la defensa del territorio también se expresa como “movilización” política por la “recuperación de tierras”. Este tipo de acción emerge en una estructura política más abierta y se desarrolla arraigada en la organización comunal y en las relaciones que la comunidad establece con los actores extra-comunales con capacidad de presión.

La movilización por la “recuperación de tierras” adquiere un carácter disruptivo. Este tipo de acción altera las convenciones, desafía abiertamente a los adversarios y genera desconcierto entre ellos, mientras que fortalece los lazos de solidaridad entre quienes reivindican la tierra. Por otro lado, esta acción requiere de un proceso de normalización entre los actores hasta formar parte de un repertorio de acción conocido. El estudio de la comunidad de Catac muestra que una facción al interior de la organización comunal adquiere hegemonía a través del desarrollo de la acción disruptiva. Esta acción involucra a un número mayor de familias comuneras en su desarrollo, adquiriendo en cierto modo un carácter masivo. La acción disruptiva desarrollada por los comuneros resquebraja la organización del territorio bajo la forma de haciendas y reorganiza el espacio territorial de acuerdo a las reglas comunales.

En muchos casos, la acción colectiva como “movilización” se organiza en defensa de la tierra en posesión común; en otros casos, en la “recuperación de

tierras”. Esta segunda modalidad fue el caso de la comunidad de Catac. Esta comunidad se organiza como organización política desde su reconocimiento pero sin posesión común de la tierra. Otro factor que interviene en la organización comunal de la tierra es el dirigente comunal que se distingue por su capacidad de generar acuerdos en torno a la posesión común de la tierra. Este factor individual es un elemento central en la defensa y “recuperación de la tierra”.

Las comunidades campesinas también organizan el territorio comunal en conflicto con el Estado. Entre los objetivos de la Reforma Agraria no estaba la distribución de tierras a las comunidades campesinas, sino la concentración de las mismas en grandes unidades productivas (Mayer 2009: 54-55); por ello, durante la Reforma Agraria, paralelo a las expropiaciones continuaron las “recuperaciones” forzadas de tierras por los campesinos, como por ejemplo en las comunidades de Catacaos en Piura (1973), en Andahuaylas (1974) y Catac (1974-1975).

Sin embargo, el Estado está muy presente en la organización del territorio comunal definiendo los marcos normativos que regulan la organización de las comunidades campesinas, en el reconocimiento legal constituyéndola como su interlocutora y en el reconocimiento de la propiedad comunal mediante la concesión de las adjudicaciones y los títulos de propiedad. Es decir, el Estado se constituye en garante de posesión de la tierra y de la continuidad de determinadas formas de gobierno en el tiempo.

La defensa del territorio constituye el momento más denso de desarrollo de la acción colectiva. Su origen, desarrollo y dinamismo se circunscriben a determinadas oportunidades políticas. Concluida la defensa de la tierra, la acción colectiva como movilización da paso a la administración de los recursos comunales. Como sostiene Alejandro Diez (1998), solucionado el problema de la tierra, lo comunitario remite al conjunto de instituciones encargadas de la gestión/administración de los asuntos colectivos. En el caso de la comunidad de Catac, a la gestión de una empresa comunal.

Sin embargo, la defensa de la tierra en las comunidades campesinas no es un caso cerrado. La acción colectiva como movilización se recrea ante las situaciones contemporáneas de amenazas externas sobre la propiedad comunal, la integridad territorial y los recursos comunales. En estas circunstancias, la comunidad recrea el repertorio de acción colectiva como movilización y las relaciones de solidaridad para enfrentar a un adversario externo común.

Las comunidades campesinas no desarrollan necesariamente acciones disruptivas ante los agentes externos. En ciertos casos, las comunidades negocian y toman acuerdos con los actores externos que buscan tierras para la ejecución de proyectos de inversión a cambio de ciertos beneficios. En estos casos, la acción colectiva de carácter disruptivo deviene en una acción colectiva convencional. En este sentido, el desarrollo de la acción colectiva depende mucho de las oportunidades y restricciones que se configuran en el contexto político.

## Comunidad y control del territorio

Los comuneros establecen varias formas de relación con el territorio; entre ellas, la *propiedad comunal* es una de las más importantes. Sin embargo, las familias individuales tienen una amplia libertad de decisión sobre la tierra que poseen como se evidencia en el estudio de la comunidad de Catac. Además, ciertos actores externos asumen el control sobre determinados sectores o porciones del territorio como las empresas privadas y la municipalidad distrital. Entonces, ¿Cuál es el sentido de la propiedad comunal? y ¿Cuáles son los alcances de la posesión sobre la tierra que ejercen las familias individuales y los actores externos?

El problema de la propiedad se sitúa en la relación entre las familias asociadas y lo comunal como expresión de los intereses comunes, y entre la comunidad y los actores externos. En esta relación, las familias disputan por obtener mayor libertad y autonomía para decidir sobre las parcelas y pastizales; por su parte, la comunidad impone restricciones sobre el uso de dichos recursos. Una relación siempre conflictiva. Por ello, autores como Mayer (1989) emplean la denominación de “control” en vez de “propiedad” para “evitar caer en la trampa de las categorías hechas, como propiedad privada y propiedad comunal”. El “control” hace referencia al *derecho de uso sobre la tierra* que tienen los diferentes grupos y actores.

Siguiendo el enfoque de Mayer se evidencia que en la comunidad campesina se halla diversas formas de control del territorio. El estudio de la comunidad de Catac evidencia que junto al control familiar de la tierra, se halla el control de la empresa comunal, de las entidades públicas y de las empresas privadas. Estas formas de control se asientan sobre determinados usos que se asignan a la tierra. El control familiar se basa en el uso agropecuario, el control de la empresa comunal en el uso pecuario, el control público en la habilitación de infraestructuras de uso público y la empresa privada en el uso para prestación de servicios a la minería.

Sin embargo, a pesar de estas diversas formas de control, los comuneros en su conjunto se consideran propietarios de todo el territorio; es decir, la propiedad comunal o la propiedad corporativa es ejercida por todos los comuneros sobre el territorio. En esta forma de propiedad radica la capacidad que tiene la comunidad como institución para el ejercicio del control sobre el territorio en su totalidad a través de reglas y normas. La comunidad tiene la capacidad para distribuir derechos de acceso o imponer diversas restricciones al uso de la tierra. En las actividades agropecuarias, el derecho de uso varía de acuerdos a las zonas de producción, que depende de las condiciones de producción y de otros factores sociales (Mayer 1989: 39). El estudio de la comunidad de Catac evidencia que la institución comunal ejerce un mínimo control sobre las zonas de producción que establecen mayor relación con la economía de mercado, como las zonas de producción bajo riego y las manadas con mayor volumen de ganados.

En el caso de las entidades extracomunales, la comunidad tiene la capacidad de conferir el acceso a una porción sobre el territorio bajo la forma de

“concesión en uso” a las entidades públicas como la municipalidad distrital. En relación a las empresas privadas se desarrollan dos posiciones: por un lado, de conflicto-exclusión; por otro lado, de integración-cooperación que se traduce en la “concesión a cambio de compensación económica por el uso de la tierra”.

### **La comunidad, reglas de uso y acción colectiva**

El estudio de la comunidad de Catac evidencia que la comunidad como institución se asienta en determinadas reglas y normas (arreglos institucionales) que tienen uso en el manejo de recursos de uso comunal organizados en el territorio y en la empresa comunal. A su vez, estas reglas y normas emergen en determinadas relaciones que se configuran en determinados periodos históricos. Es decir, la comunidad se recrea en el tiempo como un conjunto de reglas y normas, algunas explícitas y expresas (formales) y otras más de carácter implícito (informales) que tienen vigencia en su uso.

En los años sesenta y setenta, las reglas y normas se construyen en las relaciones de intercambio recíproco que establecen en el acceso a la tierra y las obligaciones que los comuneros adquieren con la comunidad. El cumplimiento de estas reglas por parte de los comuneros se convierte en incentivos para el desarrollo de la acción colectiva. Mientras que, en el periodo contemporáneo, estas reglas se construyen en las relaciones de poder definidas más por la fuerza de la dinámica de facciones que se establece en la disputa por los recursos comunales. Estas reglas representan intereses de grupos de poder y su cumplimiento depende de la hegemonía que ejercen estos grupos, de los dispositivos simbólicos de poder y de los ropajes ideológicos. En este contexto, la acción colectiva es resultado de un acuerdo deliberado de facciones y de la capacidad de los dirigentes para generar esta dinámica de cooperación.

### **2.2. Acción colectiva, comunidad campesina y desarrollo comunal**

¿Qué papel juega la comunidad campesina en el cambio en las condiciones de vida? Esta pregunta nos conduce a revisar la relación que existe entre la comunidad y el desarrollo entendido como el cambio en las condiciones de vida. El estudio sobre la comunidad de Catac muestra que el desarrollo se ha planteado en tres campos: en la familia comunera, en el acuerdo de cooperación con las instituciones externas y en la empresa comunal; por otro lado, identifica tres elementos en este proceso: el contexto de oportunidades económicas, la gestión económica y los agentes que intervienen en dicha gestión.

a) *La familia comunera y el desarrollo.* El control familiar de la tierra es un factor común en las comunidades campesinas (Diez 1999: 274). Las familias comuneras asignan a la tierra un uso prioritariamente agropecuario. En Catac, un sector importante de familias se ha especializado en la crianza de ovinos. A diferencia de actividades como la agricultura, la ganadería tiene un mayor potencial de acceso al mercado que ha permitido a estas familias desarrollar

inversiones principalmente en la educación de los hijos y en la construcción de sus viviendas.

El estudio de la comunidad de Catac muestra que en el periodo contemporáneo, un sector de comuneros impulsa un proceso de transformación de tierras agrícolas bajo riego en pastizales para la crianza de vacunos y la producción de leche. Este último producto ha adquirido un gran valor comercial en el mercado.

Las manadas con mayor volumen de ovinos, la transformación del uso de tierras agrícolas en pastizales y la crianza de vacunos para la producción de leche son variables que muestran cambios en el acceso al mercado y que pueden influir en la mejora de las condiciones de vida y del estatus social de las familias comuneras. Este sector de familias también accede a los recursos externos a través de los programas promovidos por algunas ONGs o entidades del Estado y ejerce control sobre recursos como el agua que se distribuye de acuerdo a la extensión de los pastos que posee una familia.

Este sector de familias comuneras se organiza en asociaciones. La asociación permite el ejercicio de un mayor control sobre la tierra, el acceso a los recursos extra comunales, la reducción de costos de determinados servicios agropecuarios y el acceso al agua. La asociación facilita la interacción y concertación de estas familias entre sí y con los actores externos, incrementa las oportunidades de innovación productiva y su vinculación a la economía de mercado.

De este modo, las familias con intereses delimitados territorialmente vinculan la transformación productiva ligada al mercado y la organización que facilita la interacción en determinados sectores del territorio comunal, en que las familias ejercen un mayor control sobre el territorio y generan oportunidades para la economía familiar.

*b) Los “proyectos de desarrollo” en la comunidad campesina.* Muchas comunidades campesinas se fueron constituyendo en interlocutoras de “Proyectos de Desarrollo” promovidos por las ONGs y las entidades públicas en el país. Las respuestas de las comunidades ante este tipo de proyectos han variado desde las prácticas activas hasta la indiferencia. Los proyectos públicos muestran dificultades en la planificación y en el uso del dinero (Diez 1999: 275). La mayor parte de estos proyectos son de carácter agropecuario.

¿Cuál es el aporte de la comunidad como institución en los “proyectos de desarrollo”? El enfoque de Desarrollo Territorial Rural destaca dos aspectos al respecto: primero, la transformación productiva que busca la articulación al mercado de la actividad económica en un territorio delimitado; segundo, el rol que juega la institución en el espacio rural facilitando la interacción y concertación de los actores locales entre sí y con los agentes externos relevantes (Valcárcel 2009: 29).

El estudio de la comunidad de Catac muestra el papel que juega la institución comunal en la construcción de acuerdos de cooperación con instituciones

públicas (municipalidad) y privadas (ONGs) en el diseño, gestión de fondos de inversión y ejecución de ciertos “proyectos de desarrollo” relacionados con la innovación genética de ovinos tanto en la ganadería familiar como en la ganadería empresarial; la ampliación de “pastos cultivados”, la habilitación de infraestructuras de protección (cobertizos) y la construcción de infraestructuras de riego (canales). La innovación de la producción pecuaria genera mejores condiciones para la vinculación al mercado y la comunidad como institución facilita la construcción de acuerdos de cooperación porque posee ciertas condiciones, como un territorio de pastos, manadas de ganados y otros recursos (agua).

En la comunidad de Catac, los “proyectos de desarrollo” sobre este tipo de acuerdos de cooperación tuvo lugar cuando la municipalidad adquiere mayor capacidad de gestión y articulación con los actores locales; al mismo tiempo, se configura un contexto de oportunidades políticas (medidas políticas). Sin embargo, estas medidas son de corta duración, dependen de los intereses de los actores externos y restringen el avance de los procesos generados por dichos proyectos. Por otro lado, estas innovaciones adolecen de la sostenibilidad en un tiempo medianamente durable debido a la discontinuidad en las gestiones comunales. Generalmente, las nuevas autoridades comunales no siguen los acuerdos tomados por los dirigentes salientes debido sobre todo a las presiones que ejercen los grupos de poder que promueven inversiones comunales en las actividades no agropecuarias y desvinculadas de las actividades agropecuarias en la comunidad.

El efecto, los “proyectos de desarrollo” promovidos por las ONGs y algunas entidades del Estado se desarrollan en un contexto en que las actividades no agropecuarias como la prestación de servicios adquiere mayor dinamismo e importancia en la comunidad y los grupos de poder perciben mayores oportunidades económicas en estas actividades. Estos cambios se producen durante la expansión de la urbanización, de la economía de mercado y de la adopción de estilos de vida más urbanos entre la población comunera.

c) *La empresa comunal como agente de desarrollo.* La empresa comunal es la tercera vía impulsada en las comunidades campesinas como condición para el *desarrollo comunal*. Esta tuvo dos antecedentes en las comunidades andinas: las granjas comunales y las cooperativas comunales<sup>568</sup>. Ambas entidades fueron promovidas por el Estado, con la participación de un sector de la comunidad, con administración independiente de la institución comunal y una producción limitada a la actividad agropecuaria.

Las *empresas comunales* emergen en tres momentos identificables en el país. En primer lugar, durante la Reforma Agraria, como consecuencia de la resistencia de los comuneros a organizarse en cooperativas comunales, el incentivo de la adjudicación de tierras y como estrategia de defensa del territorio en conflicto con las SAIS. En segundo lugar, durante el proceso de reestructuración de las empresas asociativas en el periodo post Reforma Agraria (Chaquilla 1990). En este periodo, la tierra sigue siendo el eje

---

<sup>568</sup> En el año 1977 habían 19 granjas comunales y 28 cooperativas comunales (Vásquez 1977: 22).

determinante de la organización de las empresas comunales<sup>569</sup>. En tercer lugar, durante la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales, las comunidades organizan empresas comunales para incursionar en mejores condiciones al mercado y a los beneficios que reportan las nuevas actividades económicas. En este periodo, las comunidades campesinas crean empresas de prestación de servicios<sup>570</sup>, de turismo, de la pesca<sup>571</sup>, entre otras.

El estudio de la comunidad de Catac muestra la existencia de una estrecha relación entre la comunidad y la empresa comunal, la permanencia de esta relación en el tiempo y los cambios en la importancia que adquieren determinadas unidades económicas más que otras en la empresa. En estos procesos intervienen tres factores: el origen, su funcionamiento y la administración de la empresa en el marco de cambios en la política económica y en los modelos de desarrollo imperantes en la sociedad mayor.

La empresa comunal de Catac, al igual que muchas empresas comunales, surge por iniciativa de la misma comunidad sobre la base de su propia organización y de la actividad agropecuaria. La empresa comunal significa la institucionalización del manejo de los recursos comunales y la administración directa de la empresa. La comunidad como institución es la que crea la empresa; aunque, en este proceso, está presente la capacidad individual de sus dirigentes que generan acuerdos en torno a la creación de esta unidad económica.

El funcionamiento de la empresa comunal está definido por dos factores: primero, la mediación de la acción colectiva que se estructura como “acceso” a los fondos de inversión, la “asignación” de una determinada orientación a las inversiones y la “organización” de las relaciones comerciales; acciones que son cristalizaciones de determinados acuerdos que establecen los grupos al interior de la comunidad. Segundo, la acción colectiva en el campo económico se desarrolla como respuesta ante las oportunidades y restricciones del contexto determinado por las políticas económicas y los cambios en la dinámica económica que se caracterizan por una mayor presencia de la economía de mercado en las zonas rurales.

En los años setenta y ochenta, el Estado implementa políticas de “apoyo” a las comunidades; entre ellas, cobra importancia las políticas crediticias orientadas al fortalecimiento de las actividades agropecuarias; de igual modo, algunos organismos de cooperación internacional ejecutan “proyectos de desarrollo”<sup>572</sup> en las comunidades campesinas (Borjórquez 1992: 73).

---

<sup>569</sup> Durante la primera fase de reestructuración de tierras en el departamento de Puno, 396 comunidades beneficiarias de este proceso habían constituido empresas comunales (Chaquilla 1990: 101).

<sup>570</sup> Se conforman empresas comunales de prestación de servicios a las grandes compañías mineras en la comunidad de San Antonio de Rancas en Pasco (Chacón 2009), en la comunidad de San Juan de Huayllay en Pasco (Celi 2012) y en la comunidad de Angoraju Carhuayoc en San Marcos-Huari (Salas 2008). La comunidad de Catac crea también unidades de prestación de servicios a las medianas compañías mineras que operan en el Callejón de Huaylas.

<sup>571</sup> Las comunidades campesinas en alianza con las municipalidades distritales promueven empresas comunales en torno a la pesca y a las actividades turísticas en los distritos de Acora y Macarí en el departamento de Puno (Arpi 2011).

<sup>572</sup> Como el Fondo Interamericano de Desarrollo Agropecuario (IFD)



Muchas empresas comunales acceden a estos fondos de inversión externa y ejecutan inversiones en las unidades productivas de carácter agropecuario y proyectan la empresa como un agente de desarrollo comunal<sup>573</sup>. El estudio de la comunidad de Catac evidencia que además de los fondos externos, la comunidad opera sobre sus propios fondos que provienen de las unidades económicas que conforman la empresa comunal y cuenta con el apoyo de un sector importante de comuneros vinculados a las actividades agropecuarias. Estos recursos y apoyos permiten a la comunidad responder a los desafíos del contexto mediante la diversificación de sus unidades económicas y a las demandas de sus asociados a través de la prestación de servicios agropecuarios tanto de producción como de consumo familiar.

Las comunidades como instancias de desarrollo comunal están insertas en los procesos configurados por la economía de mercado; sin embargo, esta inserción está condicionada por los espacios mercantiles segmentados y jerarquizados de carácter regional, cuya relación es más de carácter comercial con la ciudad eje regional que productivo con sus pares (González de Olarte 1994).

En efecto, en los años setenta y ochenta, la empresa comunal responde a un modelo de desarrollo basado en una matriz productiva agropecuaria, que operan con fondos externos, promovido por el Estado y los organismos de cooperación como agentes de desarrollo comunal; a su vez, responde a las demandas de sus asociados, que a diferencia de las cooperativas, integra a todos comuneros.

Con las políticas económicas que promueven el libre mercado y la mayor presencia de la economía de mercado en los espacios rurales, muchas comunidades crean empresas de prestación de servicios a las nuevas actividades económicas como la minería. Igualmente, las comunidades con empresas comunales de carácter agropecuario como Catac fortalecen las unidades de servicios a las nuevas actividades económicas que se desarrollan en la región; sin embargo, no cancela su actividad tradicional (ganadería), aunque está adquiriendo un peso relativo en relación a las actividades no agropecuarias.

La orientación que adquieren las inversiones está determinada por el contexto de las oportunidades económicas, las prioridades que establecen los dirigentes y la influencia que ejercen los grupos de poder al interior de la comunidad. El estudio de la comunidad de Catac permite identificar la mayor inversión que reciben las unidades de servicios de la empresa comunal desde los años noventa.

Las unidades no agropecuarias establecen vínculos con los agentes económicos regionales ubicados en la minería, el transporte y la construcción

---

<sup>573</sup> En el Callejón de Huaylas (Ancash), la sierra de Lima, Cusco, Puno, Junín (Barrios y Padrón 1985). Algunas comunidades del Valle del Mantaro (Huánchar, Icsos, Masma Chinche, Chaquicocha, San José de Quero, Vico y Nueva Esperanza) desarrollan módulos lecheros (Bojórquez 1992) al igual que la comunidad de Catac en Recuay.

de infraestructuras especialmente en las zonas de influencia minera. Estas unidades se ven exigidas a formalizar cada vez más sus servicios de acuerdo a las normas del Estado, a desarrollar nuevas estrategias comerciales y responder a las exigencias de mayor adiestramiento laboral. En relación a los años ochenta, las fuentes principales de inversión provienen de sus propias unidades económicas y de los convenios suscritos con las empresas privadas que operan en el territorio comunal.

Esta transformación ha supuesto la ampliación del espacio comunal para el desarrollo de las unidades de servicio de la empresa comunal, la suscripción de convenios con empresas privadas de servicios y el mantenimiento de las actividades pecuarias y su innovación genética. Esta transformación es resultado de los procesos de expansión de la economía de mercado en las zonas rurales y que profundizan el proceso de urbanización de los pueblos andinos y su interacción con las ciudades. Estos procesos también han sido definidos como la *nueva ruralidad* (Grammont 2008).

En este contexto, las empresas comunales se orientan más hacia la generación de rentas, ganancias y utilidades (Celi 2012: 158); buscan constituirse en una empresa líder, competitiva, con recursos profesionales (Chacón 1992: 141); sus inversiones se orientan hacia la adquisición de unidades de servicios (transporte, maquinaria). En relación a sus asociados genera nuevos recursos, como la “utilidades” que se distribuyen, la provisión de empleo y otros beneficios. Cuentan con una administración independiente de la institución comunal<sup>574</sup> y otras como Catac mantienen la administración por la directiva comunal. Estas empresas operan sobre condiciones abiertas por las políticas que promueven la economía de mercado y el desmantelamiento de políticas de “apoyo” a las unidades agropecuarias.

Las comunidades campesinas acceden a nuevas condiciones de desarrollo comunal a través de las empresas comunales que han adquirido un carácter de prestación de servicios a los nuevos agentes económicos en la región; sin embargo, en comunidades como Catac no hay un acuerdo sobre la definición de desarrollo en base a estas nuevas condiciones.

El estudio de la comunidad de Catac evidencia que un sector importante de comuneros no concibe un horizonte de desarrollo familiar y comunal sin la vinculación a las nuevas actividades económicas como la minería; sin embargo, las familias vinculadas a las zonas bajo riego perciben que el “desarrollo” pasa por la innovación y transformación de la actividad pecuaria ligada al mercado. Los comuneros de Catac desarrollan dos posiciones relevantes en relación a las nuevas actividades económicas con influencia en la empresa comunal: una relación de conflicto-exclusión promovida por las familias ligadas a la tierra y una relación de cooperación-integración impulsada por los comuneros insertos en las NAE. Estas posiciones se desarrollan en un marco de relaciones de poder.

---

<sup>574</sup> Las empresas de las comunidades de San Antonio de Rancas (Pasco), San Juan de Huayllay (Pasco), Angoraju Carhuayoc (San Marcos).

Otro elemento que define la relación entre la comunidad campesina y la empresa comunal es la administración de esta entidad económica. En algunos casos, la administración funciona de modo independiente de la organización comunal; mientras que en Catac, la administración es ejercida por la misma directiva comunal. En el primer caso, se introduce mecanismos de administración empresarial en la gestión, como un administrador y un directorio, independientes de la organización comunal. En el segundo caso, se mantiene la administración tradicional a cargo de los dirigentes comunales, que generalmente carecen de capacidades de gestión empresarial.

Cuando los dirigentes carecen de capacidades de gestión económica, la administración es asumida por los administradores de las unidades económicas y de los órganos de control interno. Sin embargo, los trabajadores carecen de capacidad de decisión, de planificación, organización del trabajo, entre otros. A esto se añade, el desarrollo de comportamientos faccionalistas entre los dirigentes en la administración de la empresa, que se traducen en ciclos de tensiones y desconfianzas.

En la relación entre la comunidad campesina y el desarrollo comunal hay tres desafíos: primero, la redefinición de la empresa como agente de desarrollo en base a la complementariedad de sus unidades económicas; segundo, la administración de la empresa que responda a las nuevas oportunidades y restricciones del contexto, y a las demandas de sus asociados; finalmente, el restablecimiento de la capacidad de construcción de acuerdos por parte de los dirigentes y de la confianza de los comuneros en el ejercicio de la gestión dirigenal.

### **2.3. La comunidad y los mecanismos de distribución de beneficios**

El estudio de la comunidad de Catac evidencia que en la administración de los recursos comunales la comunidad campesina también genera determinados mecanismos de distribución de beneficios entre sus asociados. En la comunidad de Catac han cobrado gran importancia la distribución del trabajo asalariado y el reconocimiento de los “derechos comunales”.

El origen y la evolución del trabajo asalariado en las comunidades campesinas están asociados a la empresa comunal. Durante el desarrollo de la empresa sobre la base de las actividades agropecuarias, el trabajo asalariado gira en torno a estas actividades, la mayor parte era de carácter rotativo y estaba reservado a los comuneros<sup>575</sup>; sin embargo, aquellos puestos que requerían capacitación técnica y profesional permitían la presencia de los foráneos.

En las empresas que surgen con el proceso de expansión de las nuevas actividades económicas en las zonas rurales se observan tres figuras: primero, cuando el trabajo está en función de la calificación, las empresas incorporan tanto a los comuneros como a los foráneos (Celi 2012: 156); segundo, aquellas empresas que abren más posibilidades de acceso a los jóvenes comuneros porque éstos poseen calificación técnica (Chacón 1990: 142); finalmente,

---

<sup>575</sup> En el año 1968, de los 7,171 puestos de trabajo en las 158 empresas comunales en el país, la mayor parte era de carácter rotativo (60.54%) y estaba reservado para los comuneros (Cáceres 1985: 50).

aquellas comunidades como Catac que van incorporando a los jóvenes con capacitación técnica en algunas unidades de servicios y en la administración de las unidades de la empresa.

Tanto el acceso como el desempeño de la actividad laboral están regulados por determinadas reglas. En comunidades como Catac, el trabajo está regulado por las reglas comunales de pertenencia a la institución y la igualdad de oportunidades, preservando el empleo para los comuneros y sus hijos. En el desempeño laboral y la administración de la empresa cobran vigencia aquellas reglas que establecen la “restitución compartida” por los “daños” causados a la comunidad durante el ejercicio laboral y la administración de la empresa, involucrando a las familias y a todos los miembros de las directivas comunales.

En las empresas comunales con administración independiente de la comunidad, las reglas laborales del Estado parecen adquirir mayor peso. Por ejemplo, en la empresa de la comunidad de San Antonio de Rancas, los comuneros que laboran en la empresa pasan a la planilla con todos los beneficios de ley y supeditando sus estilos de vida a los ingresos procedentes de las actividades relacionadas con la minería (Chacón 1990: 141).

Las empresas comunales que prestan servicios a las nuevas actividades económicas no agropecuarias exigen mayor calificación técnica en los trabajos de prestación de servicios y en la administración de recursos; al mismo tiempo, el trabajo se regula por las normas del Estado. Sin embargo, en las empresas comunales que tienen su origen durante la Reforma Agraria como Catac, el trabajo sigue regulándose por las reglas comunales; aunque, sus unidades vinculadas a las NAE exigen la adecuación a los requerimientos de las nuevas dinámicas económicas.

El estudio de la comunidad de Catac también evidencia que determinadas demandas colectivas se han traducido en “derechos comunales”. Aquellas demandas que expresan las expectativas de las mayorías<sup>576</sup> son reconocidas como “derechos colectivos” y otras exigen negociaciones para su reconocimiento. Estos derechos se han mantenido en el tiempo y otros han cobrado gran importancia, como la “distribución de excedentes”, en las empresas con unidades de servicios a las compañías mineras.

#### **2.4. Acción colectiva y la comunidad como un espacio de relaciones de poder**

El estudio de la comunidad de Catac muestra que la organización comunal del territorio, la gestión de los recursos comunales bajo la forma de una empresa y el acceso a los “derechos comunales” se desarrollan en un campo de relaciones de poder que los “grupos de interés” establecen al interior de la comunidad y con los actores extra comunales.

---

<sup>576</sup> Reconocimiento de los beneficios sociales en el trabajo, el apoyo económico en las situaciones de emergencia, la asistencia al momento de fallecimiento, retribución por el tiempo de servicios a la comunidad.

El estudio de la comunidad de Catac evidencia que las relaciones de poder se traducen en dos formas básicas: por un lado, la generación de acuerdos que abren espacios para el desarrollo de la acción colectiva; por otro lado, las dinámicas faccionales que obstaculizan la configuración de campos de acción colectiva. Las relaciones políticas que se traducen en acción colectiva permiten transformaciones que se evidencian en determinados procesos, mientras que las relaciones de poder definidas por la dinámica de los “grupos de interés” tienden a generar ciclos de tensión y conflicto al interior de la comunidad.

Los liderazgos que surgen y desarrollan en las relaciones de “grupos” (familias, partidos, gremios) y con trayectorias institucionales suelen tener mayor capacidad para construir acuerdos entre los grupos o facciones al interior de la comunidad, y con los actores extra comunales. El estudio de la comunidad de Catac evidencia el desarrollo de las relaciones de poder que se traducen en acciones colectivas que impulsan cambios, como el reconocimiento de la comunidad, la “recuperación de tierras”, la conformación de la empresa comunal y la definición de los “derechos comunales”; así mismo, en la gestión de fondos de inversión externa, en las inversiones agropecuarias y en la apertura de mecanismos de distribución de beneficios entre las familias comuneras. En estos casos, las relaciones de poder se traducen en acciones colectivas y los líderes juegan un rol importante en la generación de este tipo de acción.

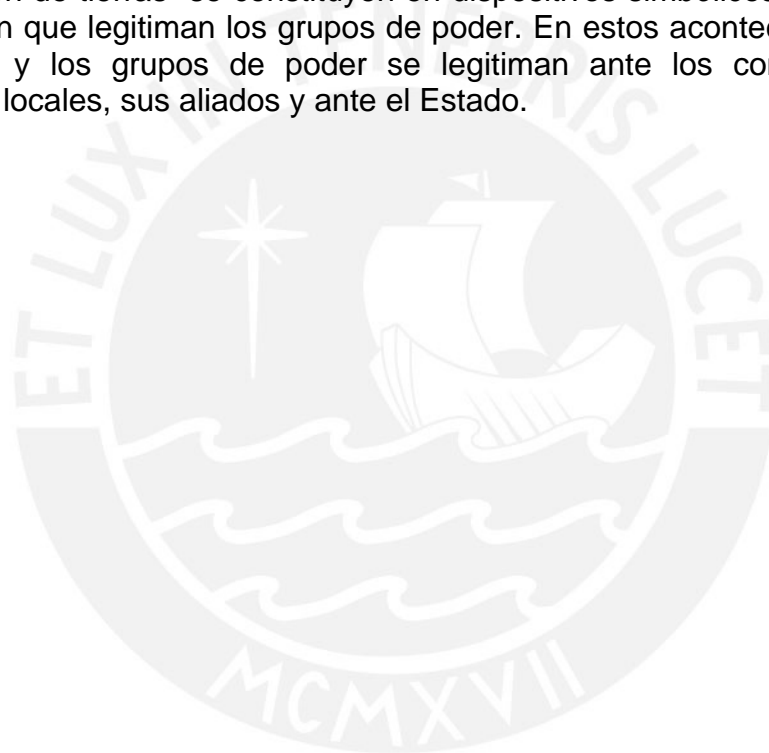
En comunidades con una composición heterogénea dominante, conformadas por grupos insertos en la economía de mercado y con intereses diferenciados, las relaciones de poder se definen más por una dinámica de facciones. En este escenario, los dirigentes tienen mayores dificultades para formar intereses comunes porque construyen relaciones más flexibles con los grupos al interior de la comunidad y con los actores extra comunales, orientan sus acciones más de acuerdo a la búsqueda de beneficios particulares y a las coyunturas de oportunidades.

Las relaciones de poder en la comunidad campesina están organizadas en escenarios institucionalizados como los órganos de gobierno, las asambleas comunales, la elección de autoridades, pero también en determinados procesos en que se definen los derechos de acceso a los recursos y las obligaciones que se desprenden de ellas.

El estudio de la comunidad de Catac permite identificar los órganos de gobierno y las asambleas como espacios de deliberación sobre asuntos de interés común, la toma de acuerdos; sin embargo, estos espacios son controlados por determinados grupos de poder y cuyas influencias determinan la construcción de “acuerdos limitados”. El rasgo más significativo que caracteriza las relaciones contemporáneas de poder es la dificultad para construir acuerdos medianamente durables en el tiempo y que se traduzcan en acciones colectivas debido al peso que adquiere la dinámica de grupos de interés que configuran ciclos de conflictos y tensiones al interior de la comunidad.

En la relación con los actores externos, la comunidad también se construye como un campo de relaciones de poder. Entre las dos instituciones locales más importantes (comunidad y municipalidad), estas relaciones se han organizado en torno al control del territorio, el manejo de recursos y las relaciones con los actores locales y regionales. En la medida en que la municipalidad adquiere mayor capacidad de relación con los actores externos y un mayor manejo de recursos públicos, establece acuerdos de cooperación con la comunidad y otras instituciones. En algunos casos, la municipalidad se constituye en mediadora en el acceso de la comunidad a los recursos públicos.

Las comunidades campesinas como espacios de relaciones de poder construyen determinados dispositivos simbólicos de poder para legitimar las relaciones de poder. Ciertos sucesos, como las investiduras de las autoridades comunales, las asambleas comunales y la conmemoración ritual de la “recuperación de tierras” se constituyen en dispositivos simbólicos de poder en la medida en que legitiman los grupos de poder. En estos acontecimientos, las autoridades y los grupos de poder se legitiman ante los comuneros, las autoridades locales, sus aliados y ante el Estado.



## BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, Richard.

1953 “Estudio de la comunidad de Muquiyauyo”. En: *Revista del Museo Nacional*. Tomo XII. Lima.

ARGUEDAS, José María:

1968 *Las comunidades de España y del Perú*. Lima: U.N.M. de San Marcos.

ARELLANO, Javier.

2011 *¿Minería sin fronteras? Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

AYLLON, Elmer; José ARQUINIO y Hugo SARMIENTO.

1969 *Algunos aspectos socio-económicos de la hacienda Utcuyacu*. Lima: Ministerio de Agricultura.

Documento de Deslinde de Tierras Indígenas.

1704 *Auto de Reconocimiento y Deslinde*.

BALANDIER, Georges.

1967 *Antropología Política*. Buenos Aires: El Sol.

1994 *El Poder en Escenas*. Barcelona: Paidós.

BAZO, José Luís.

1975 *Facciones y Política Campesina en Bajo Piura*. Lima. Tesis (Br.) Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias Sociales.

BOURDIEU, Pierre.

1991 *El Sentido Práctico*. Madrid: Taurus.

1997 *Las Razones Prácticas*. Barcelona: Anagrama.

BORJÓRQUEZ, Custodio.

1992 “EL IVITA y la producción lechera en el valle del Mantaro”. En: *Alma Mater, Rev. de Investigación de la UNMS*, diciembre, (3): 71-76.

BURNEO, Zulema.

2008 “Propiedad y tenencia de la tierra en comunidades campesinas”. En: *¿Qué sabemos de las comunidades campesinas?* Lima: ALLPA, Comunidades y Desarrollo.

CABALLERO, José María.

1969 *Economía Agraria de la sierra peruana. Antes de la Reforma Agraria*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

- 1976 *Reforma y reestructuración agraria en el Perú*. Documento de Trabajo N° 34. Lima.
- 1989 “Urbanización de la sociedad rural puneña, crecimiento y cambios en las comunidades campesinas”. En: *Debate Agrario* N° 14. Lima: CEPES.
- CACERES, Victoriano.  
1985 “La empresa comunal. Alternativa de desarrollo de la comunidad campesina”. En: *Comunidad campesina y empresa comunal*. Barrios y Padrón (Eds.). Lima: DESCO. 35-59.
- CASTILLO, Pedro.  
2007 “Las comunidades campesinas en el S.XXI: Balance Jurídico”. En: *¿Qué sabemos de las comunidades campesinas?* Lima: ALLPA, Comunidades y Desarrollo.
- CASTILLO, Marlene.  
2004 “Comunidades campesina del Perú: más cantidad, menos comunidad y más diversidad, en el último medio siglo”. En: *Las comunidades campesinas en el siglo XXI*. Lima: ALLPA, Comunidades y Desarrollo.
- CENRA.  
1967 *La Organización y Administración de Cooperativas Agraria*. Lima.  
1972 *Primer conversatorio de dirigentes campesinos de sociedades agrícolas de producción, comités profesionales y comisiones de adjudicación*. Lima.
- CELI, María Fe.  
2012 *Comunidad campesina y empresa comunal: las nuevas relaciones en los espacios locales*. En *Tensiones y transformaciones en comunidades campesinas*. Díez, Alejandro (ed.). Lima: CISEPA-PUC. 149-162.
- CONDOR, Rufina.  
1974 *Sociedad Agrícola de Interés Social “Atusparia”*. Documento de trabajo. Huaraz.
- COOMBS, Daniel.  
1987 *Concepciones idealizadas y realidad social en una comunidad quechua de Cajamarca*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- COTLER, Julio.  
1959 *Los cambios en la propiedad, la comunidad y la familia en San Lorenzo de Quinti*. Lima: Instituto de Etnología y Arqueología.
- CRYRZA.  
1971 *Informe de la Comisión de Reconstrucción y Rehabilitación de la zona afectada por el terremoto del 31 de mayo de 1970*. Lima.



COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAAC. Cooperativa San Simón de Pachacoto.

1967-1974 *Consejo de Vigilancia de la Cooperativa San Simón de Pachacoto. Catac.*

1967-1974 *Consejo de Administración de Cooperativa San Simón de Pachacoto. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAAC. Cooperativa de Integración Parcelaria 24 de Junio.

1971-1973 *Consejo de Administración de Cooperativa de Integración Parcelaria 24 de Junio. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAAC. La empresa comunal.

1974-1980 *Libro de Actas de la Empresa Comunal. Consejo de Administración. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAAC. Asambleas comunales.

1967-1974 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

1981-1986 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

1986-1991 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

1991-1995 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

1999-2000 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

2000-2006 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

2001-2004 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

2007-2010 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

2011 *Libro de Actas. Asamblea Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAAC. Junta Directiva Comunal.

1971-1987 *Libro de Actas. Consejo de Vigilancia de la comunidad de Catac. Catac.*

- 1997-1998 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 1983-1986 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 1986-1990 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 1996-1998 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 2003-2006 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 2006-2007 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 2007-2008 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 2008-2010 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*
- 2010-2012 *Libro de Actas. Junta Directiva Comunal. Comunidad de Catac. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAC. Comité Electoral.

- 1967-1980 *Libro de Actas. Comité Electoral. Comunidad de Catac. Catac.*
- 1982-1998 *Libro de Actas. Comité Electoral. Comunidad de Catac. Catac.*
- 1990-2000 *Libro de Actas. Comité Electoral. Comunidad de Catac. Catac.*
- 2000-2011 *Libro de Actas. Comité Electoral. Comunidad de Catac. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAC. Recursos de familias comuneras.

- 2008-2012 *Libro de Actas. Comité de Pastos y Chacras. Comunidad de Catac. Catac.*
- 1999-2011 *Rodeo Anual. Registro de Ventas. Comunidad de Catac. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAC. Padrones comunales.

- 2004 *Libro de Padrón Comunal. Tomo I. Catac.*

- 2004 *Libro de Padrón Comunal. Tomo II. Catac.*
- 2004 *Libro de Padrón Comunal. Tomo III. Catac.*
- 2004 *Libro de Padrón Comunal. Tomo IV. Catac.*
- 2009 *Libro de Padrón de Comuneros Activos. Tomo I. Catac.*
- 2009 *Libro de Padrón de Comuneros Activos. Tomo II. Catac.*
- 2009 *Libro de Padrón de Comuneros Activos. Tomo IV. Catac.*
- 2010 *Libro de Padrón Comunal de Exonerados. Tomo I. Catac.*
- 2010 *Libro de Padrón Comunal de Exonerados. Tomo II. Catac.*
- 2010 *Libro de Padrón Comunal de Exonerados. Tomo III. Catac.*
- 2010 *Libro de Padrón de Comuneros Activos. Tomo I. Catac.*
- 2010 *Libro de Padrón de Comuneros Activos. Tomo II. Catac.*
- 2010 *Libro de Padrón de Comuneros Activos. Tomo III. Catac.*

COMUNIDAD CAMPESINA DE CATAC. Balances Económicos Generales.

- 1976 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1983 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1984 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1986 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1992 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1993 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1995 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1996 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1997 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 1998 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2000 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2003 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*

- 2004 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2005 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2006 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2007 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2008 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2009 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2010 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*
- 2011 *Balance General. Departamento de Economía Central. Catac.*

CHACON, Raúl.

- 2009 “El dilema de las relaciones comunitarias en minería y el desarrollo de la comunidad campesina de Rancas”. En: *Revista del Colegio de Sociólogos del Perú*, agosto, Año I (1): 129-149.

DIEZ, Alejandro.

- 1989 *Comunes y haciendas. Procesos de comunalización en la sierra de Piura (Siglos XVIII al XIX)*. Lima: CBC y CIPCA.

- 1999a “Diversidades, alternativas y ambigüedades: Instituciones, comportamientos y mentalidades en la sociedad rural”. En: Glave, Ágreda, Diez, ed. *SEPIA VII: Perú, el problema agrario en debate*. Lima, SEPIA, pp.247-326.

- 1999b *Comunidades mestizas: Tierras, elecciones y rituales en la sierra de Pacaipampa (Piura)*. Lima: PUC - CIPCA.

- 2003 “Interculturalidad y comunidades: propiedad colectiva y propiedad individual”. En: *Debate Agrario*, mes, N° 36: 71-88.

- 2006 “Las organizaciones colectivas, los recursos y los pueblos indígenas en el Perú. En: *Reforma Agraria y Desarrollo Rural en la Región Andina*. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales.

- 2007 “Organización y Poder en comunidades, Rondas Campesinas y Municipios”. En: *¿Qué sabemos de las comunidades campesinas?* Lima: ALLPA, Comunidades y Desarrollo.

- 2011 *Gobierno Comunal: Entre la propiedad y el control territorial. El caso de la comunidad de Catacaos*. Documento de trabajo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

2012 *Tensiones y transformaciones en comunidades campesinas*. Lima: Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA).

DIRECCION REGIONAL DE ASUNTOS INDIGENAS.

1951 *Informe de los 28 comuneros encarcelados*. Huaraz.

1952 *Informe de Inspección*. Huaraz.

DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA Y ASENTAMIENTO RURAL

1971 *Contrato de Compra-venta N° 24: "Utcuyacu", Arhuaycancha", "Querococha", "Cotosh", "Rurek" y "Churana"*. Lima.

DIRECCION REGIONAL AGRARIA. REGIÓN CHAVIN.

1993 *Proyecto de adjudicación asociativo de los predios rústicos: "Churana" y "Cotosh"*. Huaraz.

EGUEREN, Fernando.

2006 *Reforma Agraria y Desarrollo Rural en el Región Andina*. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales.

ESCOBAL, Javier.

1992 *Impacto de la política de precios y de crédito agrícola sobre la distribución de ingreso en el Perú: 1985-1990*. Documento de trabajo N° 18. Lima: GRADE.

FORTES, M. y Evans PRITCHARD.

1969 *African Political Systems*. London: Oxford University Press.

FONSECA, César y José ARQUINIO y María GAMARRA.

1967 *Situación actual de las comunidades de Catac, Mita, Huata y Tumpa en el Callejón de Huaylas, Ancash*. Vol.1. Lima: Instituto Indigenista Peruano.

FUENZALIDA, Fernando.

1968 *Estructuras tradicionales y economía de mercado: la comunidad de indígenas de Huayopampa*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

1970 "La estructura de la comunidad de indígena tradicional: una hipótesis de trabajo". En (1970) J. Matos Mar (ed.). *Hacienda, comunidad y campesinos en el Perú* (219-266). Lima: Instituto de Estudios Peruanos (2ª ed.).

GLEDHILL, John.

2000 *El poder y sus disfraces*. Barcelona: Bella Terra.

GRONDÍN, Marcelo.

1978 *Comunidad andina: explotación calculada*. Santo Domingo: Unidad de Divulgación Técnica de la Secretaría de Estado de Agricultura de la República Dominicana.

GONZÁLES DE OLARTE, Efraín.

1968 *La Economía de la Comunidad Campesina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

1994 *En las fronteras del mercado. Economía política del campesinado en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

GONZALES DE OLARTE, Efraín y Lilian SAMAME.

1991 *El Péndulo Peruano. Políticas económicas, gobernabilidad y subdesarrollo 1963-1990*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

GOLTE, Jurgüen.

1980 *La racionalidad de la organización andina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

HARDIN, Garret.

2002 "La tragedia de los bienes comunes". En: CHASE, Richard (Ed.) *El cuidado de los bienes comunes. Gobierno y manejo de los lagos y bosques de la Amazonía*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA-INEI

1940 *Censos Nacionales de Población y Vivienda*. Lima.

1972 *Censos Nacionales de Población y Vivienda*. Lima.

1993 *Censos Nacionales de Población y Vivienda*. Lima.

2007 *Censos Nacionales de Población y Vivienda*. Lima.

INSTITUO INDIGENISTA PERUANO.

1967 *Situación actual de las comunidades de Catac, Mita, Huata y Tumpa en el Callejón de Huaylas, Ancash*. Vol.1. Lima.

1968 *Siete Aspectos del Callejón de Huaylas*. Lima: Instituto Indigenista Peruano.

1970 *Análisis de las actitudes y de los cambios generados por las cooperativas de la zona de recuperación de la comunidad de Pararín*. Lima: Instituto Indigenista Peruano.

KERVYN, Bruno.

1987 *La economía campesina en el Perú*. Cusco: Bartolomé de las Casas.

KEITH, Robert.

1970 *La hacienda, La Comunidad y el Campesino en el Perú*. En (1970) J. Matos Mar (ed.). *Hacienda, comunidad y campesinos en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (2ª ed.).

LIN, Nan.

2001 *Social Capital. A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.

MARIATEGUI, José Carlos.

1988 (1928) *7 Ensayos de interpretación de la realidad peruana*. Lima: Amauta.

MATOS, José.

1980 *La reforma agraria en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

MATOS José y José Manuel MEJÍA.

1980 *La Reforma Agraria en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

MAYER, Enrique.

2004 *Casa, Chacra y dinero. Economías domésticas y ecología en los andes*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

2009 *Cuentos feos de la Reforma Agraria Peruana*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

MAYER, Enrique y Marisol DE LA CADENA.

1989 *Cooperación y conflicto en la comunidad andina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

MCCAY, Bonnie y Sevien JENTOFT.

2002 "Falla del mercado o de la comunidad? Perspectivas críticas de la investigación sobre la propiedad colectiva". En: *El cuidado de los bienes comunes*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

MELUCCI, Alberto.

1999 *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: El Colegio de México.

MEIZEN-DICK, Ruth y Rajendara PRADHAN.

2010 "Pluralismo Legal y Derechos Dinámicos de Propiedad". En: *Revista de Debate Agrario*. Nº 40-41. Lima: CEPES.

MINISTERIO DE AGRICULTURA. REGION AGRARIA IV – ANCASH.

1984 *Proyecto de adjudicación de los predios rústicos denominados: "Queshque", "Catac y Sector Yanayacu"*. Huaraz.

MONTOYA, Rodrigo.

1970 *Algunas notas sobre el Callejón de Huaylas después de la tragedia*. Lima: DESCO.

MOSSBRUCKER, Harold.

1990 *La economía campesina y el concepto de "comunidad": un enfoque crítico*. 1ª ed. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

NARRO, César.

1986 *Diagnóstico Preliminar de la UNASAM 1978-1985*. Memoria de bachillerato en Ingeniería Industrial. Lima. PUC. 1986.

OLSON, Mancur.

1992 *La Lógica de la Acción Colectiva*. México: Grupo Noriega Editores.

OSTROM, Elinor.

2000 *El Gobierno de los Bienes Comunes*. México: D.F. Fondo de Cultura Económica.

2002 "Reformulando los bienes comunes". En: *El cuidado de los bienes comunes, gobierno y manejo de los lagos y bosques en la Amazonía*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

OSORIO, Julián.

1996 *Diagnóstico integral de la comunidad campesina de Catac*. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

PLAZA, Orlando y Marfil FRANCKE.

1985 *Formas de dominio, economía y comunidades campesinas*. Lima: DESCO.

PÉREZ, Eliseo.

2008 *Historia de la comunidad campesina de Catac*. Huaraz.

RAMÍREZ, Lorenzo; Marcelo TUYA y Teodulfo MAZA.

1989 "Catac: Desarrollo a partir de la empresa comunal". En: *Comunidad Campesina y Desarrollo Sostenible*. Lima: ALLPA, Comunidades y Desarrollo.

RAIMONDI, Antonio.

2006 (1873) *Colección Estudios Ecológicos y Mineros para la obra "El Perú"*. Lima: COFIDE. Vol.II.

REGISTROS PÚBLICOS DE HUARAZ - ANCASH.

1825 *Dominio Rústico "Matacancha"*. Folio N° 13. Tomo N° 43. Partida N° 3.

1875 *Dominio Rústico "Cotosh"*. Folio N° 7. Tomo N° XLIII. Partida N° 2.

1880 *Dominio Rústico "Arhuaycancha"*. Folio N° 19. Tomo N° XLIII. Partida N° 4.

1910 *Dominio Rústico "Catac"*. Folio N° 205. Tomo N° XIV. Partida N° 17.

1911 *Dominio Rústico "Huacoru-Cancha"*. Folio 247. Tomo XIV. Partida N° 19.

1912 *Dominio Rústico "Querococha"*. Folio N° 1. Tomo N° XLIII. Partida N° 1.



- 1915 *Dominio Rústico "Parte Baja y Sur de La Pampa"*. Folio 497. Tomo N° 42. Partida N° 241.
1917. *Dominio del fundo "Pecoy-Pallca"*. Folio 275. Tomo XIV. Partida N° 22.
1938. *Dominio del fundo "Pumapampa" y Anexo "Tantash"*. Folio 260. Tomo XLII. Partida N° 170.
- RÍOS, Alfredo.  
1970 *Análisis de las actitudes y de los cambios generados por las cooperativas de la zona de recuperación de la comunidad de Pararán*. Lima: Instituto Indigenista Peruano.
- ROCHABRÚN, Guillermo.  
1993 *Socialidad e individualidad, materiales para una sociología*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú Fondo Editorial.
- SMITH, Richard y Danny PINEDO.  
2002 *El cuidado de los bienes comunes, gobierno y manejo de los lagos y bosques de la Amazonía*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- SALAS, Guillermo.  
2008 *Dinámica Social y Minería*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- SINAMOS.  
1973 *Informes de SINAMOS ORAMS III – ANCASH*.
- SULMONT, Denis.  
1970 *Boom Chimbote*. Documento de Trabajo. Lima.
- TANAKA, Martín.  
1998 *Los espejismos de la democracia*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- TARROW, Sydney.  
1994 *El Poder en Movimiento*. Madrid: Alianza Editorial.
- TESTIMONIO.  
1714 *"Títulos de Repartición de Tierras"*. Celebrada por el General Don Tomás de Urdinola.
- 1994 *Transferencia de posesión que otorga la SAIS Atusparia a favor del Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)*. Huaraz.
- THURNER, Mark.  
2006 *Republicanos Andinos*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- TUYA, Eladio.

- 2007 *Zona de Vida de la comunidad campesina de Catac*. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. p. 83-180
- 2008 *Sistema de gestión ambiental en la comunidad campesina de Catac*. Tesis de Magíster. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- TRIVELLI, Carolina.  
1998 "Reconocimiento legal de comunidades campesinas: Una revisión estadística". En: *Debate Agrario* N° 14. Lima: CEPES.
- YANAC, Marco.  
1997 *Informe de auditoría y examen de los estados financieros*. Catac.
- URRUTIA, Jaime.  
1992 "Comunidades campesinas y antropología: historia de un amor (casi) eterno". En: *Revista de Debate Agrario*. Lima. N° 14. Junio-setiembre (1992).
- VALDERRAMA, Mariano.  
1976 *7 Años de Reforma Agraria Peruana 1960-1976*. Lima: PUC.
- VARÓN, Rafael.  
1980 *Curacas y Encomenderos, acomodamiento nativo en Huaraz; Siglos XVI y XVII*. Lima: Villanueva.
- VASQUEZ, Mario.  
1977 *Organizaciones empresariales en las comunidades campesinas*. Lima: Ministerio de Alimentación.
- VALCARCEL, Marcel.  
2009 "Rural clásico, nueva ruralidad y enfoque territorial: el caso peruano". En: *Educación Rural Andina, capacidades tecnológicas y desafíos territoriales*. Guardia y Toro (Eds.). Lima: DESCO.
- VALCÁRCEL, Marcel y Denis SULMONT.  
1987 *Instituto Superior Tecnológico de Recuay*. Lima: PUC.