



Anthropologica del Departamento de  
Ciencias Sociales  
ISSN: 0254-9212  
anthropo@pucp.pe  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
Perú

Osorio Bautista, Serafín

Acción colectiva y conflicto de intereses: el caso de la comunidad campesina de Catac  
Anthropologica del Departamento de Ciencias Sociales, vol. XXXI, núm. 31, diciembre, 2013, pp. 43-  
79

Pontificia Universidad Católica del Perú  
San Miguel, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88636922003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Acción colectiva y conflicto de intereses: el caso de la comunidad campesina de Catac

Serafín Osorio Bautista

## RESUMEN

*Este artículo se propone la comprensión de los cambios en la comunidad de Catac como resultado de la acción colectiva ante los desafíos del contexto que se configuran como oportunidades y restricciones, y frente a las exigencias internas que se expresan como demandas de los grupos de interés o facciones que conforman la comunidad. En una comunidad heterogénea como Catac, la acción colectiva no es algo que se da por supuesto sino una acción deliberada; sin embargo, tiende a ser frágil y generalmente se rompe ante las presiones externas y las relaciones de poder definidas en términos de facciones al interior de la comunidad.*

*Palabras clave:* acción colectiva, conflicto de intereses, defensa del territorio, empresa comunal, construcción de acuerdos.

## Collective action and conflict of interests: the case of the peasant community of Catac

## ABSTRACT

*This article proposes a comprehension of social changes in the peasant community of Catac as results of collective action in a context where challenges present themselves as political opportunities and social contentions as well as internal demands of interest groups or factions. In an heterogeneous community as Catac, collective action is not something that is taken for granted but it is deliberately*

*created and constituted. However, it tends to be fragile and usually breaks because of outside pressures and the power relations defined as relations among factions that exist in community.*

*Keywords:* collective action, conflict of interests, territorial defense, communal enterprise, benefit sharing mechanisms, community consensus.

## INTRODUCCIÓN

La comunidad de Catac, ubicada en la provincia de Recuay (Ancash), se constituye durante el proceso de reivindicación de tierras bajo el control de las haciendas que se forman durante el s. XIX. Por su origen, Catac es una «comunidad de hacienda» y por su ubicación geográfica, una comunidad altoandina.

En una estructura política cerrada (1939-1962)<sup>1</sup>, la reivindicación de tierras no tuvo mayor éxito. Con las expectativas que genera la Reforma Agraria y las movilizaciones campesinas a inicios de la década de 1960, la comunidad de Catac organiza la recuperación de tierras en disputa con los hacendados (1963) y la SAIS Atusparia (1974)<sup>2</sup>, que se traduce en la unión entre la asociación de familias y el territorio recuperado. Este proceso es resultado de la acción colectiva, que emerge en un contexto de oportunidades políticas y se desarrolla arraigada en la organización comunal. Sin embargo, la defensa de la tierra no es un proceso cerrado en Catac. En el período contemporáneo, los comuneros recrean el repertorio de acción colectiva ante la presión que las empresas privadas ejercen sobre el territorio comunal para la ejecución de proyectos de inversión.

Sobre las tierras recuperadas, los comuneros de Catac organizan la economía familiar y una empresa comunal. En las décadas de 1970 y 1980, esta empresa se desarrolla como una unidad de producción agropecuaria, generando mecanismos

---

<sup>1</sup> Durante el primer gobierno de Manuel Prado (1939-1945), el gobierno de Manuel Odría (1948-1956) y el segundo gobierno de Manuel Prado (1956-1962).

<sup>2</sup> Esta gran unidad productiva se forma durante la Reforma Agraria con la expropiación y adjudicación de más de 100 000 hectáreas de tierras a las haciendas en la zona sur de la provincia de Recuay a inicios de la década de 1970.

de distribución de beneficios y canales de complementariedad con la economía familiar; sin embargo, con la expansión de la economía de mercado en el campo, esta empresa se reacomoda en la economía regional como una entidad de prestación de servicios.

Con la expansión de la economía de mercado en la zona rural, la urbanización de los pueblos andinos y el desigual acceso a la tierra, se conforman grupos con intereses diferenciados al interior de la comunidad. Los dirigentes comunales de las décadas de 1970 y 1980 generan acuerdos en torno a determinados proyectos entre estos grupos. Sin embargo, con el debilitamiento de las instituciones y la inserción de un gran sector de comuneros en las nuevas actividades económicas, las relaciones políticas al interior de la comunidad se definen cada vez más en términos de una dinámica de facciones. En este contexto, se hace más difícil la construcción de acuerdos medianamente durables y se debilita la capacidad de respuesta ante los desafíos que generan los procesos económicos, sociales y políticos que acontecen en la sociedad mayor en la que la comunidad se halla inmersa.

La hipótesis principal de este trabajo es la siguiente: la comunidad de Catac ha garantizado con relativo éxito el uso de recursos de acervo comunal entre sus asociados a través del tiempo debido a que ha generado una dinámica de acción colectiva con impacto en la defensa del territorio, en la gestión de una economía empresarial y en la distribución de determinados beneficios, pero preservando los intereses de grupos de poder que generan dinámicas de facciones al interior de la comunidad y debilitan los frágiles equilibrios que se construyen.

A partir de esta hipótesis, las preguntas de investigación que articulan este trabajo son las siguientes: ¿qué papel juega la acción colectiva en la comunidad campesina? ¿Cómo se desarrolla en un marco institucional de carácter comunal? ¿Qué condiciones favorecen o restringen su desarrollo en la comunidad campesina?

Este trabajo pretende aportar al examen de los factores tanto externos como internos que explican la organización comunal del territorio, la gestión comunal del manejo económico empresarial y los mecanismos de distribución de beneficios; al mismo tiempo, busca dilucidar las condiciones que generan las tensiones que tienden a romper los frágiles equilibrios que se construyen al interior de la comunidad. Estos procesos son comprendidos desde una perspectiva diacrónica, identificando las transformaciones en el tiempo, y sincrónica, dilucidando las dinámicas de dichas relaciones.

## 1. ANTECEDENTES: ACCIÓN COLECTIVA Y CONFLICTO DE INTERESES EN LA COMUNIDAD CAMPESINA

La acción colectiva y el conflicto de intereses son conceptualmente divergentes, pero como relaciones se mezclan en el desarrollo empírico de una comunidad y de una empresa comunal. De la Cadena (Mayer & De la Cadena, 1989) brinda una buena entrada sobre las relaciones de cooperación que las familias desarrollan para enfrentar un conjunto de limitaciones en el proceso productivo andino. Según este planteamiento, la cooperación en el proceso productivo es una solución tecnológica, pero regulada por una institución política (comunidad campesina).

En una comunidad pastoril como Llamac (Ancash), Pinedo (2006) observa que las reglas que regulan el uso de pastos son acatadas por los comuneros en un contexto de intercambio recíproco equitativo que se establece entre el acceso a los recursos de acervo comunal y el cumplimiento de las obligaciones que se desprenden de él, entre todos los miembros de la comunidad. Es decir, la percepción de la relación equitativa en el acceso y provisión de los recursos está en la base de la acción colectiva que es garantizada por una institución como es una comunidad campesina.

Ambos planteamientos sugieren que la acción colectiva en la comunidad no es algo innato a los comuneros, sino una respuesta deliberada ante las limitaciones que las familias encuentran en la producción social de las condiciones materiales de existencia y en la construcción de relaciones de intercambio que las familias establecen en el acceso y provisión de los recursos del acervo comunal.

Sin embargo, la comunidad también se construye como un espacio de interacción de los grupos de interés. Mayer (2004) plantea que estos grupos se forman alrededor de determinados intereses que se expresan en demandas. Algunas de ellas se derivan de los requerimientos de residencia, y otras de la filiación. Las primeras son inherentes a la condición de membresía comunal y las otras responden a membresías de grupos que trascienden la comunidad. Estas demandas son canalizadas en las instancias de decisión comunal mediante influencias, con el propósito de orientar las decisiones comunales. Estos grupos adquieren poder en la medida en que sus demandas se reflejan en la gestión de los recursos comunales.

A primera vista, pareciera que ambas relaciones (acción colectiva y grupos de interés) fueran excluyentes; sin embargo, estas no son rígidas, se entremezclan en distintos niveles y formas de conflictividad en la comunidad. Al mismo tiempo, estas relaciones se desarrollan como respuestas ante las oportunidades

o restricciones que se configuran en el contexto tanto político como económico en la sociedad mayor.

El otro espacio en que se desarrollan estas relaciones es la empresa comunal. Esta unidad económica<sup>3</sup> surge como consecuencia de la resistencia de los comuneros a organizarse en cooperativas comunales (Vásquez, 1977, p. 20), como estrategia de defensa de la tierra en conflicto con las SAIS<sup>4</sup> durante la Reforma Agraria, con las políticas de apoyo agropecuario<sup>5</sup> y la reestructuración de las empresas asociativas (Chaquilla, 1990). La empresa comunal cobra una difusión nacional y es promovida como agente de desarrollo. Estas unidades se diversifican a partir del propio capital o el acceso a los fondos de los programas gubernamentales.

Con la expansión de la economía de mercado en el campo, muchas comunidades tradicionalmente agropecuarias crean empresas comunales de prestación de servicios a las grandes compañías mineras<sup>6</sup> y otras, como la de Catac, se transforman en unidades de prestación de servicios a las medianas compañías mineras<sup>7</sup>, aunque manteniendo las unidades de producción pecuaria que tienen larga data en esta comunidad.

Las nuevas empresas comunales surgen en comunidades tradicionalmente agropecuarias ubicadas en las zonas de influencia minera, como unidades de prestación de servicios a las compañías mineras. Estas tienen una administración independiente de la comunidad, generan rentas y empleos y distribuyen utilidades entre los comuneros<sup>8</sup>. Sin embargo, estas relaciones no están exentas de ambigüedades, como la disputa por los recursos entre los grupos de interés al interior de las comunidades y la incapacidad para construir acuerdos.

---

<sup>3</sup> En el año 1977, de las 2716 comunidades campesinas, 275 tenían una empresa comunal. La mayor parte de ellas se hallaba en los departamentos de Cusco, Puno, Junín y Ancash (Cáceres, 1986, p. 43).

<sup>4</sup> Sociedades Agrarias de Interés Social.

<sup>5</sup> En el valle del Mantaro se forman varias empresas de producción lechera (Borjórquez, 1992, pp. 71-72).

<sup>6</sup> Con la concesión de tierras a Centromín Perú, la comunidad San Antonio de Rancas (Pasco) forma una empresa comunal (1990) de prestación de servicios a la minera Volcan y a la Sociedad Minera El Brocal (Chacón, 2009, pp. 140-145). Igualmente, la comunidad de San Juan de Huayllay (Pasco) forma una empresa de servicios a la minería (Celi, 2012, p. 158). La comunidad campesina Angoraju Carhuayoc (San Marcos, Huari) también crea una empresa de transportes con la venta de tierras a la minera Antamina (Salas, 2008, p. 224).

<sup>7</sup> Medianas compañías mineras que operan en el Callejón de Huaylas: Santa Luisa, Toma la Mano, Magistral, Don Eliseo, Líncona, Bancuver, entre otras (Ministerio de Energía y Minas, 2010).

<sup>8</sup> La emergencia de nuevas actividades económicas, de nuevos actores sociales y de entes regulatorios en los espacios anteriormente dedicados casi exclusivamente a las actividades agropecuarias es concebida como la «nueva ruralidad» (Valcárcel, 2009, p. 25).

## 2. POBLACIÓN COMUNERA: CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO, COMPOSICIÓN HETEROGÉNEA Y ACCIÓN COLECTIVA COMO CONSTRUCCIÓN DELIBERADA

Un rasgo que caracteriza la comunidad de Catac es el crecimiento demográfico<sup>9</sup>. Tras su reconocimiento legal, Catac era una comunidad pequeña, integrada por familias que se dedicaban a la crianza de ganados y a la agricultura. La mayor parte de estas familias vivía en los anexos colindantes a las haciendas<sup>10</sup>. Desde la década de 1950, esta comunidad experimenta un incremento en su población<sup>11</sup>.

El crecimiento demográfico en esta comunidad está relacionado con la configuración de ciertas oportunidades económicas. La recuperación de tierras a inicios de la década de 1960 moviliza el retorno de muchas familias que habían marchado fuera de Catac en búsqueda de pastos después del desalojo de los hacendados<sup>12</sup>; 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.

Con la creación de las cooperativas agropecuarias<sup>13</sup>, la comunidad incorpora el trabajo asalariado en la producción pecuaria. Esta dinámica se profundiza con la formación de la empresa y su diversificación<sup>14</sup>. En tiempos actuales<sup>15</sup>,

<sup>9</sup> En el año 1974, la comunidad contaba con 428 comuneros. En el año 1992, esta cifra se incrementa a 604. Finalmente, en 2009, registra 700 asociados (Libros del padrón comunal). Tomando como referencia a cinco miembros por hogar, la población comunera en el año 1974 representa el 66,95% de la población distrital; en el año 1992, el 74,51%, y en el año 2009, el 86,80%.

<sup>10</sup> De las 197 familias, 88 residían en el pueblo de Catac —entonces caserío del distrito de Ticapampa— y 109 en los anexos (INE, Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940).

<sup>11</sup> En el año 1961, de los 1 329 habitantes en el caserío de Catac y sus anexos, el 68,32% residía en el pueblo de Catac y el resto en los anexos (INEI, Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1961).

<sup>12</sup> El año 1951, la mayor parte de las familias ganaderas de Catac fue desalojada por la empresa ganadera SAGUL, de las haciendas ubicadas en la zona sur de Recuay.

<sup>13</sup> Dos sectores de comuneros forman dos cooperativas agropecuarias: la Cooperativa San Simón de Pachacoto, de producción pecuaria (1964), y la Cooperativa 24 de Junio, de producción agrícola (1972).

<sup>14</sup> En el año 1974, la empresa comunal empieza operando con veinticinco trabajadores. La mayor parte de ellos se ocupaba de la crianza de rebaños como pastores. En la década de 1980, la empresa tiene cuarenta trabajadores, aunque esta cifra varía.

<sup>15</sup> En el año 2011, la comunidad cuenta con cincuenta trabajadores en sus unidades económicas. Además, la planta procesadora de minerales que opera en el territorio comunal provee treinta empleos para comuneros en forma rotativa cada seis meses (informes de la administración, 2012).



este proceso se refuerza con la provisión de servicios a los agentes económicos vinculados con las nuevas actividades económicas 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 los nuevos recursos (empleo, excedentes y otros beneficios).

En efecto, el incremento de la población comunera guarda relación con la apertura de ciertas estructuras de oportunidades económicas en la región y en la misma empresa comunal, con sus unidades productivas pecuarias y de prestación de servicios<sup>16</sup>.

Otro aspecto que define la población comunera en Catac es su composición cada vez más heterogénea. La primera y segunda generaciones dependen casi exclusivamente de la tierra, porque sus ingresos provenían de la agricultura y ganadería<sup>17</sup>. Esta composición experimenta un cambio fundamental con la incorporación de los comuneros de la tercera y cuarta generaciones en las nuevas actividades económicas, en la década de 1980<sup>18</sup>. Un sector se hace profesional<sup>19</sup> y otro se inserta en el comercio, servicios y transporte<sup>20</sup>. Estos compaginan las actividades agropecuarias con las nuevas actividades económicas o se dedican exclusivamente a estas últimas. Con la diversificación de la empresa, ciertos grupos también se convierten en trabajadores asalariados eventuales<sup>21</sup>.

La tendencia es que la tercera y cuarta generaciones de comuneros están vinculadas cada vez más con las nuevas actividades económicas, buscan un espacio propio en la comunidad y exigen el acceso a los beneficios que reporta la

---

<sup>16</sup> La empresa comunal de Catac cuenta con una unidad de producción pecuaria conformada por tres secciones (vacunos, ovinos y alpacas), la unidad de servicios con tres secciones (un grifo comunal, un restaurante y dos talleres), la unidad de transporte de carga comercial (ocho unidades) y una zona de forestación de más de 200 hectáreas de eucaliptos y pinos.

<sup>17</sup> Según el libro de padrón comunal (2009-2010), los comuneros vinculados con la tierra combinan la ganadería con la agricultura o viceversa (42,10%); del mismo modo, complementan la actividad agropecuaria con las nuevas actividades económicas (42,97%).

<sup>18</sup> Según el libro del Padrón Comunal 2009-2010, el 23,69% (160) «comuneros activos», sujetos al cumplimiento de las obligaciones comunales, estaban situados en las nuevas actividades económicas; de igual modo, el 6% (43) de los «comuneros exonerados», no estaban sujetos al cumplimiento de las obligaciones comunales.

<sup>19</sup> Según el libro del Padrón Comunal 2009-2010, la comunidad cuenta con 41 profesionales (profesores, ingenieros y contadores) y 21 comuneros con formación técnica en diversos rubros.

<sup>20</sup> Según el libro del Padrón Comunal 2009-2010, sesenta comuneros se dedican al transporte (choferes, mecánicos y propietarios).

<sup>21</sup> Según el libro del Padrón Comunal 2009-2010, el número de obreros asciende a 113.

empresa comunal. Este sector se ha ido desvinculando cada vez más de la tierra y sus demandas giran en torno a los nuevos recursos que genera la comunidad.

Las mujeres<sup>22</sup> también se han incorporado cada vez más a la comunidad debido a la formación de las unidades conyugales con foráneos, la prolongación de la formación de la familia por el acceso a la educación superior o la constante movilidad de los esposos fuera de Catac por motivos laborales.

Esta composición heterogénea influye en la formación de grupos o facciones con intereses diferenciados —e incluso divergentes— que se expresan a través de determinadas demandas. Hasta la década de 1970, las demandas giraban casi exclusivamente en torno a la tierra. Con la incorporación en las nuevas actividades económicas, los grupos demandan recursos que genera la empresa (empleo<sup>23</sup>, excedentes<sup>24</sup>, otros beneficios). Muchos «comuneros exonerados» también han emprendido la transformación de tierras bajo riego en pastizales para la crianza de vacunos<sup>25</sup>, 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<sup>26</sup>).

El crecimiento demográfico, la composición heterogénea y la diversificación de las demandas incrementan la presión sobre los recursos. Como se ha señalado, esta presión no gira tanto en torno a la tierra sino alrededor de 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 la construcción de acuerdos al interior de la comunidad.

<sup>22</sup> Según el libro del Padrón Comunal 2009-2010, el 44,59% de inscritos en el padrón comunal está conformado por mujeres.

<sup>23</sup> Los comuneros solicitan mayor empleo en la planta procesadora de minerales que opera en el territorio comunal. En el año 2010, 135 comuneros presentan sus solicitudes para el acceso al trabajo en esta planta, y en el año 2011, 127 (Libro de actas de la directiva comunal, 2010 y 2011).

<sup>24</sup> En el año 2010, cada comunero recibe S/.715 por concepto de «excedente» y en el año 2011, S/.700 (entrevista con Teófilo Benítez, presidente de la comunidad en el año 2010. Catac, 10-07-2012).

<sup>25</sup> Este proceso se lleva a cabo en los sectores denominados Catacpata, Jatupampa, Aquirma y Shiqui; sectores bajo riego, cercanos a la carretera regional y al pueblo de Catac.

<sup>26</sup> En el territorio comunal existen siete canales principales; sin embargo, en el canal de Queshque se produce un mayor nivel de conflicto debido a la presión que ejercen los grupos de usuarios: los regantes de pastos, los pobladores del pueblo de Catac, la planta Mesapata y los piscigranjeros de Yanayacu (entrevista con Gilver Vergara, presidente del Comité de Usuarios del Agua. Catac, 12-06-2012).

Un tercer aspecto que caracteriza a la población comunera de Catac es su concentración mayoritaria en el pueblo de Catac, que ha experimentado un fuerte proceso de urbanización caracterizado por la concertación poblacional<sup>27</sup>, la concentración de los servicios públicos<sup>28</sup>, el incremento de nuevas actividades económicas<sup>29</sup> y una mayor interacción con la ciudad de Huaraz<sup>30</sup>. El 79,40% de la población comunera reside en este pueblo, que se ha convertido en el centro más atractivo de residencia y en el eje de las actividades económicas en el distrito.

La concentración de la población comunera en una zona urbana ha significado cambios en los patrones de consumo, en los estilos ciudadanos y en el diseño de proyectos vitales más 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 al incremento del comercio con la ciudad de Huaraz. Los comuneros desarrollan un estilo de vida más urbano, lo que se expresa en los cambios de vestimenta, demanda de servicios sociales y esparcimiento en espacios públicos. La educación superior forma parte del diseño de vida de muchos jóvenes<sup>31</sup>.

Procesos parecidos se observan en las comunidades del valle del Mantaro, como Cajas Chico, cercana 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 como el transporte, servicios y el comercio, así como la intensa interacción de los comuneros hacia la ciudad de Huancayo

---

<sup>27</sup> La mayor población urbana en el distrito de Catac se concentra en el pueblo de Catac. El 59,50% de la población distrital es urbana.

<sup>28</sup> Los principales servicios públicos se concentran en este pueblo, como el centro de salud, dos colegios de educación secundaria y dos centros de educación primaria, la municipalidad distrital, la Policía Nacional y las autoridades locales (juez de paz y el gobernador distrital).

<sup>29</sup> En el pueblo de Catac se organiza la principal actividad comercial de ganados, tanto familiar como empresarial; el comercio de productos de consumo familiar; los restaurantes para los viajeros que transitan por la vía regional y los hoteles para los trabajadores de las medianas compañías mineras que operan en la provincia de Recuay. Otro eje económico es el transporte público que se desplaza diariamente hacia la ciudad de Huaraz, el distrito de San Marcos (Huari) y Conococha. Cuatro agencias de transporte interprovincial tienen sucursales en este pueblo para los viajeros de los pueblos de la vertiente occidental de Recuay y los trabajadores de las minas, que se desplazan hacia Lima y otros pueblos de la costa.

<sup>30</sup> Diariamente, más de treinta combis desarrollan servicios de transporte entre los pueblos de Catac, Ticapampa, Recuay y Huaraz.

<sup>31</sup> En el año 2007, el 15% (573) de la población del distrito estaba estudiando educación superior, sea técnica o universitaria. El 29,18% de la población del distrito había concluido la educación secundaria (INEI, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2007).

por motivos comerciales, laborales y los servicios de la educación (Soto, 1993, pp. 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 los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas como resultado del proceso de urbanización, la transformación de la sociedad rural y la expansión de la economía de mercado. Por otro lado, los procesos señalados permiten entender la comunidad como una organización heterogénea en la composición de sus miembros, la conformación de grupos de interés y la diversificación de demandas. El carácter heterogéneo de la comunidad exige la definición de la acción colectiva como una construcción deliberada de acuerdos.

### 3. 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 las décadas de 1960 y 1970; 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 lo 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 que 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.

El Estado colonial asigna el derecho de uso de la tierra a la población indígena sobre los «ejidales», conformados por pastos naturales altoandinos 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 familias criollas de Recuay y los caciques siempre estuvieron al acecho de las tierras de la población indígena (Turner, 2006, p. 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 de tierras indígenas. Este proceso de enajenación 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, p. 75). La ausencia del Estado en la sierra hace que las familias criollas tengan 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 ejidales antes protegidos (Thurner, 2006, p. 97); luego, devienen en arrendatarias de pastos<sup>32</sup>, medianeras de parcelas<sup>33</sup> y yanacones<sup>34</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, 1999a, p. 217).

A inicios de la década de 1940, las familias de Catac inician demandas por el reconocimiento de la comunidad, en un contexto de cambio en el régimen de arriendo de las haciendas a las familias ganaderas de Recuay y Huaraz<sup>35</sup>. Este suceso modifica radicalmente las condiciones de acceso y uso de pastos que tenían las familias de Catac desde hace varias generaciones.

Estas demandas se desarrollan a través de repertorios de acción colectiva como las gestiones y trámites ante los organismos del Estado, con asistencia de especialistas (abogados). Estas acciones se desarrollan arraigadas en redes familiares, vínculos de paisanaje y alianzas con actores influyentes, y en una organización que articula a las familias. Es decir, las demandas de reconocimiento de la comunidad de Catac emergen como acción colectiva enlazadas en redes

---

<sup>32</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 (seis ovinos por cada cien al año).

<sup>33</sup> Los «medianeros» trabajan la tierra del hacendado por el sistema de «medianía» o al partir. El propietario entrega la parcela y las semillas, el medianero la trabaja. En la cosecha, el producto de la tierra y del trabajo del medianero es repartido en partes iguales.

<sup>34</sup> Los yanacones eran trabajadores de la hacienda que recibían pequeñas porciones de parcelas para el consumo exclusivo familiar a cambio del trabajo gratuito especialmente durante las siembras y cosechas de la hacienda.

<sup>35</sup> A diferencia del arriendo de pastos por sectores, estos nuevos grupos toman en arriendo la totalidad de los fundos y haciendas.

familiares y en la naciente organización de familias ganaderas, que vivían en el entonces caserío de Catac y sus anexos.

El reconocimiento legal constituye la comunidad de Catac como una asociación de grupos familiares, genera acuerdos en torno a la defensa de los recursos y la 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, p. 35).

La ampliación del campo de disputa con los hacendados transforma las demandas por recursos en reivindicación de tierras. El hallazgo de un documento colonial de repartición de tierras (1714), basada en la de 1594, 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 esta memoria colectiva para cohesionar a las familias (construcción de una identidad) y movilizar hacia la recuperación de tierras (construcción de un derecho).

Los comuneros perciben que la reivindicación de tierras que estaban impulsando no era un caso aislado, sino que formaba parte de un proceso nacional en que las familias campesinas demandaban el reconocimiento de la comunidad como una forma de acceso a la tierra, recurriendo al Estado como garante de sus derechos (Trivelli, 1998).

Inicialmente, en la década de 1940, la defensa de la tierra en Catac se desarrolla como reivindicación judicial sobre el «dominio de posesión» mediante gestiones, vínculos con personajes influyentes y la defensa legal. Un repertorio de acción convencional que desarrollan desde la demanda por el reconocimiento de la comunidad. En un contexto de escasa apertura política ante el problema de la tierra, solo tenía cabida la acción convencional, que en cierto modo garantiza la continuidad de la defensa, y el Estado se muestra más permeable a las demandas de los grupos de poder.

Sin embargo, la comunidad no era homogénea y desarrolla más de una forma de acción colectiva en esta disputa. La directiva comunal, conformada por los notables del pueblo de Catac, 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 la década de 1950<sup>36</sup>, los comuneros de Catac amplían las formas de reivindicación de tierras. Por un lado, demandan la expropiación de las haciendas, siguiendo las formas establecidas de acción convencional; por otro lado, amplían las 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 convencional con acciones políticas en 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 que mantenían en el fuero judicial. Sin embargo, la acción política no se traduce en la movilización por tierras debido a que los líderes apristas utilizan estos espacios como plataformas electorales (Pérez, 2008, p. 51).

Sin embargo, en los departamentos de Junín, Ayacucho y Apurímac, la acción política de los campesinos se traduce en movilización por tomas de tierras (Valderrama, 1976, p. 42). Por otro lado, los gobernantes ensayan la solución al problema de la tierra mediante algunos intentos de reforma agraria<sup>37</sup> previos a la de Velasco (Matos Mar, 1980, p. 36).

Ambos procesos son percibidos por los comuneros de Catac como oportunidades políticas en la defensa del territorio. Sin embargo, la acción colectiva convencional y la acción política electoral muestran limitaciones en la defensa de tierras en un contexto donde había otras oportunidades políticas más abiertas. Las viejas estrategias de acción pierden legitimidad.

---

<sup>36</sup> El Proyecto Perú-Cornell en Vicos (Carhuas) entre los años 1951-1956.

<sup>37</sup> El primer intento de reforma agraria tuvo lugar durante el segundo gobierno de Prado (1956-1962); el segundo, en el gobierno militar institucional (1962) y el tercer intento en el primer gobierno de Belaunde (1963-1968).



Los líderes de filiación aprista, conformados por los notables del pueblo de Catac, persisten en el desarrollo de las formas establecidas de acción. Sin embargo, los nuevos líderes que surgen en la comunidad, vinculados en torno al partido de Acción Popular y más identificados con las propuestas de reforma agraria de Belaunde y los cambios en la sociedad rural, organizan la movilización por la recuperación de tierras a inicios de la década de 1960, una acción que fue apoyada por un segmento influyente conformado por los profesores y los exlicenciados del Ejército.

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 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 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 de Catac, porque cristaliza la unión de la asociación de familias con el territorio recuperado. Este acontecimiento fundante provee de material para la construcción de una identidad comunal; desde entonces, todos los segmentos del pueblo de Catac y sus anexos fueron identificándose como comuneros más que como indígenas<sup>38</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 muestra otro aspecto. La comunidad confiere el derecho de acceso a los recursos (pastos y parcelas) a quienes participan directamente en dicha gesta y establece reglas que regulan el uso de los recursos, aunque no todos accedieran a la tierra, ni los que accedieron lo hicieran en forma equitativa. El objetivo de la recuperación parece haber sido el control familiar de recursos, el que originalmente los movilizó por el reconocimiento

<sup>38</sup> Sin embargo, en las gestiones del reconocimiento de la comunidad y en la defensa del territorio en las décadas de 1950 y 1960, 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 más no como indígenas o campesinos.



de la comunidad. Este rasgo parece ser un elemento común a las comunidades campesinas (Diez, 1999b, p. 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.

La Reforma Agraria de Velasco, que redefine la propiedad y tenencia de la tierra, amplía las 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 la década de 1960 y se desarrolla en una red de relaciones que la comunidad establece 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 expresa 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<sup>39</sup> Atusparia, en la provincia de Recuay.

En las décadas de 1980 y 1990, 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 territorial y la titulación de tierras adquieren 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 fue transferida al Parque Nacional Huascarán en calidad de Áreas Naturales Protegidas. Esta medida abre un nuevo campo de disputa con el Estado por la defensa de la integridad y propiedad comunal del territorio.

Los comuneros de Catac organizan acciones colectivas bajo formas de movilización por la recuperación de tierras como respuesta a las oportunidades políticas que se abren. El campo de organización de la acción colectiva se expande en la medida en que se amplían las oportunidades 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 recrearán estos métodos de acción colectiva, porque ya forman parte del repertorio de defensa del territorio.

---

<sup>39</sup> Sociedad Agrícola de Interés Social.

b) Defensa contemporánea del territorio. El 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. A diferencia de la defensa histórica, en que las acciones de reivindicación se centran en la recuperación de tierras según un título de repartición colonial de 1714, en tiempos actuales 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.

Los comuneros organizan acciones colectivas disruptivas ante proyectos como el Complejo Turístico Pastoruri (2001) y los proyectos que pretenden ejecutarse en las lagunas Querococha (2007) y Conococha (2011). En el primer caso, los comuneros toman el control del complejo turístico y ejercen su administración (2001-2008) en conflicto con el Estado, con la participación de comuneros afiliados a las asociaciones de prestación de servicios turísticos. En el segundo caso, los comuneros vinculados con las zonas bajo riego impiden la ejecución de un proyecto energético, organizados en un Comité de Regantes, en un contexto de fuertes debates sobre la privatización del agua. En el tercer caso, la movilización en defensa de la laguna Conococha se organiza ante la explotación minera en una cabecera de cuenca. Esta movilización empieza con el bloqueo de vías por un grupo de comuneros; sin embargo se amplía, convirtiéndose en una movilización regional con la participación del pueblo de Catac, que ejerce control sobre la vía regional (Huaraz-Pativilca), la incorporación de nuevos grupos en la movilización (gremios, regantes de la costa, comunidades vecinas, estudiantes universitarios) y la presencia de los medios con cobertura nacional. En este caso, el Estado cancela el contrato de concesión minera.

El repertorio de acción colectiva conocido por los comuneros les permite recrear las movilizaciones por la defensa de recursos (zona turística, agua) en nuevas circunstancias y en conflicto con los grupos de poder (Estado, empresas privadas). Las movilizaciones se desarrollan enlazadas en determinadas relaciones de grupo y se expanden con la ampliación del campo de disputa. Sin embargo, la acción colectiva disruptiva se torna convencional con la intervención del Estado, dado que median negociaciones y compromisos.

En otros casos, la comunidad negocia y suscribe convenios con las empresas que ejecutan proyectos en el territorio comunal. El caso más representativo es el convenio suscrito con la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (2006) por la «compensación de uso» de un terreno comunal en que opera una planta procesadora de minerales. A través de este convenio, la comunidad obtiene determinados

beneficios (ingresos monetarios, cuotas de empleo, provisión de servicios a la planta, mediación de la planta ante los agentes de carga de minerales). La comunidad distribuye estos recursos entre los comuneros. En este caso, la comunidad ejerce presión para el acceso a mayores beneficios en mejores condiciones. En la medida en que intervienen negociaciones para el acceso a determinados beneficios económicos, la acción colectiva se torna convencional.

En la defensa contemporánea del territorio, la comunidad de Catac recrea acciones colectivas —generalmente de carácter disruptivo— a partir del repertorio conocido de acción, que confiere materiales y capacidades para organizar dichas acciones en las nuevas circunstancias. Sin embargo, estas cobran un carácter convencional cuando median recursos, beneficios y compensaciones, especialmente en el campo económico.

#### 4. ACCIÓN COLECTIVA EN EL MANEJO DE LA EMPRESA COMUNAL

La empresa comunal en la comunidad de Catac surge como una forma de gestión de los recursos de carácter productivo y para fortalecer la comunidad como un agente de desarrollo comunal. Por otro lado, esta entidad económica se desarrolla en contextos en que se configuran ciertas oportunidades y restricciones económicas, y en el marco de acuerdos que sus dirigentes generan entre diversos grupos al interior de la comunidad y con actores externos.

Esta empresa experimenta transformaciones en el tiempo. Se constatan tres momentos en su desarrollo: la empresa como agente de desarrollo comunal, su debilitamiento como una entidad de producción agropecuaria y la transformación en una empresa de prestación de servicios. En cada uno de estos momentos, la acción colectiva se cristaliza en mecanismos de acceso a las fuentes de inversión, orientación que asignan a las inversiones y organización de las relaciones comerciales. Por ello, en el campo económico, la acción colectiva adquiere un carácter institucional regulado por reglas y arreglos, distinto de 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 prestación de servicios<sup>40</sup>, en un contexto de oportunidades abiertas por

---

<sup>40</sup> En el año 1974, se conforma la empresa comunal en Catac con una unidad de producción pecuaria de ovinos y una unidad de servicios (un grifo, un restaurante y talleres de asistencia al transporte local).

tres procesos regionales: el acceso a créditos de los programas gubernamentales (ORDEZA) que promueven la formación de las empresas comunales, 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.

En la constitución de esta empresa también influyen cuatro procesos comunales: (i) la experiencia adquirida por un sector de comuneros en el manejo empresarial de las cooperativas agropecuarias; (ii) los acuerdos establecidos entre los sectores más influyentes, como los socios de las cooperativas, las familias con mayor posesión de ganados y los retornantes de la migración; (iii) las relaciones de cooperación con los actores regionales que promueven las empresas comunales y la comercialización de productos agropecuarios, y (iv) el fallo judicial que reconoce el dominio de posesión sobre el patrimonio comunal que se forma a partir de las tierras recuperadas en la década de 1960.

En un nuevo escenario de oportunidades configurado por las políticas gubernamentales que promueven subsidios y créditos en las comunidades altoandinas y en un contexto de aproximación populista a estos sectores (Mayer, 2009, p. 66), los comuneros de Catac acceden a créditos de inversión en la década de 1980, que provienen del Banco Agrario, del Banco de Vivienda y de la IAF<sup>41</sup>. Las mismas unidades económicas de la empresa también se fueron fortaleciendo como generadoras de rentas.

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, organizan acciones de gestión empresarial. La comunidad incluye un núcleo de trabajadores en la gestión empresarial<sup>42</sup> y amplía la cuota de empleo asalariado entre los comuneros. Por otro lado, la asamblea comunal se organiza como un espacio de decisión sobre la gestión empresarial, fiscalización del manejo económico y regulación de recursos. Es decir, la comunidad se constituye en una institución de gestión económica mediante su misma organización comunal.

La mayor disponibilidad de fondos de inversión permite a los comuneros diversificar la empresa comunal, ampliando sus unidades existentes (unidad

<sup>41</sup> En el año 1985, la Fundación Interamericana para el Desarrollo Agropecuario aprueba un crédito de S/. 3 000 000, y más adelante, el Banco Agrario aporta I/. 1 574 000 (Balance Económico, 1986).

<sup>42</sup> Tres profesionales: un administrador de la empresa, un contador y un jefe de producción.

pecuaria y de servicios) y abriendo nuevas (unidad de transporte de pasajeros)<sup>43</sup>, que responde a las necesidades de mayor movilidad entre el pueblo de Catac y la ciudad de Huaraz. A su vez, 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 del 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 ganado con los comerciantes regionales y locales, entre ellos algunos comuneros. Las familias comuneras también 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 y su cercanía a las ciudades de Huaraz y Lima facilitan la organización de las relaciones comerciales con los agentes económicos vinculados con la economía de mercado, especialmente regional, como ocurre en otras partes del país (Gonzales de Olarte, 1994, pp. 246-288).

La gestión económica durante este período se sostiene sobre determinados acuerdos que establecen los comuneros y estos se cristalizan en ciertos arreglos institucionales que permiten la gestión de créditos, las inversiones en las unidades productivas y garantizan su continuidad a través de varias gestiones comunales. La comunidad crea mecanismos de fiscalización de las inversiones (comisiones), de comercialización (licitaciones) y de prestación de servicios (control de la actividad comercial).

Sin embargo, durante este período, la administración de la empresa se fue convirtiendo en un campo de disputa por los recursos. Esta disputa se desarrolla en las relaciones entre el administrador, la directiva comunal y los grupos más influyentes al interior de la comunidad, vinculados con las actividades agropecuarias y los partidos con mayor presencia en la comunidad (la izquierda y el APRA). En la administración de la empresa surgen tensiones cuando los agentes

---

<sup>43</sup> En el año 1986, la comunidad había realizado inversiones en los siguientes rubros: infraestructura productiva (I/. 697 967), compra de ganados de reproducción (I/. 400 000), construcción del centro comunal (I/. 789 062), unidades de transporte (I/. 100 000) y I/. 1 149 511 en activos fijos (Balance General, 1986).

de gestión (directiva comunal y administrador) actúan al margen de los acuerdos de la asamblea, es decir, independientemente del marco institucional.

En efecto, en la década de 1980, la empresa comunal fortalece la comunidad de Catac como un agente de desarrollo comunal, especialmente a través de la gestión de los recursos productivos de acervo comunal, la prestación de servicios agropecuarios a las familias y la transferencia de innovaciones pecuarias a la ganadería familiar. Sin embargo, la administración de la empresa se fue convirtiendo en un campo de disputa por los recursos.

b) Debilitamiento de la empresa como entidad de producción agropecuaria. La gestión de la empresa experimenta restricciones económicas fuertes en la década de 1990 debido a los cambios en las políticas gubernamentales, que eliminan toda forma de subsidio y créditos especiales a los agricultores (Mayer, 2009, p. 69), y la caída de los precios de productos agropecuarios como la lana y la carne de ovino.

Sin embargo, la comunidad responde a este desafío, 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<sup>44</sup>. La comunidad accede también a fondos que proceden de algunas organizaciones no gubernamentales (ONG) y de proyectos promovidos por los organismos sectoriales del Estado (PRONAMACHS y FONCODES). De este modo, la empresa comunal se desenvuelve en una estructura limitada de oportunidades económicas.

La comunidad cuenta con tres componentes institucionales que le permiten construir este tipo de estructuras y acceder a las fuentes de inversión, como son la organización comunal, el trabajo comunal y el territorio comunal. Toda inversión en el territorio comunal requiere acuerdos de asamblea, en los 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 convenios aprobados en las asambleas comunales.

<sup>44</sup> En el año 1995, la empresa obtiene por la venta de petróleo D-2, la suma de S/. 421 153,35; en el año 1997, se incrementa a S/. 913 617,11, y en el año 2000, bordea la suma de S/. 1 281 497,43.

La comunidad hizo esfuerzos importantes en la apertura de una unidad agroindustrial (piscigranja y talleres textiles) con los fondos obtenidos de las ONG. Esta unidad permite la incorporación de las comuneras en la empresa y la promoción del liderazgo femenino en una organización dominada por varones. Sin embargo, esta unidad se cierra en su etapa experimental debido a las pugnas entre los dirigentes comunales. De igual modo, la comunidad cancela la unidad de transporte de pasajeros debido a las fallas en su administración y el control de la ruta por las nuevas unidades de transporte de pasajeros (combis sustituyen a los microbuses)<sup>45</sup>.

Al interior de la comunidad también se desarrollan comportamientos faccionalistas entre los dirigentes que se ocupan de la administración de la empresa desde fines de la década de 1980. Dos factores tienen consecuencias en la administración de la empresa: el debilitamiento de la gestión y la aparición de comportamientos faccionalistas entre los dirigentes. Con la salida del núcleo administrativo que planifique las inversiones, la producción y las relaciones comerciales, la empresa pierde su capacidad de gestión. Por otro lado, algunos dirigentes desarrollan un comportamiento cada vez más orientado hacia la búsqueda de beneficios particulares en la empresa. Este proceso coincide con la presencia de los dirigentes más insertos en las nuevas actividades económicas, con escasas trayectorias institucionales y escasos vínculos institucionales con los actores externos.

Estos cambios en las unidades económicas<sup>46</sup> influyen en 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, como la Compañía Mitchell, Negociación Pio Meza y la Negociación Lanera del Perú<sup>47</sup>. 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

---

<sup>45</sup> Estas nuevas unidades se organizan en empresas de transporte y constituyen grupos de poder en la zona, con una fuerte capacidad de presión en el distrito de Catac.

<sup>46</sup> Menor inversión en la unidad pecuaria (ovinos, vacunos y alpacas) y mayor inversión en el abastecimiento del grifo; el cierre de tres unidades de transporte de pasajeros y conflictos con los directivos de la ONG PRODEI que financia la piscigranja por malversaciones en esta unidad, entre otros.

<sup>47</sup> Estas empresas adquieren lana en la comunidad desde la década de 1980 y tenían representantes (acopiadores) en Recuay, Ticapampa y en el pueblo de Catac (ruta del comercio de la lana y del ganado). Los grupos regionales también establecen relaciones comerciales con la comunidad, como Nivardo Vega, Saúl Martínez, Antonio Oncoy, Negociación Oyola, entre otros.



cambios influyen en el debilitamiento de los mecanismos institucionalizados de comercialización como las licitaciones, generando prácticas de malversación de fondos al interior de la comunidad<sup>48</sup>.

De este modo, la empresa comunal se debilita como una entidad de carácter productivo y un agente de desarrollo comunal basado en la gestión de recursos productivos. Las unidades de servicio se convierten en las nuevas oportunidades de inversión y de relaciones comerciales. Este punto de quiebre influye en el desarrollo posterior de la empresa comunal como una entidad de prestación de servicios.

c) La empresa comunal de prestación de servicios. El acceso a los fondos de inversión, la orientación que adquieren las inversiones y la organización de las relaciones comerciales adquieren nuevas características en el marco de desarrollo de la economía regional, que se organiza en torno a la minería, la construcción de infraestructura y el transporte. Estas actividades económicas influyen en la conformación de determinadas condiciones para el desarrollo de las unidades locales de prestación de servicios.

En este nuevo contexto, la empresa comunal accede a dos fuentes de inversión: por un lado, las propias que se han mantenido en el tiempo y que han experimentado procesos de innovación (pecuaria), diversificación (transporte)<sup>49</sup> y complementariedad (grifo, transporte, minería), y por otro lado, las 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.

La comunidad de Catac toma el Complejo Turístico Pastoruri y ejerce su administración por un período de siete años (2001-2007). Por otro lado, después de largos años de negociación y presión, la comunidad suscribe un convenio con la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo por la «compensación de uso» de un predio comunal en que opera una planta procesadora de minerales (2008-2012). Ambas unidades aportan recursos complementarios (ingresos monetarios, trabajo, provisión de servicios) a los que genera la empresa comunal.

De este modo, en la comunidad de Catac se produce un cambio importante en relación con el acceso a las fuentes de ingreso. A diferencia de las décadas

<sup>48</sup> En la década de 1990 fueron destituidas dos directivas comunales (gestión 1991-1992) y dos presidentes de la comunidad (gestión 1993-1994 y 1997-1998) cuestionados por malversación de fondos.

<sup>49</sup> Desde el año 2001, los comuneros adquieren unidades de carga comercial al servicio del transporte de materiales de construcción. Actualmente, la comunidad posee ocho unidades de transporte de carga comercial (tres se ocupan en la carga de minerales, tres en el transporte de combustible y dos en el transporte de materiales de construcción).



de 1970 y 1980, cuando los fondos de inversión provenían de los programas gubernamentales, actualmente estos son generados en su propio territorio, en las unidades económicas de la misma empresa comunal y por las empresas que operan en su zona. Estos factores son condiciones para un desarrollo más autónomo y sostenible en el tiempo.

Los comuneros orientan las inversiones de los fondos propios, preferentemente hacia el fortalecimiento de las unidades de servicios, como el comercio de combustible y el transporte de carga comercial. 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<sup>50</sup>. Por otro lado, estas inversiones responden a las expectativas generadas por la minería en la región y el apoyo de los grupos con mayor influencia en la comunidad. En este sentido, la empresa comunal en Catac ha cobrado un carácter de prestación de servicios basado en el comercio de combustible y el alquiler del transporte de carga comercial.

La disminución de las inversiones con fondos propios en la unidad pecuaria que se inicia en la década de 1990 no se ha modificado. Esta tendencia tiene relación con el escaso apoyo que los comuneros confieren a las inversiones en esta unidad. El sector vinculado con la ganadería prefiere mantener la unidad pecuaria empresarial en su mínima producción, porque su incremento colisionaría con la ganadería familiar por la escasez de pastos, en tanto que un sector importante de comuneros vinculado con las nuevas actividades económicas 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. Un factor externo también influye en la restricción de las inversiones productivas, como la falta de apoyo del Estado.

Los comuneros emplean las escasas inversiones en la unidad pecuaria en la incorporación de nuevas tecnologías de reproducción (inseminación) para enfrentar el problema de la caída de precios y motivados por la conservación del prestigio adquirido entre sus vecinos como productores de ganado mejorado. En el marco de los convenios de cooperación con entidades públicas y privadas, los comuneros ejecutan un proyecto de innovación genética en ovinos (trasplante de embriones)<sup>51</sup> y la ampliación de pastos cultivados. Sin embargo, estos proyectos

---

<sup>50</sup> En el año 2012 fue adquirida una nueva unidad para el transporte de minerales, sin la aprobación de la asamblea.

<sup>51</sup> Desde el año 2011, la comunidad está desarrollando un experimento en la reproducción de ovinos de la raza Dohne, de lana fina, y East Friesian, de producción de leche. Este proyecto se ejecuta en convenio de cooperación entre la comunidad, la municipalidad distrital y la

generan procesos productivos duales, uno con una alta tecnología y otro 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 que 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 estas con la economía regional (mediana minería)<sup>52</sup>. Esta vinculación con la economía de mercado plantea diversas exigencias, como la mayor formalización de las actividades económicas, el desarrollo de habilidades comerciales, la adquisición de más unidades de transporte, la afiliación al gremio de transportistas de Recuay, entre otras. La disputa por la carga (minerales) con los transportistas foráneos (Lima) ha exigido la formación de un gremio de transportistas en la zona, del que es miembro activo la comunidad de Catac.

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 según estos acuerdos. Proveen servicios a las mineras en las mismas zonas de operación y adquieren unidades de transporte para la prestación de servicios. La comunidad también desarrolla ciertos mecanismos de control y protección de sus bienes. Este conjunto de acciones tiene un carácter institucional, responde a determinados acuerdos y está mediado por transacciones más formalizadas.

Las nuevas oportunidades económicas se configuran como campos de disputa con actores que se ubican en diferentes niveles: grupos al interior de la comunidad, actores económicos de la zona, los usuarios de servicios y las entidades reguladoras del Estado. Las unidades más vinculadas con la economía de mercado (transporte, comercio de combustible) están más exigidas a adecuarse a las exigencias de los actores externos. Nuevos productos, como la leche y la madera, han cobrado un valor comercial importante, influyendo en el cambio de

---

ONG CARE, con una inversión de S/. 1 370 262 financiado por el Fondo Minero Antamina (2011) y el Fondo Empleo (entrevista con el ingeniero Marco Rebaza, jefe del proyecto CARE en Catac. Catac, 17-07-2012).

<sup>52</sup> Mineras La Caudalosa, Don Eliseo, Bancuver, Líncona (provincia de Recuay); Santa Luisa, Toma la Mano, Magistral, entre otras (Ministerio de Energía y Minas, 2010). Estas compañías demandan servicios de transporte de carga de minerales, y algunas de ellas, combustible.

uso de tierras de cultivo en pastizales por un sector importante de comuneros. Sin embargo, las relaciones comerciales con los comerciantes de productos pecuarios tradicionales (lana y ganados) no se han modificado en el tiempo y tampoco están exigidas a desarrollar innovaciones en sus servicios.

La empresa comunal está urgida de 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 medianamente durables. En estas circunstancias, la gestión de la empresa recae sobre los jefes de las unidades económicas, pero estos carecen de capacidad de decisión. La administración de la empresa se desarrolla cada vez más en un marco de relaciones de poder definidas por la dinámica de grupos de interés o facciones, profundizando la desconfianza en la directiva comunal y las tensiones al interior de la comunidad.

La empresa comunal en Catac se ha constituido en el tiempo como una entidad que genera rentas y nuevos recursos, distintos de los vinculados a la tierra, afrontando en cierto modo el problema de agotamiento de la tierra. A su vez, la empresa representa una respuesta de la comunidad a los cambios en el contexto económico configurado por la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales. Consecuencia de ello son la transformación de una entidad productiva en una empresa de prestación de servicios y distribuidora de recursos, el desarrollo de la dinámica de grupos de interés y el debilitamiento de las condiciones para la construcción de acuerdos en la comunidad.

La transformación de la empresa comunal en Catac tiene relación con otros procesos similares en las comunidades campesinas, como San Antonio de Rancas (Pasco)<sup>53</sup>, San Juan de Huayllay (Pasco)<sup>54</sup> y Angoraju Carhuayoc (San Marcos, Huari)<sup>55</sup>, comunidades tradicionalmente agropecuarias que se han transformado en comunidades con empresas comunales de prestación de servicios a las compañías mineras.

---

<sup>53</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 Brocal (Chacón, 2009, p. 141).

<sup>54</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 opera en Chungar (Celi, 2012, p. 154).

<sup>55</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, p. 221).

## 5. LA ACCIÓN COLECTIVA: AFIRMACIÓN DE LO COMUNAL Y TENSIONES

La comunidad de Catac está asociada a la generación de rentas a través de sus unidades económicas; sin embargo, también es una institución que afirma lo comunal mediante la provisión de recursos comunales y la distribución de determinados beneficios. En este contexto, la acción colectiva se expresa como respuesta a las obligaciones de provisión de recursos de acervo comunal y como demanda de determinados beneficios comunales. A su vez, se muestran cambios en la conformación de grupos, la percepción de las oportunidades y el desarrollo de 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». En las décadas de 1960 y 1970, los comuneros aportan más de diez faenas al año por comunero en la provisión de recursos comunales. Sin embargo, esta obligación ha disminuido a cinco por comunero al año y se ha concentrado en algunos servicios de la empresa comunal, como el esquila de ganados.

El cambio operado en las faenas es resultado de la incorporación de la máquina en el trabajo agropecuario desde la década de 1980, la mayor circulación de recursos en la empresa comunal y la mayor presencia de los comuneros vinculados con las nuevas actividades económicas (comercio, transporte, ejercicio profesional) con escasa o nula vinculación a la tierra. La generalización del jornal y del trabajo asalariado en las obras ejecutadas por las entidades públicas y privadas en el distrito también ha influido en el cambio operado en las faenas.

La vigencia de la faena en la comunidad de Catac adquiere un carácter más simbólico que una contribución efectiva en la provisión de recursos. Los comuneros insertos en las nuevas actividades económicas prefieren pagar multas por la inasistencia en las faenas, mientras que los comuneros que dependen de las actividades agropecuarias exigen que las pocas faenas que aportan los comuneros se destinen al mantenimiento de las infraestructuras comunales (canales, puentes, caminos).

Estos cambios forman parte del proceso de modernización en el campo peruano desde la década de 1950, pero que actualmente adquieren un peso mayor y una tendencia ascendente con la expansión de la economía de mercado en las zonas rurales. Estos cambios son caracterizados como la emergencia de la Nueva Ruralidad (Valcárcel, 2009).

Sin embargo, el trabajo comunal en Catac ha cobrado importancia en algunos procesos que tienen mayor relación con la economía familiar, como la ampliación

de las zonas de forestación<sup>56</sup> y la conservación de pastos naturales<sup>57</sup> en los sectores de producción agropecuaria familiar. Más de cien comuneros organizados en la Junta de Usuarios del Agua hacen uso de la faena en el mantenimiento de los canales de riego especialmente en los sectores de Catacpata, Aquirma y Jatupampa para la transformación de tierras agrícolas en pastizales.

En efecto, la faena como forma de provisión de recursos comunales mantiene vigencia entre las familias comuneras vinculadas con las actividades agropecuarias; sin embargo, este tipo de trabajo ha perdido su sentido comunal entre los comuneros vinculados con las nuevas actividades económicas, con escasa relación con la tierra.

b) El trabajo asalariado en la comunidad. Esta forma de trabajo es incorporada en la producción pecuaria empresarial de la comunidad en combinación con otras formas de trabajo, siguiendo en cierto modo el modelo de producción de las empresas ganaderas vecinas en la década de 1960 y de las SAIS en la década siguiente. El acceso y desempeño de esta forma de trabajo son regulados por las reglas comunales. La demanda por el trabajo asalariado en la comunidad de Catac cambia según la evolución de las unidades económicas de la empresa comunal y la presencia de las empresas privadas.

Durante la constitución de la empresa, el trabajo asalariado se concentra principalmente en las actividades permanentes de la producción pecuaria, como la crianza, asistencia sanitaria y pastoreo. La empresa también recurre al jornal para el desarrollo de las actividades estacionales, como por ejemplo la conservación de pastos (riego), y organiza faenas en el mantenimiento de infraestructuras. Estas formas combinadas de trabajo en la producción pecuaria se organizan en las zonas de producción empresarial de Pachacoto, Yanahuanca, Churana y Qotosh (unidades de recursos, infraestructuras y regulación de la producción).

Con la diversificación de la empresa, en la década de 1980, 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. La empresa también establece una cierta estratificación laboral, incorporando tres tipos de trabajadores: sin calificación técnica, con calificación técnica y profesionales. El primer grupo se concentra en

---

<sup>56</sup> La comunidad cuenta con aproximadamente 200 hectáreas de zonas de forestación de eucaliptos y pinos.

<sup>57</sup> En el año 2002, el Programa Sierra Verde habilita 100 hectáreas de pastos a través del sistema de filtración y Agro Rural desarrolla un proyecto de conservación de pastos naturales en un área de 240 hectáreas en el año 2010.

la unidad pecuaria y en ciertas actividades de la unidad de servicios; el segundo, en la unidad contable y en el transporte, y el tercero en las jefaturas de administración, producción y contabilidad de la empresa. En este sentido, 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 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. Esta regla también es una medida de protección de los bienes comunales, porque incorpora a la familia en el resarcimiento de las deudas contraídas o las fallas que surgen en el ejercicio laboral. Según la segunda regla, el acceso al trabajo debe beneficiar a todos los comuneros, restringiendo los contratos a seis meses o un año. En la práctica, otros criterios también tienen vigencia en la regulación del acceso al trabajo, como la preferencia por haber ejercido algún cargo dirigenal, las relaciones de parentesco y amistad o compadrazgo.

En la comunidad contemporánea de Catac, las demandas de empleo han experimentado algunos cambios. En primer lugar, la mayor demanda se orienta hacia las empresas que operan en el territorio comunal, como la planta procesadora de minerales Mesapata<sup>58</sup> y las unidades de prestación de servicios de la empresa comunal (transporte y el grifo) vinculadas con las economías regionales<sup>59</sup>. En los convenios con las empresas, la comunidad incorpora la cuota de empleo<sup>60</sup>. En segundo lugar, la unidad pecuaria ha dejado de percibirse como una oportunidad laboral debido a las mayores exigencias y escasas compensaciones en relación con otros empleos. Finalmente, los trabajos en las jefaturas de las unidades económicas exigen mayor permanencia debido a que de estos dependen en mayor medida la administración de la empresa y la generación de rentas comunales. En la gestión 2011-2012, este grupo permanece durante el período de duración de una gestión comunal (dos años).

<sup>58</sup> Según el convenio renovado en el año 2012, esta planta provee empleo a cuarenta comuneros. Cada seis meses se renuevan los grupos de trabajadores.

<sup>59</sup> En el año 2012, la empresa comunal tenía cincuenta trabajadores en sus diferentes unidades económicas.

<sup>60</sup> En los convenios que la empresa suscribe con las empresas privadas que ocasionalmente operan en su territorio, la comunidad exige tres recursos: (i) rentas para la comunidad; (ii) cuota de empleo para los comuneros, y (iii) provisión de servicios por la empresa comunal (transporte y venta de combustible).

Las unidades que concitan mayor demanda laboral exigen una mayor calificación técnica y el desarrollo de habilidades en las relaciones comerciales, así como perfiles de mayor confiabilidad, responsabilidad y eficiencia. Los dirigentes valoran estas exigencias de la economía de mercado porque influyen en una mayor generación de rentas y esta se revierte en una mejor gestión empresarial. Los comuneros evalúan la gestión de los dirigentes según las rentas generadas, que se traducen en el reparto anual de excedentes. Sin embargo, el desarrollo de estas condiciones laborales en la comunidad tiene limitaciones debido al cambio de los trabajadores en un período corto, los bajos salarios y los criterios de preferencia que tienen vigencia en el acceso al trabajo.

c) Derechos comunales en la comunidad. Estos derechos surgen como respuesta a las demandas de los grupos que se desarrollan en situaciones específicas, como aquellas que exigen sus 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 otros.

Estas demandas fueron reconocidas como derechos comunales en contextos de grandes debates en la década de 1980, 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; otros son exigidos por los grupos de interés (devolución de aportes, cuota de empleo) y su reconocimiento exige de negociaciones y acuerdos con los grupos de poder en la comunidad.

El reconocimiento de estos derechos es una forma de distribución de beneficios que genera la empresa comunal, y los convenios que la comunidad suscribe con las empresas que operan en su territorio. Estas demandas son reconocidas en instancias comunales, alcanzan exclusivamente a los comuneros y a sus familias, y se regulan con las normas comunales. Estos derechos son reconocidos en un marco de relaciones de poder entre los distintos grupos al interior de la comunidad.

## 6. LAS RELACIONES DE PODER COMO CONDICIONANTES DE LA ACCIÓN COLECTIVA

La comunidad de Catac también se construye como un espacio de relaciones de poder en el que interactúan los grupos al interior de la comunidad y los actores externos. 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, y en otros las restringen. Las restricciones están asociadas al peso que adquiere la dinámica de grupos de interés o facciones. El carácter condicionante de las relaciones de poder está determinado por el tipo de liderazgo, el tipo de relación que establecen los grupos de interés al interior de la comunidad y el papel que juegan los dirigentes comunales. Sin embargo, las relaciones de poder en la comunidad no se traducen en enfrentamientos abiertos.

a) Relaciones de poder y la construcción de acuerdos. En la década de 1960, 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 a partir de un pacto de notables; segundo, los líderes de la recuperación de tierras vinculados con el partido de Acción Popular y que organizan la toma de tierras, y 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 a partir de 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), y 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 del 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 la comunidad como institución y actor político regional.



Con la diversificación de la empresa comunal, se reorganiza el órgano de gobierno comunal<sup>61</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 la década de 1980, tres nuevas facciones disputan el control de la organización comunal: (i) los líderes vinculados con los grupos familiares con intereses delimitados territorialmente; (ii) los líderes con filiación en los partidos de izquierda y el APRA, con pretensiones en la conducción de la comunidad y la municipalidad distrital, y (iii) 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 partidos de izquierda ejercen hegemonía en la comunidad. Este grupo promueve acuerdos en torno a la diversificación de la empresa, la definición de los 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, no tuvieron 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, pero preservando el derecho de posesión sobre la tierra.

Los líderes vinculados con los grupos familiares ejercen mayor 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 toma 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 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 en el acceso a determinados recursos; sin

---

<sup>61</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 Revisor de Cuentas (Castillo, 2007, p. 52).

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.

b) La definición de las relaciones de poder en términos de la dinámica de grupos de interés o facciones. Desde la década de 1990 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. 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 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 la década de 1980, los líderes de grupos familiares se identifican con los intereses compartidos en torno a la innovación de las parcelas bajo riego (transformación de parcelas en pastizales, crianza de vacunos) para una mayor vinculación con el mercado. Los líderes que se definen por su posición ocupacional se hallan insertos en las nuevas actividades económicas, con escasa trayectoria institucional 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 el fortalecimiento de las unidades de servicios vinculados con la economía regional; usan estrategias de negociación para conseguir mayores beneficios en las relaciones con 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 las presiones de los grupos de poder. Por otro lado, tienen mayores dificultades para generar acuerdos entre los diferentes grupos.

La asamblea comunal permite la construcción de acuerdos, pero estos 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 nuevas actividades económicas (transporte, servicio), comuneros profesionales, ex dirigentes y comuneros vinculados con la municipalidad. 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 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, por ejemplo, en las parcelas bajo riego o 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 de comuneros vinculadas con la prestación de servicios de la economía regional (minería) ejercen presión sobre los comités que organizan movilizaciones en defensa del territorio o de los recursos comunales.

En una comunidad faccionalista como Catac, con intereses diferenciados, las relaciones de poder se definen más en términos de una dinámica de grupos de interés o facciones que restringe el desarrollo de la acción colectiva. Esta dinámica se acentúa en las gestiones de la comunidad contemporánea de Catac, aunque algunos dirigentes han realizado esfuerzos importantes en la generación de acuerdos de cooperación.

## CONCLUSIONES

En este artículo he presentado los principales cambios que ha experimentado la comunidad de Catac a través del tiempo. El estudio evidencia que estos cambios son resultados del modo en que la comunidad responde a las oportunidades y restricciones determinadas por los procesos sociales, económicos y políticos que acontecen en la sociedad mayor. Estas respuestas cobran un carácter particular en función del desarrollo de la acción colectiva y las restricciones que esta experimenta en el tiempo.

En la defensa del territorio, proceso que constituye la comunidad, la acción colectiva se desarrolla como movilización por tierras respondiendo a las oportunidades políticas que se abren con la apertura de la estructura política en el país en las décadas de 1960 y 1970. La organización comunal del territorio y las políticas de promoción del desarrollo rural permiten a la comunidad administrar sus recursos de acervo comunal mediante una empresa comunal de carácter agropecuario en las décadas de 1970 y 1980. En los períodos de crisis económica, la comunidad concentra sus inversiones en las unidades que generan mayor renta, garantizando la continuidad de la empresa. En el período contemporáneo, la institución comunal responde a los cambios operados por la expansión de la economía de mercado en el sector rural, organizando la defensa de sus recursos ante la presión por tierras que ejercen las empresas privadas y transformando la empresa comunal en una entidad de prestación de servicios a la economía regional dominada por la minería, el transporte y las construcciones.

A medida que la comunidad responde a los desafíos del contexto, crea también ciertos mecanismos de distribución de beneficios entre sus asociados como respuesta a las demandas de los diferentes grupos que la conforman, pero preservando la estructura de distribución desigual de recursos de acervo comunal (tierra, beneficios de la empresa y de los convenios que suscribe con actores externos).

La institución comunal permite generar respuestas a los desafíos tanto externos como internos y estas se desarrollan en un marco de relaciones de poder que construyen las diferentes facciones al interior de la comunidad. Hasta la década de 1980, los líderes comunales muestran una mayor capacidad de generación de acuerdos entre los diferentes grupos, que se traducen en cambios importantes en la comunidad. Sin embargo, en el período contemporáneo, las relaciones de poder se definen más por una dinámica de facciones que abren ciclos de tensión, rompiendo los equilibrios frágiles existentes. Uno de los desafíos es precisamente generar una dinámica de acción colectiva como resultado de acuerdos en una comunidad faccionalista, con una composición heterogénea e intereses diferenciados. En la medida en que la comunidad responda a este desafío, estará en mejores condiciones para responder a los desafíos tanto externos como internos, aprovechando las oportunidades y afrontando las restricciones del contexto.

## REFERENCIAS

- Borjórquez, Custodio (1992). El IVITA y la producción lechera en el valle del Mantaro. *Alma Mater*, Revista de Investigación de la UNMSM, diciembre. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cáceres, Victoriano (1986). *Comunidad campesina y empresa comunal*. Lima: DESCO.
- Castillo, Pedro (2007). Las comunidades campesinas en el s. XXI: Balance Jurídico. En *¿Qué sabemos de las comunidades campesinas?* Lima: Allpa, Comunidades y Desarrollo.
- Celi, María Fe (2012). Comunidad campesina y empresa comunal: las nuevas relaciones en los espacios locales. En Alejandro Diez (ed.). *Tensiones y transformaciones en comunidades campesinas*. Lima: CISEPA, PUCP.
- Chacón, Raúl (2009). Dilema de las relaciones comunitarias en minería y el desarrollo de las comunidades de Rancas. *Sociología*, Revista del Colegio de Sociólogos del Perú, agosto, N (1): 129-149.
- Chaquilla, Oscar (1990). Gestión y empresa comunal. *Revista Ruraliter*, 7. Lima: CICDA.
- Diez, Alejandro (1999a). Diversidades, alternativas y ambigüedades: instituciones, comportamientos y mentalidades en la sociedad rural. En Manuel Glave, Víctor Ágreda y Alejandro Diez (eds.) *SEPIA VII: Perú, el problema agrario en debate*. Lima: SEPIA.
- Diez, Alejandro (1999b). *Comunidades mestizas: tierras, elecciones y rituales en la sierra de Pacaipampa (Piura)*. Lima: PUC - CIPCA.
- Fonseca, César (1967). *Situación actual de las comunidades de Catac, Mita, Huata y Tumpa en el Callejón de Huaylas*, Vol. 1. Lima: Instituto Indigenista Peruano.
- Gonzales de Olarte, Efraín (1994). *En las fronteras del mercado*. Lima: IEP.
- INEI (1961). *Censos Nacionales de Población y Vivienda*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Matos, José (1980). *La Reforma Agraria en el Perú*. Lima: IEP.
- Mayer, Enrique (2004). *Casa, chacra y dinero. Economía doméstica y ecología en los Andes*. Lima: IEP.
- Mayer, Enrique (2009). *Cuentos feos de la Reforma Agraria*. Lima: CEPES-IEP.
- Mayer, Enrique y Marisol de la Cadena (1989). *Cooperación y conflicto en la comunidad andina. Zonas de producción y organización social*. Lima: IEP.
- Pérez, Eliseo (2008). *Historia de la comunidad de Catac*. Huaraz.

- Pinedo, Danny (2006). *Acción colectiva en los Andes: comunidad y conservación en la Cordillera Huayhuash*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Salas, Guillermo (2008). *Dinámica social y minería. Familias pastoras de puna y la presencia del proyecto Antamina (1997-2002)*. Lima: IEP.
- Soto, Ricardo (1993). *La redefinición de las comunidades en el valle del Mantaro*. Huancayo: Centro Cultural José María Arguedas.
- Turner, Mark (2006). *Republicanos andinos*. Lima: ABC-IEP.
- Valcárcel, Marcel (2009). Rural clásico, nueva ruralidad y enfoque territorial: el caso peruano. En Flormarina Guardia y Óscar Toro (eds.). *Educación rural andina. Capacidades tecnológicas y desafíos territoriales*. Lima: Educación sin Fronteras.
- Valderrama, Mariano (1976). *7 años de Reforma Agraria 1960-1976*. Lima: PUCP.
- Vásquez, Mario (1977). *Organizaciones empresariales en las comunidades campesinas*. Lima: Ministerio de Alimentación.
- Trivelli, Carolina (1998). Reconocimiento legal de comunidades campesinas: una revisión estadística. *Debate Agrario*, 14. Lima: CEPES.