

# POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DURANTE LAS ÚLTIMAS DECADAS

Jesús Antonio Jaime Piñas.  
Acobamba 14-11-2014

El Perú está conformado por tres regiones naturales: costa, sierra y selva comprendiendo su territorio una superficie de 128.5 Millones de ha, de las cuales el 11% corresponde a la Costa, 30 % a la Sierra y el 59% a la Selva. Al año 2005<sup>1</sup>, la población rural es de 7.6 millones de habitantes, es decir, el 27.4% de una población total proyectada de 27.9 millones de habitantes.

El país presenta una superficie con aptitud agrícola equivalente al 5.9% de su territorio, que corresponde alrededor de 7.6 millones de ha de tierras agrícolas. De este potencial agrícola se encuentran en uso alrededor de 3.4 millones de ha, es decir el 45% de su potencial. El potencial de pastos naturales es de 17.9 millones de ha, de los cuales se encuentran en uso 15.4 millones de ha, es decir el 88%.

En la costa y selva las tierras están subutilizadas, en la sierra su sobreutilización resulta ser uno de los principales problemas. A ello se suma la heterogeneidad del territorio, el carácter dominante de la pequeña producción y la excesiva fragmentación de la propiedad o micro parcela, como resultado del impacto de la reforma agraria ocurrida a fines de los años sesenta y los procesos de parcelación y desmembramiento de los ochenta.<sup>2/</sup>.

La fragmentación de la tierra expresada en el reducido tamaño de las unidades agropecuarias (UA) y / o unidades productivas empresariales (UPES) constituye un factor limitante para la rentabilidad del agro.

## Perú 1994: Estructura de la propiedad agraria

Unidades Agropecuarias	%	Rango (ha)	Superficie Agrícola (ha)	%
1745773	100.00	0	5476977	100
423263	24.25	0.00 - 0.99	164309	3
544287	31.18	1.00 - 2.99	766777	14
506973	29.04	3.00 - 9.99	1783057	33
180346	10.33	10.00 - 29.99	1325638	24

<sup>1</sup> Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

<sup>2/</sup> Estrategia Nacional de Desarrollo Rural (ENDR), aprobado por D.S. N°065-2004-PCM de fecha 02 de setiembre del 2004.

90904	5.21	30 a mas	1448327	26
-------	------	----------	---------	----

El cuadro nos muestra que el 84% de las Unidades Productivas Empresariales poseen el 50% de tierras con menos de 10 hectáreas de extensión.

El tamaño promedio de la unidad productiva empresarial UPE del Perú es de 3.3 parcelas con una extensión de 3.1 ha. En la sierra la presencia del minifundio es más marcada, con un 63% con menos de 3 ha y un promedio de 4.1 parcelas por agricultor.<sup>3/</sup>

La estructura actual de la tierra es en parte consecuencia del proceso de la reforma agraria emprendida durante el Gobierno Militar del General Velasco Alvarado desde 1969 hasta aproximadamente 1975. La reforma alteró drásticamente las condiciones jurídicas y económicas sobre la propiedad y conducción de la tierra en el país en base a los principios asociativos y redistributivos y de desmontaje del poder económico (terratenientes). En esa etapa el D.L. N° 17716, Ley de Reforma Agraria, fue el instrumento jurídico que efectivizó esta medida.

La reforma agraria generó nuevas formas de producción, de carácter asociativo, que mantuvo el tamaño de las haciendas. Estas fueron las Cooperativas Agrarias de Producción (CAPs) en la costa y las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS) en las zonas ganaderas de la sierra. En este período muchas comunidades campesinas existentes en el país recibieron importantes extensiones de tierra por la reforma agraria.

Posteriormente en el período 1976 a 1980 con el Gobierno Militar del General Morales Bermúdez, la Reforma Agraria sufre un proceso de desaceleración, que va a condicionar en el período de 1980 a 1990 (período de los Gobiernos de Fernando Belaunde Terry y Alan García) la parcelación de la propiedad, especialmente de las CAPs en la costa del país o la conversión de éstas en Cooperativas Agrarias de Usuarios (CAUs). El instrumento jurídico que marcó la pauta para que se pudiera elegir el modelo empresarial más conveniente se sustentó en el D.L. N° 02, Ley de Promoción y Desarrollo Agrario.

Según información sobre el mercado de tierras <sup>4/</sup>, la reforma agraria en el Perú significó alrededor de 9.5 millones de ha de tierras expropiadas, de los cuales 550 mil ha fueron tierras bajo riego; 660 mil ha de seco y 6.4 millones de ha de pastos naturales. Estas correspondieron a 50% de las tierras bajo riego; 43% de seco y 23% de pastos naturales existentes a 1972. En conjunto, la tierra expropiada correspondió al 30% de la tierra agrícola y de pastos naturales del país.

<sup>3/</sup> Bases para una Política de Estado en la Agricultura del Perú. Ministerio de Agricultura, Oficina General de Planificación Agraria, Lima 2004.

<sup>4/</sup> El Mercado de Tierras Rurales en el Perú. Eduardo Zegarra Méndez. CEPAL, Santiago de Chile 1999.

Asimismo, el proceso implicó la expropiación de 1.7 millones de cabezas de ganado, principalmente en las áreas de pastos naturales.

Después de la reforma agraria, las políticas orientadas a asegurar y mejorar el acceso a la tierra para lograr eliminar el minifundio o excesiva fragmentación de la tierra han estado alejadas de las políticas públicas. Algunos intentos leves de trabajar la tierra en forma integrada o asociativa fueron desarrollados en algunas comunidades campesinas pero sin un efecto significativo.

Desde 1990, el país ha pasado de un Estado interventor en la economía a uno que promueve y complementa la iniciativa privada, en el marco de una política de estabilización macroeconómica y de un proceso de descentralización en marcha. En el Sector Rural se impulsa y desarrolla una plataforma de servicios que genere las condiciones necesarias para lograr la competitividad de los agricultores y acceso a los mercados.

En 1991 se da el DL. N° 653, Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario, que deroga la Ley de Reforma Agraria. Igualmente, en 1995 se aprueba la Ley 26505, Ley de Tierras, que formaliza el nuevo régimen de tierras en el Perú.

La Ley de Tierras establece un régimen libre para la propiedad de las tierras agrarias en general, garantizando a toda persona, natural o jurídica, nacional o extranjera, el acceso a la propiedad de la tierra. De la misma forma, establece que el régimen jurídico para las tierras se rige por el Código Civil.

Desde 1990 hasta la fecha, las políticas públicas, en materia de acceso a las tierras, han estado direccionadas a establecer un mercado de tierras transparente que asegure la propiedad privada, formalizando principalmente el proceso de parcelación desarrollado en la década de los ochenta. El Ministerio de Agricultura del Perú suscribió importantes Proyectos (Proyecto de Titulación de Tierras I y II) con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), obteniendo recursos para lograr la formalización del derecho de la propiedad, a través de su órgano el Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural (PETT) quien emprendió un proceso de saneamiento físico y legal, titulación e inscripción de la propiedad.

Según información del PETT, en el país existen aproximadamente 4.6 millones de predios en el sector rural, de los cuales 1.0 millones corresponden a predios en la comunidades campesinas (existen en el país 5,826 de las cuales se han titulado 4,429), quedando alrededor de 3.6 millones de predios rurales individuales. De estos últimos 1.9 millones de predios han sido inscritos a finales del 2005, quedando un saldo de 1.7 millones. Además, en la selva se han titulado 1,235 comunidades nativas de las 1,267 existentes.

Asimismo, con el objeto de modernizar la agricultura y mejorar la competitividad en el sector rural se han definido estrategias diferenciadas según el tipo de agricultura, que permita atender cada

uno de ellos con medidas de política que van desde la provisión de servicios agrarios hasta medidas de enfoque territorial y de planificación estratégica:

- ✓ Agricultura tipo I: **Exportación no tradicional**, tiene una superficie de alrededor de 81 mil ha y aporta 9% al PBI (espárragos, mango, paprika, olivo). En el aspecto Pecuario se desarrollan las crianzas intensivas. Se apoya a este estrato en la provisión de servicios, como la investigación, la apertura de mercados a través de protocolos sanitarios, y en comercialización y mercadeo.
- ✓ Agricultura tipo II: **Agricultura Extensiva**, tiene una superficie de alrededor de 1,372 miles ha y aporta 49% al PBI (papa, maíz amarillo duro, café caña de azúcar, algodón). En el aspecto pecuario se desarrollan las crianzas extensivas. Se pretende desarrollar mediante la promoción de las cadenas productivas con énfasis en la organización de productores y el acceso a la plataforma de servicios.
- ✓ Agricultura tipo III: **Agricultura para el mercado interno**, tiene una superficie de alrededor de 831 mil ha y aporta 37% al PBI (cebolla, tomate, plátano, choclo, alfalfa). En el aspecto pecuario se desarrollan crianzas extensivas. Estrategia similar al tipo anterior.
- ✓ Agricultura tipo IV: **Agricultura de Subsistencia o Autoconsumo**, tiene una superficie de alrededor de 403 mil ha y aporta 5% al PBI (trigo, cebada, quinua, haba, olluco, oca). En el aspecto pecuario se desarrollan crianzas familiares. El apoyo se realiza a través de los **Programas de lucha contra la pobreza** como: el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS), el Proyecto de Manejo de los Recursos Naturales en la Sierra Sur del País (MARENASS) y a través del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS).

Para este último tipo de agricultura existen también importantes programas de apoyo social, a cargo del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES), como son: El Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) y el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES), fundamentalmente por su escala y magnitud de inversión.

En el año 2004, el Estado Peruano aprueba la **Estrategia Nacional de Desarrollo Rural -ENDR** (DS No 065-2004-PCM), la **Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria 2004 - 2015 –ENSA** (DS No 066-2004-PCM) y el **Plan Nacional Superación de la Pobreza 2004 - 2006** (DS No 064-2004-PCM). Instrumentos orientadores de la política de lucha contra la pobreza.

La concepción del desarrollo rural, en las décadas pasadas, no ha estado totalmente ausente. Experiencias de desarrollo comunal o de trabajos micro regionales con un enfoque territorial, así como esfuerzos de coordinación multisectorial han sido desarrolladas en el país. Es a partir de la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural que se inicia un proceso formal tendiente a modificar las

condiciones estructurales que reproducen la pobreza rural y campesina, procurando para ello generar una visión integrada de la problemática con soluciones que emanan de una acción concertada entre el sector público y privado.

El proceso de descentralización del país, a partir del año 2002, ha contribuido a generar espacios de concertación de la sociedad civil para participar en la toma de decisiones y en la asignación de prioridades en la inversión pública a través de mecanismos como el presupuesto participativo, los Consejos de Coordinación Regional y Local, así como las Mesas de Concertación de Lucha Contra la Pobreza. Se busca fortalecer los espacios locales y regionales del país, propiciándose una etapa orientada a profundizar la participación democrática, donde los programas y proyectos de desarrollo rural cobran significativa importancia.

## **CAUSAS DE LA CRISIS DEL AGRO PERUANO**

**Políticas agrarias de corte populista instauradas por los sucesivos Gobiernos, caracterizados por el intervencionismo estatal, control de precios subsidios, y predisposición por la importación de alimentos lo cual devino en bajos precios al productor.**

**Las causas de la crisis del agro peruano se pueden describir en los siguientes aspectos:**

**REFORMA AGRARIA.-** A comienzos de los años sesenta, el Perú mostraba uno de los mayores índices de concentración de la propiedad de la tierra. Así, el 0.4% de las unidades productivas poseía 14,1 millones de hectáreas, es decir el 75.4% de nuestras mejores tierras de uso agrícola y ganadero, organizadas en complejos agroindustriales y / o unidades empresariales.

El proceso de Reforma Agraria iniciado en 1969 ( 24-06-69 ) con el objetivo anunciado de eliminar el latifundio y el minifundio, ha sido quizá el evento más drástico que enfrentó el sector agrario peruano en el presente siglo, puesto que no solo afectó la estructura de la propiedad de la tierra, sino que generó además la fuga masiva de inversionistas, empresarios y técnicos calificados del agro, quienes en muchos casos, se desplazaron a otros sectores de la economía interna e inclusive fueron a desarrollar la agricultura de países vecinos , hasta Julio de 1990 la Reforma Agraria había afectado vía expropiación, donación o transferencias un total de 12.8 millones de hectáreas siendo el número de beneficiarios 392,682 familias saldo por adjudicar 3.7 millones.

La tierra se adjudicó preferentemente a formas empresariales de propiedad colectiva es decir a empresas en las que **“todos los socios eran dueños de todo y ningún socio era dueño de nada”**, las haciendas y latifundios pasaron a manos de las comunidades campesinas originando en este proceso las Cooperativas Agrarias de Producción o Empresas Agrícolas de Interés Social ( SAIS ) como la SAIS Cahuide, Túpac Amaru, Ramón Castilla, Heroínas Toledo con el carácter

**“La tierra es para quien la trabaja”**, el más grave error de este proceso estuvo en no haber emprendido la capacitación y/o fortalecimiento de capacidades del campesino en los métodos y técnicas que se requieren para aumentar la producción agrícola y, ganadera cuyo resultado de manera inexorable fue la disminución de la producción agrícola, el aumento de la importación de productos alimenticios como tal acentuándose nuestra dependencia externa, situación que beneficio a una nueva generación de empleados de estas SAIS., que aprovecharon de la mejor carne, leche, lana y otros productos a precios inferiores al costo unitario de producción del producto que incluso eran descontados de sus haberes mensuales en uno u dos cuotas etc., se debe aclarar que en este periodo 8 millones de hectáreas fueron adjudicadas a empresas asociativas (cooperativas, grupos campesinos, comunidades, SAIS y Empresas de propiedad social) lo cual constituye el 88% del total adjudicado.

Las Empresas creadas por la Reforma Agraria manifestaron el asambleísmo, las prebendas, las corruptelas, los gastos superfluos por viajes continuos de dirigentes y allegados así como las permanentes pugnas internas por el control de la empresa y el des gobierno, donde la nueva y naciente burocracia compuesta por los profesionales y empleados contratados por estas nuevas Sociedades tuvieron mejores ventajas para disponer de los mejores productos agropecuarios producidos por estas a costos irrisorios mientras que los verdaderos socios únicamente podían disponer de carne de animales muertos por enfermedades, provenientes de majada o ataque de zorros entre otros coadyuvando a su frustración e impotencia, como consecuencia de esta situación unos socios emprendieron el proceso de parcelación desde medianos de los setenta acentuándose en la década del ochenta, esto ha significado el estancamiento y retroceso de varias décadas respecto al desarrollo agrario de los Países vecinos.

**INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN.-** Paralelamente el Servicio de Investigación y Promoción Agraria SIPA que era uno de los mejores de América Latina, fue desarticulado y deteriorado disponiéndose que su personal pase a efectuar acciones de Reforma Agraria conjuntamente con el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS) es decir se otorgó mayor importancia a la politización antes que a los aspectos técnicos para el desarrollo del Agro, asumido casi íntegramente por el Estado hasta la actualidad permanece desvinculado entre los integrantes del Sistema (Ministerio, INIA, Universidades, Regiones, Fundaciones, ONGs etc. Como tal los productores agrarios fueron condenados a una situación de subsistencia y de marasmo, sin ningún aliciente para invertir en el agro y, con escasas posibilidades de generar riqueza como para mejorar su nivel de vida. La investigación agraria en el Perú actualmente, está básicamente en manos del Estado a través de los tres órganos descentralizados del Ministerio de Agricultura: Instituto

Nacional de Investigación Agraria (INIA), **Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)** y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Sin embargo, instituciones como el INIA a pesar de tener mandatos institucionales en ámbitos estratégicos tienen modesta capacidad para la investigación científica, siendo los mayores problemas: falta de una estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia y tecnología agraria, falta de coordinación interinstitucional, falta de presupuesto operativo, fuerte erosión en la capacidad de recursos humanos e incapacidad para forjar nexos con programas internacionales.

**COMERCIALIZACIÓN.-** La comercialización tanto interna como externa de insumos y productos agrarios estuvo mayormente a cargo del Estado, para lo cual se crearon empresas estatales como EPCHAP, EPSA, ENCI, ECASA, SENAMA, EMCOPESA, GAMSA, CONAA, Mercados del Pueblo etc., constituyendo verdaderos monopolios que en algunos de los casos dieron lugar a grandes negociados y se convirtieron en Centros de corrupción del poder Político de turno.

La importación de alimentos gozaba de una serie de ventajas y se efectuaba pagando tan solo un arancel simbólico del uno por ciento (1 %) estando exenta del pago del IGV, (productos importados más baratos que los productos nacionales. La era del dólar MUC instaurado por el gobierno del APRA en la década de los ochenta constituye la página más negra de nuestra historia económica que provocó irresponsable dispendio del dinero fiscal y elevados niveles de corrupción. En la década de los noventa el ministerio de Agricultura e incluso ONGDs., se avocaron en la conformación de **“Cadenas Productivas”** con la finalidad de apoyar el proceso de comercialización de los pequeños productores agropecuarios previa conformación de grupos o asociaciones civiles especializadas en un producto específico, sin embargo este cambio muy poco o casi nada ha representado en la mejora de las condiciones de comercialización de las unidades productivas empresariales de la sierra puesto que la situación de estratificación severa de los predios agrícolas impiden beneficios equitativos para los productores así, como también el surgimiento de nuevos intermediarios en este proceso de comercialización representado por los que producen en mayor escala ha resultado contraproducente.

**BANCO AGRARIO DEL PERU.-** Esta institución fue creada en el **año de 1962 como Banco del Fomento Agropecuario**, a través del BAP los préstamos se brindaban sin la supervisión ni las garantías adecuadas sólo se exigía el Certificado de Posesión de la parcela documento que era otorgado por el Ministerio de Agricultura (Agencias Agrarias) en un clima de coimas y corrupción bajo dos modalidades “Vía corta y Vía larga”, los intereses estuvieron siempre por debajo de las

tasas del mercado habiéndose llegado al extremo de otorgar créditos sin intereses en épocas altamente inflacionarias 1984-85 a tal punto que durante el periodo 1988-89 se otorgaba a la tasa de interés 0% en el trapezio andino ocurriendo su debacle total y des implementación en el año de 1990, en la actualidad luego de un proceso de re implementación operativa su accionar viene siendo bastante limitada. A partir del año 1992 se constituyen las Cajas Rurales, inician sus actividades las EPYMES como CONFIANZA, CREDIMPET, GCOD, IDESI, IMPET, SEPAR, SEDEPAS, CARITAS, PRODER, CODAFAR-PERU etc., a nivel del Departamento de Junín de manera similar las Cajas Municipales ( Huancayo, Libertadores Huari, Pisco, Piura, Arequipa etc.) como operadoras de crédito a favor de los productores agropecuarios y comerciantes con fondos provenientes de Cooperación Internacional y/o ingresos por el otorgamiento de préstamos de tipo prendario, en la actualidad estas Cajas municipales se han capitalizado suficientemente como para descentralizar su accionar operativo crediticio en diferentes regiones del territorio peruano.

**INVERSIÓN PÚBLICA.-** La inversión pública estaba orientada a las grandes irrigaciones los mismos que no lograron los impactos productivos y socio económicos deseados la inversión era de US \$10,000 / hectárea, a US \$ 24,000 / ha, esta obras se construyeron sin un paralelo Desarrollo Agrícola del mismo, salvo lo ocurrido durante los **años 1979-90** donde el Programa Nacional de Pequeñas y Medianas Irrigaciones PN-PMI por intermedio del Proyecto Especial de Pequeñas y medianas Irrigaciones en los departamentos de Junín y Cajamarca previamente al planteamiento de proyectos de riego cumplió con realizar a nivel del **departamento de Junín el diagnóstico de los Valles del Mantaro y Tarma** y, en el **departamento de Cajamarca el diagnóstico de los Valles de Cajamarca, Condebamba y Crisnejas el año 1978** mediante el aporte del Convenio de Préstamo AID No. 527-T-059. Estos estudios de Diagnóstico del Valle del Mantaro fue elaborado por el Plan de Mejoramiento de Riego en la Sierra (Plan Meris-Ira, Etapa JZSC), el mismo que tuvo a cargo la realización de estudios y obras de Proyectos de pequeña y mediana Irrigación. Estos Diagnósticos de valle representaron el primer nivel de Estudios, en los cuales se consideraban aspectos físico ambientales y socio económicos generales que son comunes a todos los sub proyectos que se pretendía atender y se encontraban ubicados dentro del área de una misma cuenca hidrográfica. Con el conocimiento de estos aspectos que incluyen los Diagnósticos y con los Planteamientos Hidráulicos de cada Sub Proyecto se permitió conocer a su vez las posibilidades de Producción Agropecuaria, participaron de los beneficiarios, la bondad de las obras y posibilidades de construcción de la infraestructura de riego, como consecuencia realizar la priorización de la ejecución de los sub proyectos, sin tener que alcanzar un grado más avanzado en la elaboración de los estudios. En la actualidad mayormente los perfiles de proyecto

se formulan a nivel de gabinete con información basada en los Planes de desarrollo Estratégico de la zona de estudio los que una vez de haber sido ejecutados, inaugurados y puestos al servicio de la comunidad no incrementan la capacidad de uso de las áreas disponibles bajo riego (índices de uso de la tierra inferior a la unidad), sino que permanecen cultivándose únicamente en la temporada de lluvias perdurando ociosas en la época de estiaje.

Desde los años 1991 a 1994 se transfirió 90 empresas al Sector Privado, desaparece el BAP se des implementa las instituciones Públicas como el Ministerio de Educación, Economía y Finanzas, MINAG etc. este último pasa a ser un ente normativo, aparece FONCODES se consolida la SUNAT, se afianza el funcionamiento de los comedores populares, programas del vaso de leche , desayunos escolares es decir se **instaura más el populismo** (asistencialismo) a través del El Instituto Nacional de Recursos Naturales – INRENA organismo público descentralizado del Ministerio de Agricultura creado por ley en 1992, PRONAMACHS, ONGs como CARITAS entre otras, no podemos olvidar que paralelo a cada gobierno se crearon organismos como Cooperación Popular, Sistema de Apoyo a la Movilización Social SINAMOS, Programa de empleo de Emergencia PROEN, Programa de Apoyo al Ingreso Temporal PAIT, Instituto de Desarrollo del Sector Informal IDESI.. A partir de Julio del 2002 se mantiene la funcionabilidad del Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social FONCODES sin embargo subsanando errores anteriores cofinanciados por los beneficiarios, se implementa el Programa A TRABAJAR URBANO y RURAL para la ejecución de obras mediante participación compartida ( cofinanciamiento ) con Instituciones Públicas y principalmente con los Gobiernos locales ,el MINAG implementa un organismo público descentralizado denominado Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola PIEA - Innovación y Competitividad para el Agro Peruano **INCAGRO** que persigue convertirse en dinamizador de la participación de numerosos actores privados en el sistema o conglomerado agroalimentario mediante la innovación tecnológica a fin de lograr la reactivación de la actividad agropecuaria. El proyecto busca promover los mejores vínculos entre los participantes de la cadena agroalimentaria y los del *cluster* de servicios. Se entiende por innovación tecnológica a un proceso que consiste en conjugar oportunidades con necesidades y en el cual se integra un paquete tecnológico que tiene por objetivo introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo, con su consecuente comercialización. Así, la innovación se convierte en el elemento diferenciador de los capitales invertidos en la agricultura siendo bases fundamentales del modelo tecnológico los procesos biotecnológicos y la información. Para hacer frente al reto de la reactivación y modernización en tiempos de apertura y liberalización, de creciente globalización de las economías, el sector agropecuario nacional en esta oportunidad considera que es de imperiosa

necesidad COFINANCIAR proyectos en base a información de mercados, generando tecnologías y usando más intensivamente productos y servicios, sin embargo este intento tampoco tuvo logros satisfactorios a favor de los productores salvo algunos casos aislados como es el caso de los productores de café en la selva, alcachofa en el valle del Mantaro, papa variedad "Capiro", productores Alpaqueros en Huancavelica, Truchicultores etc., actualmente INCAGRO 2014 ya fue des implementado habiendo dejado de prestar este apoyo a favor del agro Peruano puesto que haciendo una evaluación económica los logros no fueron los que se esperaba en concordancia a los desembolsos realizados por el Banco Mundial.. **Finalmente debemos entender que la innovación tecnológica es el elemento central para hacer frente a los problemas de pérdidas de mercado, los desequilibrios comerciales y los problemas de ajuste estructural que han generado el aumento de competencia por los mercados mundiales actualmente. Junto a un proceso de búsqueda de mayor valor agregado (mediante la agroindustria), el aprovechamiento de la investigación bajo adecuados procesos de transferencia de tecnología, el sector agropecuario buscará convertirse en una rama competitiva nacional e internacionalmente. Como se ve, la articulación entre los diferentes actores del proceso (empresas, productores agropecuarios, instituciones de investigación y el Estado) es fundamental para el éxito del proceso de innovación tecnológica de esta nueva década del veintiuno.**

## **ESTADO OPERATIVO DE LAS EMPRESAS EN LA SIERRA CENTRAL DEL PERU**

### **CASO LAIVE S. A. MODELO EMPRESARIAL.-**

Hace 104 años, en 1910 **Sociedad Ganadera del Centro S. A.**, hoy LAIVE S. A., se fundó con la participación de los señores **Domingo Olavegoya, Demetrio Olavegoya, Felipe Chávez y Juan Valladares** con 50,000 Libras Peruanas, para compra de las haciendas Acopalca, Chamiseria y Runatullo primero, después se anexaron a la propiedad otras haciendas **Huari, Acocra, Punto, Laive e Ingahausi** en los departamentos de Junín y Huancavelica. El propósito de la sociedad fue lograr la excelencia en la crianza de ganado lanar y vacuno, aprovechando para ello tierras situadas en las alturas de la Cordillera de los Andes, tierras marginales de agreste puna. Con técnicas avanzadas de manejo de suelos, mejoramiento y selección genética, cuidado del medio ambiente y estímulo al trabajador mediante servicios y condiciones de vida ejemplares, se lograron resultados técnicos que marcaron rumbos en la ganadería nacional y

resultados económicos que permitieron crecer y superar los vaivenes de la economía nacional y mundial.

Una de estas haciendas se llamaba **LAIVE**. No se sabe con certeza de donde viene este nombre se supone que es la unión de las iniciales de dos nombres como por ejemplo **Luis Alberto y Víctor Eduardo**. La principal actividad de esta sociedad era la crianza de ganado ovino y vacuno. Del primero provenía la producción de lana, negocio principal de la sociedad; y del vacuno se extraía la leche sólo para producción de mantequilla, que era lo único que se podía transportar en esa época en lomo de burro hasta los mercados de Huancayo y Lima. Así la mantequilla se convirtió en el primer producto comercializado primero como mantequilla de los hermanos Olavegoya después con la marca LAIVE y aún hasta hoy sigue en el pináculo de preferencias de los consumidores Peruanos porque conserva su calidad y sabor original.

Con los años venideros se importó padrillos que mejoraron la raza y la productividad del ganado. Se incrementó la producción de leche y se inició la producción y comercialización de quesos madurados eran los años 30 y en el 58 se empieza a fabricar quesos fundidos con quesos madurados. En la década de los 60 se adquirió un terreno en Ate y posteriormente se instalaron ahí las primeras máquinas para terminar de procesar los productos de las haciendas.

En **1970**, dentro del proceso de Reforma Agraria, nuestra empresa fue expropiada de sus tierras, ganado e instalaciones. Tuvo entonces que optar entre liquidar o continuar en otra actividad. En actitud poco común para esa circunstancia y momento se decidió seguir adelante como empresa, mediante la producción de queso y mantequilla. No obstante haber quedado sin leche fresca y sin posibles proveedores, con tecnología moderna se pudo sustituirla por leche en polvo importada. Esto permitió incrementar el volumen y prestigio de la marca LAIVE y en **1972** se inauguró una moderna planta procesadora de productos lácteos que producía además del queso fundido, mantequilla y queso fresco, el novedoso yogurt. En ella logramos un desarrollo importante en circunstancias muy particulares: fabricar productos lácteos sin tener leche.

En la década de los **80**, se solucionó el problema de la falta de leche fresca, construyendo dos plantas, primero en Arequipa y luego en Tacna, zonas de producción de leche para la fabricación de quesos madurados, (Edam, Danbo, Gouda, Cuartirolo, Parmesano, Mozzarella, Characato, Santa Clara, Majes y Andino). Estas inversiones permitieron ampliar la oferta de productos y establecer relaciones de amistad y colaboración con más de mil ganaderos.

En **1991** LAIVE ingresa a un nuevo campo de la industria alimentaria con derivados cárnicos. Inicialmente adquiere Salchichería Suiza, después se aprobó la construcción de una nueva y moderna planta procesadora de embutidos. Esta se inauguró en 1996. Las carnes que se procesan en la planta son de las mejores granjas del país.

En **1994** ya no teniendo ninguna conexión de trabajo con el centro del país se cambia de razón social a LAIVE S.A. y la empresa deja de llamarse Sociedad Ganadera del Centro S.A. Estos años fueron de gran desarrollo tecnológico mundial en nuestra industria. Nuevos productos de gran calidad, valor alimenticio y duración exigían inversiones cuantiosas y constituían un reto que LAIVE quería y debía asumir. Concretamente se trataba de construir una planta para leches y jugos por el sistema UHT (Ultra High Temperature). Para ese fin y en el deseo de aumentar la capacidad económica, comercial y tecnológica de LAIVE S. A., a fines de **1995** se llegó a un acuerdo con la firma Empresas Santa Carolina S. A. de Chile para un aumento de capital, mediante un importante aporte por ellos en el capital de LAIVE S. A.

En **1997** LAIVE ingresa en el mercado de leches frescas ultra altas pasteurizadas y con leche sin lactosa fresca envasadas en cajas (Tetra Pak y bolsas Prepac). Ambos sistemas permiten conservar la leche en su forma natural y aséptica. En la misma planta y bajo el mismo proceso se envasan jugos de frutas.

Esta asociación ha sido plenamente exitosa pues se ha mantenido en el tiempo, con armonía de metas, criterios y visión del futuro. Ese mismo año fue inaugurada una planta en Majes Arequipa, para acopiar y evaporar la mejor leche fresca de la región sur del país, que constituye la principal materia prima de nuestros productos. Esta planta acopía leche de más de 1,500 ganaderos de la región cumpliendo con estándares de calidad, **1998** fue el año del lanzamiento de la leche evaporada ultra alta pasteurizada en un novedoso envase de alta tecnología en bolsa que lo llamamos Bolsitarro. En 1999 LAIVE lanza al mercado una segunda marca, La Preferida, con productos lácteos y cárnicos. Dos años después se ingresa a una nueva etapa de control de calidad total obteniéndose los certificados **HACCP** para todas sus plantas. Esta certificación está orientada a satisfacer plenamente las exigencias sanitarias modernas que impone el mercado y sobre todo asegurar la calidad al consumidor. En el **2005** LAIVE cambia sus envases de yogurt dándoles forma a sus botellas y colocándoles fundas, igualmente reformula el contenido y el concepto de sus yogures agregándoles beneficios saludables como son los cultivos pro biótico, empezamos así con las líneas de productos funcionales Bio. Siguiendo la línea de alimentos de prevención y buena salud en el **2006** se lanzó al mercado el primer alimento funcional pro biótico del mercado "Biodefensa". También en el 2006 empezamos a producir leches evaporadas ultra altas pasteurizadas, entera, semidescremada y sin lactosa en cajas.

En los años sucesivos, LAIVE continuó con una sostenida estrategia de innovación en el mercado, pasando por su ingreso en el mercado de leches evaporadas con valor agregado (sin lactosa, niños omegas), y el lanzamiento de yogurts (con trozos de frutas) y bebidas lácteas

orientadas a la salud y bienestar de sus consumidores. LAIVE llega a su centenario fortalecida con una venta anualizada superior a los **100 millones de dólares** y dando empleo entre directo e indirecto a más de **1,500 trabajadores**. Este es un momento propicio no solo para revisar nuestro rico pasado y sacar de él las experiencias para enfrentar con seriedad y serenidad los retos del incierto futuro. También para comprometernos cada vez más con nuestro entorno y su alimentación. Para dar gracias a Dios y a las innumerables personas que de muchas maneras nos han ayudado y estimulado y que son parte de nuestra historia y de nuestro futuro.

## **REFORMA AGRARIA**

El proceso de Reforma Agraria iniciado en 1969 ( 24-06-69 ) con el objetivo anunciado de eliminar el latifundio y el minifundio, ha sido el evento más drástico que enfrentó el sector agrario peruano en el presente siglo la tierra se adjudicó preferentemente a formas empresariales de propiedad colectiva es decir a empresas en las que “todos los socios son dueños de todo y ningún socio es dueño de nada”, las haciendas y latifundios pasan a manos de las comunidades campesinas se originan las Cooperativas Agrarias de Producción o Empresas Agrícolas de Interés Social ( SAIS ) como la SAIS Cahuide, Túpac Amaru, Ramón Castilla, Heroínas Toledo “La tierra es para quien la trabaja”. La Dirección General de Reforma Agraria aprobó un plan de reestructuración empresarial que incluía a más de 200 empresa asociativas aplicado muy limitadamente en algunas sociedades agrícolas de Interés Social ( SAIS ); la existencia a su vez de parcelas al interior de muchas Cooperativas Agrarias de Producción CAP en la costa era una herencia de la Hacienda ,las UPEs manifestaban problemas de articulación empresarial (1978) pues nacieron de Haciendas descapitalizadas con escasa cohesión y con fuertes tendencias al desmembramiento por parcelación de sus áreas. Desde fines de los setenta uno de los casos más notorio fue la disolución de la SAIS Huancavelica época en que las empresas eran dependientes del BAP para obtener capital de trabajo, los créditos sin embargo no cubrieron más del 60% de las necesidades viéndose obligados a recurrir a un crédito informal caro en esta situación durante los años 1981 y 1983 las empresas sufrieron pérdidas económicas que a muchas de ellas los llevo a la quiebra.

## **CASO SAIS CAHUIDE**

### **➤ IMPORTANCIA Y CONTRADICCIONES DE LA SAIS CAHUIDE**

La Sociedad Agraria de Interés Social (SAIS) CAHUIDE no solamente fue la empresa campesina más extensa del departamento de Junín creada por la reforma agraria, sino

del país entero. Abarcó los distritos de Pariahuanca, Chongos Alto y Santo Domingo de Acobamba (provincia de Huancayo), Yanacancha (distrito de Chupaca) y el distrito de Comas (provincia de Concepción) del departamento de Junín. En el departamento de Huancavelica se localizó en el distrito de San Marcos de Rochac (provincia de Tayacaja). Esta empresa tuvo una extensión de 270 mil hectáreas, alrededor de 42,000 cabezas de ganado ovino; 4,500 vacas de raza Brown Swiss que les permitía captar 45 litros de leche por día. Incluyó a 28 comunidades campesinas como socias una cooperativa de servicios conformada por 900 trabajadores. Sus unidades de producción se localizaron sobre las antiguas ex.haciendas LAIVE (37,000 hectáreas), ANTAPONGO (36,000 hectáreas), TUCLE-Río de la Virgen (18,000 hectáreas), ACOPALCA (37,000 hectáreas), HUARI (36,000 hectáreas), RUNATULLO (102,000 hectáreas) y PUNTO (20,000 hectáreas), ubicadas en ambas márgenes del río Mantaro. La SAIS CAHUIDE contaba con una oficina principal de gerencia ubicada en la ciudad de Huancayo y oficinas de administración en cada unidad de producción que se hacía cargo de más de 1,000 cabezas de ganado vacuno, y 2,000 aproximadamente de ovino. Las personas que laboraban en estos cargos (gerentes, subgerentes y administradores) eran en su mayoría profesionales “foráneos” de la zona del Canipaco que percibían un sueldo que casi siempre provenía de la venta de ganado y de la producción de lácteos. El campesinado se beneficiaba con las raciones de carne y leche que se les proveía, algunos con las esporádicas capacitaciones en asistencia técnica, otros pocos trabajando como obreros en el mantenimiento de los equipos y maquinaria, y otras labores, muchos lograron integrarse a la administración o gerencia de la SAIS CAHUIDE, en calidad de delegados de la SAIS en sus comunidades, con el propósito de mejorar la situación y defender los intereses de los comuneros. La SAIS CAHUIDE fue creada con la idea de transformarse en eje y motor económico de la región. Sin embargo, no pudo evitar los efectos de la **crisis** económica de 1976 y las contradicciones propias de su estructura y organización a las cuales se vio metida desde su creación. La drástica baja en las ventas de producción ganadera y de lana de ovino fue determinante para la dramática reducción de sus ingresos desde 1979 y finalmente para su propia liquidación en 1988. Sus ingresos en 1971, valorados a 1979, fueron de 599'077,830. En 1985, estos se redujeron en términos reales, siempre teniendo como base el año 1979- a 337'774,227, es decir al 56% de lo que había representado en 1971 y 48% en 1979, que había sido el último año con más altas ganancias en su historia. A su vez, el descontento de las comunidades socias fue creciendo no solamente debido a la caída de la producción y los ingresos, sino también porque al interior de la SAIS se

produjeron conflictos entre comuneros socios y personal administrativo, debido centralmente a los ingresos y privilegios diferenciados de unos y otros. La mayor parte de los ingresos, casi las tres cuartas partes del total, se destinaron a cubrir sueldos y salarios de los técnicos y funcionarios de la empresa. Más adelante, el grupo de delegados de las comunidades campesinas fue contratado para laborar en la Unidad de producción, lo que causó y motivó resquemores entre los demás socios no asalariados. En el caso de la Unidad de producción de LAIVE, sin embargo, se había logrado que algunas comunidades establezcan **empresas comunales** para la producción y venta de lácteos, generando así pequeños ingresos para los comuneros. El panorama se complica cuando revisamos la historia de la creación de la SAIS por la Dirección General de Reforma Agraria y advertimos que hubo en efecto, una desigual distribución de la tierra entre las comunidades campesinas. Las **empresas** asociativas, junto con las cooperativas agrarias de producción se beneficiaron con el 75.4% del total de las tierras intervenidas. De otro lado, solamente el 1.1% del total fueron entregados a las comunidades campesinas que no eran parte de las **empresas** asociativas. A consecuencia de este panorama se suscitan una serie de enfrentamientos entre las comunidades socias y aquellas que quedaron fuera del esquema de la reforma agraria del gobierno militar. De otro lado, la urgencia de las comunidades socias de solicitar la fragmentación de la empresa fue creciendo a lo largo de los años, a diferencia de los funcionarios remunerados de la SAIS que clamaban por la continuidad de la misma. Es de esta manera que en mayo de 1988 se aprueba en asamblea general de socios la “reestructuración” de la empresa. Igualmente, el 29 de diciembre de 1988, se ratifica la liquidación de la empresa. Es así que en enero de 1989, las comunidades socias pasan a formar **empresas** multicomunales en la margen derecha del río Mantaro.

➤ **DESTRUCCIÓN DE LA SAIS CAHUIDE.-**

A inicios de 1989, la Unidad de Producción Laive fue destruida consecuencia de la convulsión social que vivimos los peruanos se destruyó la maquinaria de procesamiento de leche y derivados se incendiaron los pastos, saquearon la casa-hacienda y finalmente distribuyeron el ganado a los trabajadores presentes. En ese mismo año se arrasó también las unidades de producción Tucle-Río de la Virgen y Antapongo. Las comunidades vecinas de Palmayoc, Palaco, Llamapsillón y Chongos concluyéndose con el saqueo y repartición de bienes de estas unidades de producción. 120 mil cabezas de ganado ovino, 9 mil vacunos y 600 equinos de primera calidad fueron vendidos después de estos hechos, en los camales de la región se quemaron carros, tractores y equipos.

Incluso calcinaron las vacas más finas que tenían crías, **"les rociaron gasolina y luego les prendieron fuego"**. **"Todas las instalaciones de la Sub Unidad LAIVE fueron destruidas y bombardeadas"**. A consecuencia de este hecho no solamente los empleados perdieron su puesto de trabajo, sino que se destruyó una importante fuente de desarrollo e ingreso de la región centro. Después del atentado, los animales fueron repartidos entre los pobladores de las comunidades de Chicche, Santa Rosa, Vista Alegre, Quishuar, Magdalena, Huayucachi, Huancán, Chupaca, Santo Domingo de Cachi, San Juan de Jarpa, San José de Quero, Chaquicocha y Shicuy entre otros.

➤ **CONCLUSIONES.-**

La SAIS Cahuide constituyó un modelo empresarial importante para la economía rural de la sierra a pesar de su paulatino decaimiento. Su destrucción significó una irremediable pérdida para la Región. Lamentablemente no contamos con cifras que den cuenta del grado y magnitud de destrucción habido. Ningún estudio ha realizado alguna vez, la contabilidad de los daños personales, ni materiales ocasionados por el conflicto social interno para este caso. La SAIS Cahuide se había asentado sobre terrenos que arrastraban una larga historia de conflictos sobre la propiedad de la tierra. A este difícil panorama cruzado por disputas por tierras y linderos entre las comunidades socias y las que no lo eran, se sumaban las dificultades personales surgidas entre los mismos socios, donde solamente una parte de los socios fueron empleados en tareas administrativas con un sueldo fijo. La SAIS Cahuide estaba signada a desaparecer como empresa asociativa desde su nacimiento debido a las profundas contradicciones a la cual estuvo sometida desde el inicio. Si bien fue un referente importante en la región, estuvo basada desde un principio en reproducir relaciones de desigualdad expresadas en la existencia de una élite privilegiada de empleados asalariados y una masa de trabajadores-proveedores de los productos e insumos para la venta. En otras palabras, los conflictos al interior de la SAIS y entre las comunidades fueron utilizados para generar una base social que apoyara las acciones destructivas. Cuanta sangre se hubiera podido ahorrar ante una política más clara y justa de parte del Estado de distribución de tierras y repartición de las ganancias en una empresa con objetivos comunes y desarrollo potencial para la región.

## **DIVERSAS DE EMPRESAS ORGANISMOS DEL ESTADO PRIVADOS ECOMUSAS.-**

- 1. EMPRESA COMUNAL AGROPECUARIA YANACANCHA.-** Durante la década de los ochenta el INAF-PEPMI-PLAN MERIS-JZSC-I ETAPA mediante convenio con el Banco Agrario del Perú y, con el financiamiento del Banco Mundial BIRF a través del-PROGRAMA “**Mejoramiento del Uso de los Recursos Agua y Tierra en la Sierra**” apoyo el otorgamiento de créditos agrícolas de CAPITALIZACIÓN P.P.MURATS y de SOSTENIMIENTO a los agricultores y comuneros beneficiarios de los Proyectos de riego : Yanacancha, Chupaca, Sicaya, Orcotuna, Mito, Sincos, Apata, San Lorenzo, Chicche, San Antonio, Acobamba y Huasahuasi en el Departamento de Junín. Para lo cual se tuvo que organizar y constituir jurídicamente a las UPEs, planificando concertadamente la producción agrícola y pecuaria y brindando asesoramiento técnico en producción agropecuaria, administración, gestión y administración económico financiero Empresarial. La organización de la Empresa Comunal Agropecuaria Yanacancha se efectuó durante los años 1981-82 periodo en el cual el **Ing. Jesús Antonio Jaime Piñas** funcionario del PLAN-MERIS JZSC – Huancayo, elaboró el Proyecto de Desarrollo Ganadero Lechero de dicha empresa que incluía en su programa de inversiones a largo plazo ( 10 años ) : Habilitación y Rehabilitación de 100 has de tierras, construcción de un módulo lechero, instalación de cerco perimetral para 50 has, de pastos asociados instalados, construcción de 01 estercolero, construcción de 02 silos trinchera, adquisición de herramientas agrícolas, equipo para el manejo del ganado y sala de leche, equipo de inseminación artificial, equipo veterinario, instalación de 50 has de pastos asociados, adquisición de 50 vaquillas y 01 Reproductor Brown Swiss P.P.C., la solicitud de crédito fue presentado al Bco. Agrario del Perú por un monto de S/. 120000,000.00 el mismo que luego de ser evaluado fue aprobado con un préstamo del AID(527 – T – 059 ) en Junio del 1,983 el mismo que se canceló a los tres años obteniéndose otro crédito para la adquisición de maquinaria agrícola debidamente implementada; esta UPE fue destruida a inicios de 1989 por los problemas sociales que atravesaba el País, llegando así al final su época de bonanza y grandeza de esta Empresa cuya productividad de leche alcanzo 18 litros / vaca /día en promedio, de esta manera se inició una crisis económica y social para las familias campesinas, en la actualidad con la férrea voluntad de los integrantes de la Comunidad campesina de Yanacancha se viene superando este episodio crítico habiéndose generado y consolidado **04 micro empresas**

**agropecuarias** por los descendientes de los que instauraron la empresa Yanacancha organizaciones empresariales que con recursos propios vienen desarrollando la ganadería lechera e industrialización de su producción láctea con resultados altamente satisfactorios quedando demostrado la Sostenibilidad productiva, económica y financiera de la empresa Agropecuaria Yanacancha. Es menester aclarar que el éxito alcanzado por esta empresa se debió al apoyo logístico, técnico y administrativo que recibió durante los 02 primeros años de su ejecución del Proyecto por el PLAN MERIS I Etapa JZSC.

2. **FONCODES – FONDOS ROTATORIOS - CAJAS RURALES.**- Con intervención de **FONCODES** Organismo Público que fue creado El año de 1990 y que empezó a funcionar en una pequeña Oficina del Jirón Belén (costado de la plaza San Martín – Lima) contando con un reducido número de funcionarios entre administrativos y Profesionales (**en realidad se había des burocratizado el aparato del estado en dicha fecha institución que actualmente es un aparato burocrático a nivel nacional**) se brindó apoyo a grupos organizados en Núcleos Ejecutores de productores agropecuarios para el financiamiento de Proyectos agrícolas con el compromiso que finalizado la campaña en retribución el Núcleo Ejecutor responsable debería ejecutar una obra de bien social este apoyo no permitió superar la crisis ocasionada por el JUJI-SHOK del 90 puesto que no alcanzo la relevancia esperada. En una acción paralela el MINAG de manera desesperada con el afán de superar la dura crisis que vivía el Agro empieza mediante la modalidad de **FONDOS ROTATORIOS** apoyar a los productores individuales o asociados mediante el otorgamiento de módulos de semillas, fertilizantes, herramientas, equipos, tractores agrícolas, piladoras pulidoras de arroz, molinos de granos, módulos para la preparación de papa seca, módulos de animales menores, alpacas, ovinos, vacunos, e incluso entrega de capital de trabajo, esta situación paternalista del Estado fue impuesta con el único afán de tener a los beneficiarios como bastión social de apoyo importante, se debe remarcar que el MINAG entrego muchos de estos bienes con factura de precio cancelado “ ¿Qué? ¿Qué? “situación que fue aprovechada por muchas Asociaciones para presentar como garantía estos bienes y solicitar préstamos agrarios ante diversas **CAJAS RURALES capital** que en la mayoría de los casos fue malversado por los clientes y no pudo ser recuperado siendo una de las causas para la bancarrota de este ente financiero que a partir del año de 1990 se gestó e implemento con la finalidad de ser operadora de crédito agrícola con apoyo financiero

del Estado y Organismos de Cooperación Técnica Internacional pero que tuvo una duración muy efímera en la mayoría de los casos.

3. **EMPRESAS COMUNALES Y MULTICOMUNALES.-** El Ministerio de Agricultura MINAG a partir del año de 1993 oficializo las disposiciones y normas técnicas pertinentes para la Constitución de las Empresas Comunales y Multicomunales, el desconocimiento e incompetencia de los responsables en la orientación y asesoramiento para la formalización de estas **ECOMUSAS** que fueron constituidas en tan solo dos días sin previa capacitación de los socios así, como el de fijar objetivos claros, elaboración de Estatutos y Reglamentos, fue un fracaso puesto que se cometió el error basado únicamente en un patrón establecido pretender acomodar a todas las Asociaciones en formación bajo un modelo tipo de Empresa esta acción ha sido la principal causa para que estas UPEs no alcancen los objetivos para los cuales fueron concebidos resultado propio de una gestión desastrosa del MINAG.

4. **PROBLEMAS QUE LLEVARON AL FRACAZO A LAS EMPRESAS.-**

**PROBLEMA DE GESTION.-** El insuficiente esfuerzo estatal por capacitar tanto a profesionales como a beneficiarios de la REFORMA AGRARIA al asumir la gestión de las empresas asociativas en 1977 sólo 58% de estas contaban con Administradores o Gerentes y, mayormente sin la formación necesaria para dirigir las.

**PROBLEMA RELACIONADO AL TRABAJO.-** Luego del proceso de Reforma Agraria se generó la pérdida del carácter disciplinado al trabajo así como la utilización deficiente de los recursos consecuentemente se provoca un impulso a la parcelación.

**PROBLEMA DE INTEGRACIÓN SOCIAL.-** El grupo social reunido en la Empresa no logro desarrollar una identidad grupal, se presentaron dificultades en las relaciones sociales de concertación y participación presumiblemente debido al elevado número de socios de las UPEs.

La crisis del Agro Peruano ocasionado a partir de la Reforma Agraria iniciado el 24 de Junio de 1969 a marcado los hitos históricos de una nueva idiosincrasia en nuestros hermanos campesinos, actualmente se puede apreciar la desorganización comunal y el desmedro en algunos lugares de la sierra la forma de trabajo comunal ancestral (Mita, Ayni, Huyay ) pasando a la forma asalariada.

## CASO DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS

A pesar de los esfuerzos que se han realizado en muchos países para reducir la pobreza y mejorar la seguridad alimentaria, en la Declaración de la Cumbre Mundial de la Alimentación: cinco años después, del 13 de junio de 2002 se reconoció que el objetivo de reducir a la mitad el número de personas hambrientas para el año 2015 se encuentra cada vez más lejano

En nuestro país muchas instituciones públicas como FONCODES, PRONAMACHS y privadas durante el periodo 1990-2008 especialmente el segundo de las entidades del estado mediante la modalidad de "FONDOS ROTATORIOS" (actividades que no corresponden a la denominación de esta institución ) empezaron con apoyar a los productores individuales o asociados mediante la entrega de módulos de semilla , fertilizantes, herramientas , equipos agrícolas, tractores agrícolas, peladoras pulidoras de arroz, molinos de granos, módulos para la preparación de papa seca, módulos pecuarios como: alpacas, ovinos, animales menores, vacunos, módulos para la crianza de abejas e incluso capital de trabajo entre otros, situación paternalista impuesta por el gobierno de turno para tener en la mano a los beneficiarios y utilizarlos como bastión social de apoyo importante a su servicio, de nada han servido puesto que mayormente resultaron "FONDOS SIN RETORNO". y/o fueron PALIATIVOS de un día.

Las acciones realizadas hasta el momento, por los gobiernos locales, regionales, organismos no gubernamentales y, públicos como ONGs, FONCODES, PRONAMACHS, Municipalidades, entre otras, por lo tanto mediante la ejecución de proyectos productivos intrascendentes, han sido atenuantes insignificantes y meramente paternalistas poco importantes e insuficientes para reducir la situación de pobreza e inequidad alimentaria de nuestras familias pobres en la provincia de Acobamba, a pesar de notarse avances en menor proporción de personas sub nutridas respecto de la población total.

Por lo tanto, es importante tomar medidas comunitarias, concentradas y participativas, que permitan impulsar acciones de cooperación regional y que refuercen las políticas y planes de seguridad alimentaria local y regional a través de propuestas económicas, financieras, productivas, técnicas y sostenibles.

Finalmente se debe citar que en nuestra provincia de Acobamba los agricultores propiciados por la generación de proyectos "productivos" baladíes se dedican apenas a la etapa pobre e incipiente del agro negocio ejecutando todas sus actividades en forma individual (comprar insumos, hacer inversiones caras y comercializar sus excedentes).

**¡HERMANOS AGRICULTORES! Abran los ojos antes que sea demasiado tarde.**

## PROBLEMÁTICA DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS

La razón de los proyectos productivos es, mejorar los ingresos económicos y salud alimentaria de las familias proporcionándole un mejor nivel de vida en forma sostenible, teniendo en cuenta el sentido del contexto y voluntad hacendosa de nuestras familias se debe incluir como componente de la propuesta el desarrollo de capacidades en tres ejes temáticos; **Tecnología Productiva; Gestión Empresarial y Agro Negocios**, mediante Capacitaciones, Asistencia Técnica e información especializada, sin embargo lejos de esta realidad se tienen proyectos como: construcción de fitotoldos (invernaderos rústicos), pequeños sistemas de riego, canales de riego, andenes y otros actualmente en abandono o en uso limitado lo cual lejos de incrementar la base productiva e índice de uso de la tierra y progresivamente y de manera sostenible la producción y productividad agrícola solo han servido para acrecentar el descontento, pasividad y auto dependencia de nuestras familias; de igual manera las pequeñas explotaciones agrícolas de los proyectos productivos diseñados eminentemente para agricultura de subsistencia no pueden ser competitivas en una economía globalizada actual, por ser enfrentadas con el complejo agroindustrial mundial que dispone la tecnología y de los recursos de capital y que interviene a nivel global entre los recursos disponibles de los demás factores de producción

Como tal conociendo que **“ la mayoría de pequeños agricultores de la sierra”** no pueden continuar sobreviviendo solamente produciendo cosechas baratas, sino que deben innovarse de manera prospectiva los proyectos productivos, a fin de asegurar que las familias puedan tener acceso al valor agregado producido a lo largo de la cadena alimentaria en la etapa de poscosecha, desde las transformación hasta la comercialización, situación como tal que obliga y comprometer a las instituciones públicas y privadas así como a los profesionales del agro **planificar, diseñar, formular y ejecutar proyectos productivos que permitan resarcir estos errores a fin de lograr el uso eficiente y racional de los recursos financieros que se destinan para estos fines y que son muy escasos a nivel de la sierra peruana y de manera especial en la provincia de Acobamba-Huancavelica.**

## RECOMENDACIONES

1. Antes de financiar un proyecto productivo se debe cumplir con una fase de sensibilización del grupo beneficiario el mismo que debe incluir un proceso de priorización de necesidades que deben ser considerados en el proyecto productivo.
2. Toda propuesta debe incluir más del 50% del cofinanciamiento en efectivo del capital requerido y/o debe corresponder al otorgamiento de un préstamo para su financiamiento.
3. Se recomienda facilitar intercambios con grupos de productores en técnicas de producción integral agropecuaria, para poder animar la participación del grupo en la mejora productiva agrícola, crianza o industrial como opción económica para la unidad familiar.
4. Incluir en los proyectos la protección del medio ambiente referido al manejo y conservación de aguas y suelos mediante la forestación con especies nativas como el aliso, colle, quinal etc., evitando en lo posible la utilización de especies exóticas como una medida de lograr la sostenibilidad productiva de nuestros suelos.
5. Reforzar los procesos de participación concertada con los gobiernos regionales, locales e instancias vinculadas a mejorar la productividad y la relación con el mercado y privados en especial empresas que puedan ser parte de una cadena de productos u ONGs que impulsen acciones hacia el mercado, con la finalidad de mejorar la identificación de las potencialidades y demandas de los productores en base a sus propias capacidades.
6. Mejorar la línea de base con enfoque de mercado, en particular caracterizando las condiciones socio económicas de los actores y sus condiciones de institucionalidad territorial (articulación con actores de servicios técnico, financiero, político).
7. En los nuevos proyectos sería necesaria una estructuración de los indicadores de manera más reducida en su número, pero sobre todo se necesitaría construir indicadores más completos, que resuman data diversa para una medición de los impactos. Estos indicadores se construirían en relación directa con los objetivos principales y secundarios del programa.
8. Se recomienda facilitar intercambios con otros grupos de productores, para poder animar la participación del grupo en la mejora productiva agrícola, crianza o agro industrial como opción económica para la unidad familiar.
9. Mejorar el diagnóstico situacional con enfoque de mercado, en particular caracterizando las condiciones socio económicas de los actores y sus condiciones de institucionalidad territorial (articulación con actores de servicios técnico, financiero, político).

10. Revisar los mecanismos administrativos y de gestión, para evitar los retrasos en los desembolsos que ocasionan problemas de cumplimiento en las metas de los proyectos.
11. Fortalecer la agilidad en los procesos de seguimiento y evaluación, trimestral y anual, pero todos ellos en una cadena lógica para lograr actividades y resultados, sin perder de vista los efectos y posibles impactos que se van alcanzando.
12. Considerar como parte de la estrategia de proyectos productivos un periodo de ejecución supervisada de 3 años que permita consolidar la transferencia de capacidades productivas y la apropiación plena por parte de los productores.
13. Incluir en los diagnósticos previos una evaluación específica de los resultados de las principales intervenciones de apoyo realizadas por otras entidades tanto públicas como privadas. La finalidad debe ser conocer las metodologías aplicadas y los paquetes tecnológicos ofrecidos y diseñar una estrategia para complementar o contrarrestar los efectos negativos que puedan tener sobre las propuestas de los proyectos productivos.
14. **Se recomienda para un proceso de evaluación más exhaustivo referido a la sostenibilidad del proyecto (impacto económico, social y ambiental), realizar una evaluación económico -financiero desde el punto de vista privado, es decir, determinar el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, la Rentabilidad del VAN, el Período de Recuperación Descontado, el Punto de Equilibrio de la Inversión, de igual modo para el caso de la evaluación del riesgo realizar el análisis de sensibilidad, para la evaluación de los impactos ambientales se sigue utilizando la metodología que emplea el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) que explica claramente, paso por paso, cómo realizar este tipo de evaluaciones, dando alternativas para el caso de países subdesarrollados como el Perú, donde tal vez el volumen de información existente respecto a la evaluación, es escaso, y no existen los recursos suficientes para generar la información necesaria. Además, se propone el uso de indicadores, en los casos que sea posible, que cuantifiquen el impacto que ya ha sido determinado, a fin de hacer más explícito la magnitud que alcanza el mismo, y sobre esta base desarrollar las acciones pertinentes para evitar o contrarrestar el impacto, en caso que sea negativo, o aprovechar sus beneficios en el caso de un impacto positivo.**
15. **Alcances de un proyecto productivo “Todo proyecto productivo debe orientarse a revertir la situación económico productivo de las UPEs, es decir debe permitir la mejora de la salud alimentaria, superar la pobreza y generación de empleo rural en su ámbito de ejecución, apoyando iniciativas locales que permitan elevar la**

**competitividad del productor organizados con negocios rentables sostenibles, con adecuada estrategia de cofinanciamiento, mercado de servicios generación y adopción de tecnologías en aspectos de producción, organización y gestión de AGRONEGOCIOS”.**

## **RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DEL SNIP**

1. Las restricciones contempladas en el SNIP desde sus inicios al no considerar los proyectos sociales, productivos y ambientales, limitan a los Gobiernos Locales, pues no pueden orientar parte de sus recursos en el fomento, desarrollo y promoción de las actividades económicas productivas locales que tendrían incidencia directa en la lucha contra la pobreza, inclusión social y productividad del país; como es el caso de piscigranjas, conservación de restos arqueológicos, tierras mejoradas con regadío, pequeñas represas, captura de lluvia o protección y mejora de ganados, etc. Esta medida afecta la generación de nuevos empleos, debilita la promoción del desarrollo económico local y regional que, según la Ley Orgánica de Municipalidades y de Gobiernos Regionales, es una responsabilidad y está en las funciones de municipalidades y gobiernos regionales; sin embargo el SNIP va contra ese mandato de la ley, imposibilitando incidir más directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores.
2. Desde su implementación, existe rigidez generalizada en las exigencias fijadas en el SNIP, sin tener en cuenta las características geográficas, realidades sociales y recursos de las municipalidades urbanas y rurales, las cuales difieren ampliamente unas de otras. A la par, no se cuenta con una tipología de las municipalidades que tome en cuenta las fortalezas y debilidades en capacidades (del interno) institucionales. La clasificación existente, está dada mayormente en función a los recursos financieros que administra (presupuesto). En ese sentido la clasificación efectuada por el MEF, para el Plan de Incentivos Municipales (PIM) debe ser un elemento tomado en cuenta para adecuar el SNIP a esas realidades económicas y sociales.
3. Inadecuado enfoque del SNIP al no contemplar en algunos casos, los proyectos de manera integral. Es así que para la construcción de un malecón ecológico y recreativo en la ribera de un río, se está exigiendo que éste se desagregue en infraestructura y ambiental, con la consiguiente demora, mayor esfuerzo de los equipos técnicos y

utilización de recursos financieros en su reformulación por separado.

4. Exigencia del SNIP sobre saneamiento de la titulación de predios (ficha registral), limita la ejecución de proyectos orientados a la construcción y/o el mejoramiento de su infraestructura y de los centros educativos y de salud que demandan una inmediata atención. Debe señalarse algún nivel de coordinación para que COFOPRI o la entidad respectiva, dé alta prioridad al registro de este tipo de predios con la presentación del expediente que pueda cursar el Gobierno Local o Gobierno Regional.
5. El desarrollo de capacidades del personal que integra el SNIP, conforme nos interiorizamos en el país, tiene limitaciones (capacidades de los técnicos de las unidades formuladoras) y da lugar a que los perfiles elaborados presenten observaciones, con la consiguiente demora en la reformulación y aprobación de los expedientes técnicos. Es necesario que el SNIP considere y programe en forma continua el desarrollo de capacidades en todo el país, sobre todo en las zonas más pobres y las que carecen de conectividad. En los casos de municipalidades con mínimos ingresos propios y con importantes fondos del canon, pueden utilizar un porcentaje de estos recursos disponibles para la capacitación de su personal encargado de la formulación y viabilidad de los proyectos de inversión pública.
6. Es necesario que el MEF, tome conciencia sobre la problemática en el interior del país en la aplicación del SNIP, e impulse un programa Nacional de Desarrollo de Capacidades, en alianza con Universidades, Servir, CGRP, OSCE, Cooperación Internacional a fin de fortalecer y consolidar los conocimientos de los funcionarios que son parte del SNIP.
7. Falta la debida articulación ante la amplitud y diversidad de la normatividad del SNIP (existe una ley y 4 modificatorias, Reglamento del SNIP, Directivas, Guías metodológicas, disposiciones especiales y Lineamientos para la Formulación de Proyectos), lo que ahora dificulta la comprensión y su debida aplicación por los entes decisorios y ejecutorios de la gestión pública municipal y regional.
8. Desde sus inicios hasta la fecha, el SNIP no está articulado con los otros Sistemas Administrativos de la Gestión Pública, no incorpora como parte del sistema la amplia diferenciación existente entre gobiernos locales y regionales (se les trata como órganos desconcentrados en un país que se descentraliza). Tal es el caso que su relación con los sistemas de Planeamiento, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, OSCE, Gestión de los Recursos Humanos y Control es muy débil e inexistente. De nada sirve tener un buen banco de proyectos, si estos no se pueden presupuestar y -peor aun- no se pueden

contratar y ejecutar oportunamente. Una característica fundamental de los sistemas es que deben interactuar permanentemente como parte de un todo.

9. Es necesario que en las zonas del Valle de los Ríos Apurímac, Ene, Mantaro – VRAEM y lugares muy apartados de la Amazonía del país (Purus, Iñapari, Iscozacín, etc), se aplique un SNIP diferenciado y mucho más ágil que permita mostrar resultados en el corto plazo y refuerce las estrategias del Estado en conjunto que se vienen aplicando en esas zonas.
10. Desde la creación del SNIP, no se ha institucionalizado la parte pendiente del sistema que es la evaluación de impacto de las inversiones, a fin de ir verificando si efectivamente la inversión pública ha cumplido con sus objetivos propuestos e ir descartando tipo de proyectos que no contribuyen con el desarrollo nacional. Esto permitirá tener retroalimentación concreta para la mejora continua del SNIP.
11. Es importante y urgente, por el nuevo contexto en que vive el país, la necesidad de que el SNIP además de incluir proyectos de carácter social, productivo y ambiental; flexibilice sus parámetros de formulación y evaluación, como los estudios de oferta y demanda, líneas de corte, indicadores de rentabilidad, acorde a las realidades locales, nuevamente consideramos que la tipología elaborada para el PIM, puede ser un punto de partida.
12. Es necesario cambiar el enfoque dejando de ver la inversión pública como una subordinada al proceso presupuestario, en cambio ligarla más al desarrollo integral y como concreción del sistema de planeamiento, así contribuir en hacer realidad la visión de país desde cualquier nivel de gobierno.
13. El SNIP debe contemplar más específicamente la elaboración de proyectos mancomunados, pues estos tienen mayor impacto en la población y permite que municipalidades muy pequeñas puedan ejecutar proyectos de envergadura que solos no podrían. La mancomunidad constituye una alternativa para el desarrollo de proyectos conjuntos. Paralelamente, es necesario corregir la existencia de perfiles menores y de menor cuantía por la facilidad en su ejecución, lo cual atomiza y desperdicia la inversión pública.

#### **Otros Aportes que Inciden en el SNIP:**

1. Según lo expresado por los funcionarios del MEF, existe el propósito de la flexibilización del SNIP a fin de impulsar el desarrollo armónico del país, lo cual resulta coincidente con las preocupaciones de las autoridades locales y la AMPE (Asociación de Municipalidades del Perú)..
2. No obstante los esfuerzos de los organismos sectoriales orientados a la mejora de los

recursos humanos y al desarrollo personal del servidor público, está pendiente la normatividad que debe regular la carrera pública en los 03 niveles de gobierno.

3. Pese el desarrollo económico y estabilidad económica del país, aun existe altos índices de inequidad y pobreza. Así mismo, debilidades administrativas existentes en el interno institucional y que en cierta medida, incide en la debida aplicación del SNIP:
4. Los Planes de Desarrollo Concertado – PDC y sobre los cuales se programan los proyectos a ejecutarse, presentan deficiencias en la elaboración. No se ajustan a las reales necesidades y demandas de la población, tampoco están debidamente articulados entre sí; y todos no están alineados a los Objetivos del Milenio, al Acuerdo Nacional ni a las Políticas Nacionales. No hay una visión nacional de desarrollo del país
5. Los Planes Institucionales deben elaborarse con un enfoque holístico e integral territorialmente y no de manera aislada. La mancomunidad constituye una alternativa para el desarrollo de proyectos conjuntos.
6. Relativa importancia a la unidad funcional de Planeamiento y Presupuesto, encargada entre otras funciones del diseño, ejecución, control y evaluación de los Planes Institucionales y por ende, de las políticas públicas a nivel local.
7. Las limitadas capacidades de los técnicos municipales, no permite el aprovechamiento de oportunidades de nuevos recursos, como acceder al Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL) y en consecuencia no se capta financiamientos de Proyectos de Inversión Pública (PIP) ni estudios de pre-inversión orientados a reducir las brechas entre la provisión de los servicios e infraestructura básica, y los niveles de pobreza en sus localidades.

# PROBLEMÁTICA DE CORRUPCION GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES

## DENUNCIA ALCALDES Y PRESIDENTES REGIONALES

Denuncia pública a los Alcaldes y Presidentes Regionales por los ilícitos de corrupción de funcionarios que están comprendidos desde el **artículo 382 al 401 del Código Penal** y son cometidos por servidores del Estado. Entre ellos figura **colusión, patrocinio ilegal, peculado de uso, peculado por apropiación, peculado por utilización y peculado culposo.**

### Aspectos delictivos visibles Gestión 2010 -14.

- **Sobredimensionamiento** en la generación de perfiles de proyectos sin tomar en cuenta que tan solo tienen 2 años de vigencia para su etapa de inversión (ejecución) por los que se cobra un diezmo al formulador no menor al 80 % del costo del perfil a favor del alcalde y/ presidente regional.
- **Demasía en formulación y registro de perfiles en la OPI** – Municipal y/o regional (OPIs dependen de estos organismos) como los referidos a la “**Creación de Parques**” y “**Mercados Comunales**”, la mayoría de los perfiles sin la validez técnica del caso únicamente realizados como pantalla para sacar provecho del costo de cada uno de ellos.
- Es notorio la **corrupción sistemática** referido al enriquecimiento ilícito familiar. Obras mal ejecutadas y reparados con presupuesto adicional.
- Elaboración de perfiles y expedientes técnicos a cargo de profesionales fantasmas que figuran solo para contrato y cobro de cheque, estos son elaborados por testaferros de las autoridades (por encargo a terceros) que se encargan de estos, los profesionales registrados solo cobran un diezmo del costo del mismo.
- Malversación de fondos por incumplimiento en la ejecución de proyectos y obras inconclusas y/o mal ejecutadas. del Proyectos.
- Peculado (incremento de haberes del autoridades hasta en un 100%).
- Tasación de terrenos con sobre precios con fines de compra para la ejecución de proyectos que favorecen a familiares de las autoridades, funcionarios y regidores.,

### Medidas correctivas:

- **Valorización de las obras físicas** efectuadas por los gobiernos locales y regionales durante los años 2010 -14 por terceros.

- **Interventoría y auditoría externa de todas las obras civiles ejecutadas por los gobiernos locales y regionales durante el periodo 2010 – 14** a fin de validar el Control de Gestión y el fiel cumplimiento a cabalidad de las especificaciones técnicas de los expedientes técnicos correspondientes.
- **Interventoría y auditoría externa de todos los perfiles y expedientes técnicos** con participación de personal de la Contraloría, MEF etc.
- **Investigación acuciosa empresas ganadoras y beneficiarias de diversas licitaciones** pues en su mayoría fueron realizados por testaferros de las autoridades de gobierno local y/o regional.
- **Requisa de perfiles, expedientes técnicos** y otros de casa y familiares de las autoridades de los gobiernos locales y regionales.
- Efectuar las **pruebas de resistencia mecánica y de compresión del concreto** utilizado en las obras civiles ejecutadas por los gobiernos locales y regionales durante el periodo 2010 – 14.
- Que se investigue el **Patrimonio familiar** de toda la familia de las autoridades de los gobiernos locales y regionales. **ANTES y DESPUES** de su gestión.
- Que se habrá el secreto bancario de toda la familia de las autoridades de los gobiernos locales y regionales. **ANTES y DESPUES** de su gestión.
- Que, viendo que existen obras inconclusas y desinterés y desidia de las autoridades de los gobiernos locales y regionales que a todas luces demuestra cosas turbias y actos de corruptela presentes investigar y auditar estos proyectos que es de conocimiento publico..