




## Estructura y cultura socio-económica de la comunidad campesina en el Perú

*Structure and socio-economic culture of Peasant Community in Perú*

Palacios Alcides<sup>1</sup>

Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno-Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-2019-3730>

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.04.005>

Recibido 10/06/2020/ Aceptado 21/09/2020

### ARTÍCULO ORIGINAL

#### PALABRAS CLAVE

Desarrollo empresarial, organización campesina, rentabilidad, toma de decisiones.

### KEYWORDS

Business development, peasant organization, profit, decision making.

**RESUMEN. Objetivo:** Fue evaluar la estructura organizativa de comunidades campesinas en el Perú y su contribución al desarrollo de la economía nacional. Se trabajó con 6 comunidades campesinas. **Métodos:** Descriptivo, observacional y mixto. Instrumentos: entrevista, encuesta, revisión documentaria y ratios financieros. **Resultados:** Las ratios financieras fueron bajas, cuentan con una solvencia para endeudarse, pero son incapaces para fortalecer la comunidad, la producción agrícola no tiene definido los mercados y las ventas son aisladas. En consecuencia, el modelo actual de comunidad no ayuda a la nueva visión de comunidad - empresa. **Conclusiones:** Trabajar como comunidad no es rentable y es imposible pagar a sus asociados. La capacitación tiene incidencia directa en la gestión y desarrollo comunal. La liberalización de tierras resulta peligrosa porque los comuneros terminarían sin tierras y más pobres. Los socios no tienen interés en mantenerse en la comunidad. La contribución al fisco solo se da a través de impuestos indirectos como el IGV, por estar exonerados de todo impuesto el sector agrario primario. Es importante implantar cultivos de mayores demandas en el mercado a la vez rentables en una nueva estructura de comunidad.

**ABSTRACT. Objective.** Was to evaluate the organizational structure in peasant communities in Perú and their contribution to national economic development. It worked with 6 communities. **Methods:** Descriptive, observational. as instruments were: interview, survey, document review and the application of economic factors. **Results:** The economic factors are low, with enough solvency to get into debt. Inability to strengthen the community. The agriculture production without markets, isolated sales. The present community model does not help to the new vision of community - business. **Conclusions:** To work as community is not profitable, So, they are unable to given back money to members; The training has direct impact on community development and management skills. The liberalization of the land is dangerous because the peasants can end landless and poorest. The members are not interested to maintain the sustainability of the community. The contribution and payment the tax the peasants are exempt, they are affected by indirect tax such as IVA. It's imperative to

<sup>1</sup> Correspondencia: [aspalacios@unap.edu.pe](mailto:aspalacios@unap.edu.pe)



produce crops with greater demands at national and foreign market and it should be profitable too in a new community structure.

## 1. INTRODUCCIÓN

La situación actual de las comunidades campesinas en el Perú se ha convertido en una carga para el gobierno peruano, producto de la reforma agraria que dejó al libre albedrío su manejo administrativo (Delahaye, 2006; Fernandez-Maldonado, 2015). La situación rural ha empeorado a pesar de gozar de beneficios tributarios. Los directivos comunales, en su mayoría, no conocen y/o aplican instrumentos de gestión en la toma de decisiones que ayuden al desarrollo de las comunidades campesinas.

El modelo actual de comunidad campesina es obsoleto y requiere de ajustes a su estructura organizativa (Samuano, 2007). Los arraigos culturales como el trabajo comunitario: el *ayni* y la *minka*, el manejo del agua, la *pachamama* y el aire no son aprovechadas de acuerdo a los pisos agroecológicos que manejan y se encuentran postrados en la pobreza (Frías, 2016; Kendal & Rodríguez, 2009; Mora, 2020). Entonces resulta necesario la modernización y transición de una economía campesina de sobrevivencia hacia una economía de mercado donde el gobierno debe jugar un rol importante en la inserción de los productos comunales al mercado (Martinez, 2002; Berdegué, 2015; Kervyn et al., 1987; O’shaughnessy, 1991).

En consecuencia, esta investigación analiza la situación de los comuneros de la región sur del Perú tanto en el aspecto social como económico. Sobre la base de los resultados, se estima la necesidad de implementar un nuevo modelo de comunidad campesina.

## 2. MÉTODO Y MATERIALES

El diseño de investigación empleado fue la no experimental, descriptivo usando el muestreo por conveniencia (Arrivillaga et al., 2006; Cairampoma, 2015; Otzen & Manterola, 2017). Se acopió los datos a través de encuestas por cuestionario, entrevista, observación directa (Taylor-Powell & Steele, 1996; Torres et al., 2009) y revisión documentaria (Cuellar et al., 2015). La técnica utilizada para el procesamiento de datos fue el paquete estadístico SPSS. En este marco se establecen las tendencias económicas, porcentajes y tendencias centrales. Se tomó como unidades de estudio a seis comunidades en un muestreo no probabilístico intencionado. Este estudio se hizo en las comunidades campesinas de Carata<sup>2</sup>, Llachahui<sup>3</sup>, Lluco<sup>4</sup> y Chingarani<sup>5</sup> de la provincia de Puno, la comunidad nativa de Queros en el distrito y provincia de Paucartambo y la comunidad campesina de Yaca del distrito de Circa, provincia de Abancay.

<sup>2</sup> Carata, comunidad campesina del distrito de Coata, provincia y región Puno-Perú

<sup>3</sup> Llachahui, comunidad campesina del distrito de Coata, provincia y región Puno-Perú

<sup>4</sup> Lluco, comunidad campesina del distrito de Capachica, provincia y región Puno-Perú

<sup>5</sup> Chingarani, comunidad campesina del distrito de Tiquillaca, provincia y región Puno-Perú

*Universo y unidades de estudio*

Universo de Estudio	Unidades de Estudio	Subunidades de Estudio
Estructura y cultura socio-económica de la comunidad campesina en el Perú	A nivel social	Estructura de la comunidad campesina, cultura y tradición, tierra, modernización de comunidad, empresa y motivación.
	A nivel económico	Rentabilidad, ventas, ratios económicos, producción

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### a. Estructura Organizacional Comunal

La Ley N° 24656 de Comunidades Campesinas, en el Artículo 2°, expresa que “Las Comunidades Campesinas son organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país”. El Artículo 7°, refiere que las “tierras de las Comunidades Campesinas son las que señala la Ley de Deslinde y Titulación y son inembargables e imprescriptibles, también son inalienables”. Respecto al Régimen Administrativo, en el Artículo 16°, indica que “son órganos de gobierno de la Comunidad Campesina: a) La Asamblea General; b) La Directiva Comunal; y c) Los Comités Especializados por actividad y Anexo (Ley 24656, 1987; Ley N° 30982, 2019)”.

La comunidad campesina mantiene la estructura de la Ley N°24656, pero sus Comités Especiales no cumplen las responsabilidades. Esto es aprovechado por el presidente de la comunidad para hacer y deshacer el manejo comunal, más precisamente en las comunidades de Puno. En la comunidad de Queros<sup>6</sup>, la estructura organizativa es más rígida y los Comités Especiales cumplen con sus responsabilidades. Los comuneros mantienen las actividades comunales cuando se requiere y el resto del tiempo dedican a sus quehaceres parcelarias, orientados a una producción de sobrevivencia y muy poco para el mercado. Los comuneros de Yaca<sup>7</sup> realizan los trabajos comunales como la limpieza de canal de riego y la reconstrucción de la casa hacienda. Los terrenos eriazos están abandonados y son usados mínimamente en el pastoreo familiar. Los directivos están interesados más en lo individual dejando de lado las actividades comunales.

Las comunidades campesinas conservan varios arraigos culturales que constituyen una fortaleza excepcional; emplean los saberes andinos en el manejo del agua, la pachamama y el aire (Mora, 2020); y poseen un sistema de trabajo comunitario como el Ayni y la Minka. Sin embargo, estas potencialidades no son aprovechadas debidamente y las ventajas comparativas de pisos agroecológicos son simplemente ignoradas (Kendal & Rodríguez, 2009). Entonces resulta necesario modernizar y transitar de una economía campesina de sobrevivencia (Berdegué, 2015)

<sup>6</sup> Queros native community located in district and province of Paucartambo, Cuzco-Perú

<sup>7</sup> Yaca, peasant community located in district of Circa, Province of Abancay. Apurímac-Perú

hacia una economía de mercado (Kervyn, 1987; O'shaughnessy, 1991), donde el gobierno debe jugar un rol importante en la inserción de la producción comunal al mercado (Martínez, 2002).

### **Los sistemas de trabajo ancestral andino Ayni y Minka**

La Minka (mink'a o minga en quechua) es una tradición incaica de trabajo comunitario o colectivo voluntario con fines de utilidad social o de carácter recíproco donde los miembros portan sus propias herramientas y alimentos. Se realizan en la construcción de locales, canales de riego, fortalezas, minas, cultivo de tierras estatales, así como la ayuda en la chacra de las personas incapacitadas, huérfanos y ancianos. Cuando el ayllu convoca al trabajo de la Minka, y las personas que no asistían al trabajo eran expulsados del ayllu (Enciso & Mendoza, 2011).

El Ayni es un sistema de trabajo recíproco entre las familias o los miembros del ayllu, destinado a trabajos agrícolas y a las construcciones de casas. El Ayni consiste en el trabajo que realiza un grupo de personas para ayudar a los miembros de una familia, con la condición que esta corresponda de igual forma cuando los primeros necesiten (Portugal, 2009).

En entrevistas realizadas a exdirectivos de las comunidades en estudio se ha podido captar que los socios se han vuelto muy individualistas y no quieren saber nada con los trabajos comunales, ya no existen animales ni cultivos comunales. Por otro lado, diagnosticando la realidad organizativa de las comunidades se observa que los saberes culturales andinos han perdido vigencia, ya no se practican el trabajo comunitario de antaño. Por ejemplo, el comunero Julio Contreras de la comunidad de Chingarani manifiesta que:

(...) Cuando yo dejé la presidencia comunal teníamos 1,800 hectáreas de terreno adjudicado, 80 vacunos, 60 alpacas y 200 ovinos. Mientras unos hacíamos esfuerzos para que el ganado comunal siga reproduciéndose, ampliar el cultivo en los terrenos comunales y poder redistribuir a los socios como compensación a su trabajo, otros directivos han entrado a saquear lo poco que teníamos. Ahora nos hemos parcelado y solo quedan 200 has de terreno comunal, cero animales comunales ni se hace el cultivo asociativo. Cada quien hace lo que puede en su parcela repartida y ya no se practican las costumbres de los abuelos y estamos camino a la destrucción final de la comunidad campesina.

Frente a esta realidad con certeza podemos decir que el modelo actual de comunidad campesina es obsoleto y requiere de ajustes a su estructura organizativa. Este resultado concuerda con las conclusiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2007).

La nueva ley de tierras ya autoriza que los terrenos comunales son enajenables por acuerdo de por lo menos dos tercios de los miembros calificados de la Comunidad (Ley de Comunidades Campesinas del Perú, 1987, Art. 7). Asimismo, la liberación de tierras con un uso eficiente necesita ser reconocido formalmente los derechos individuales sobre estos (Deininger & Binswanger, 2001). Las Instituciones internacionales también estuvieron interesadas en modernizar la agricultura en el Perú y transferir esas tierras a sectores con capacidad de invertir capital y tecnología (Banco Mundial, 2019) Deininger, Feder y Binswanger, 1998). El objetivo de estas instituciones fue romper y debilitar las formas asociativas a la organización campesina y su poder

de negociación frente al capital, para ello presiono el sector económico a los gobiernos de turno para acelerar la parcelación de la tierra (Ferrando, 2015; Bitia & García, 2016; Acuña & Petrantonio, 2003).

En entrevista y conversaciones informales con el Sr. Ireneo Córdova Huamán, comunero y ex directivo de la comunidad de Yaca, se le preguntó cuál será el destino final de los terrenos comunales:

(...) manifestó que le gustaría dar un giro a estos suelos pobres, sería más conveniente repartirnos el terreno con documento y así poder tener más capital para invertir en la producción o de pronto realizar otras actividades más rentables que no sean agropecuarios sino de servicios.

Podemos afirmar que el comunero está más interesado en obtener el título de propiedad del terreno para tener mayor solvencia de bienes que sirvan como garantía de un crédito y cuyo destino serían las actividades de servicios secundarios y terciarios. Aquí se ve el mercado como un instrumento de política de tierras, pero su aplicación tuvo resultados nefastos en México, Guatemala, Chile y Bolivia donde no se resolvió la redistribución de tierras, sino ha profundizado la desigualdad existente. Este hecho provocó que las grandes empresas compraran dichas tierras, acelerando la invasión en el agro, revalorizándose el terreno y quedando los campesinos sin tierra (Naupay & Lincoln, 2017; Thiesenhusen, 1996).

En observación directa realizada al comportamiento de los comuneros, se pudo notar que el comunero solo cultiva la tierra comunal para el mantenimiento de sus días festivos y deportivos y no así para vender al mercado. Sería interesante adaptar algunas características técnicas de producción del modelo israelí (Mancilla, 2005) de la venta a las cooperativas en donde la propiedad es privada y no del estado y funcionaría como una empresa *Moshav*<sup>8</sup> (De la Puerta, 1999), basado en un fuerte sistema de apoyo público y una red de instituciones pertinentes. Para ello se requiere contar con un grupo de habitantes idealistas, altamente motivados y dispuestos a llevar una existencia comunal a lo largo de su vida (Affon, 2004). Lo concreto es adaptar y no adoptar permitiendo viabilizar la continuidad como comunidad.

En tal sentido, la comunidad trabaja solo para sus días festivos y de representación comunal; por tanto, no incentiva a sus miembros para fortalecer la perdurabilidad de la comunidad campesina (Affon, 2004). Al igual que las comunidades madereras mexicanas que al tener problemas de mercado, precios bajos para sus productos y carencia de maquinaria para la industrialización optaron por cambiar el giro del negocio a actividades terciarias (Science, 2002; Rocha, 2004).

Al contrastar, las hectáreas de terrenos adjudicados Vs ingreso 2012 – 2013 se obtuvo un valor de  $\chi_c^2 = 3.867$  es menor  $\chi_t^2 = 9.488$  que a un 10% no existe una relación. Incluso, los comuneros cultivan de acuerdo a su capital y no hacen actividades para la comunidad. Esto indica que el problema de desarrollo de la comunidad está relacionado a otros factores. Además se evidenció en este estudio que los comuneros cultivan de acuerdo a su disponibilidad de capital y

<sup>8</sup> Moshava: un asentamiento cooperativo en Israel, que consta de una serie de pequeñas granjas.

no hacen como los Kibutz<sup>9</sup> (Israel) que son dueños y socios en el trabajo (Velasco & Alonso, 2008). Asimismo, se aprecia en el resultado de la encuesta 2.b donde el comunero dedica un 70.6% de su tiempo a sus actividades personales (Eguren et al., 2008).

Se afirma que la Capacitación de directivos y el ingreso tiene una relación directa en la gestión de la comunidad. La tabla 24 muestra que un 75,5% de los encuestados indican haber recibido capacitaciones y solo el 23,5% tiene interés por la capacitación. La comunidad no cuenta con personal capacitado por fuga de profesionales y técnicos de ella por la incapacidad de pagar sueldos. En la tabla 25 se les pregunto: ¿Y cómo era la participación de ellos al interior de la comunidad? El 52% indicaron entre malo – deficiente. Si permanecen, son muy individualistas, a excepción de la comunidad de los Queros donde los hijos tienden a retornar y ayudar a la comunidad.

La tabla 14 indica que el 97.1% de los directivos toman decisiones en función a la experiencia y su libro de actas; no les importa tener libros contables u otros documentos de gestión.

En la tabla 27, se preguntó sobre el tipo de comercialización que realizan, resultando que un 76.5% indicaron hacer sus ventas en forma individual; ante la pregunta si giraban algún documento (facturas, boletas de venta o liquidaciones de ventas) el 76,5% indicaron no hacerlo. Esto corrobora que la contribución de las organizaciones campesinas al desarrollo económico de país es ínfima porque no están afectos a impuestos directos, si a impuesto indirecto como el IGV y tampoco ayudan para que los intermediarios tributen al estado peruano (Lora & Fajardo-González, 2016).

### **b. Comportamiento económico de las comunidades en estudio**

Para evaluar y cumplir con el objetivo propuesto, se hizo una evaluación económica de las comunidades y se presenta un cuadro resumen de los principales coeficientes económicos que ayuden en la interpretación de la situación actual y se muestra en la tabla siguiente:

*Tabla 1. Resumen de coeficientes económicos por comunidades campesinas*

Comunidades	Prueba de liquidez		Prueba liquidez ácida		Prueba defensiva		C.V. a Ventas		Rotación K de W	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>C.C. Carata</b>	4	0.06	0.08	0.73	0.32	0.65	0.8	0.93	0.62	0.49
<b>Lluco</b>	4.11	0.1	0.06	0.24	0.26	0.8	0.85	1.15	0.52	0.21
<b>Llachahui</b>	6.39	0.23	0.5	0.26	0.54	0.75	0.75	0.63	0.17	0.1
<b>Chingarani</b>	3.06	0.21	0.37	0.4	0.55	0.75	0.75	0.6	1.31	0.18
<b>Yaca</b>	13.46	0.02	0.34	0.34	0.37	0.75	0.75	0.18	0.2	0.1
<b>Querós</b>	37.87	0.3	1.48	1.48	1.47	0.68	0.7	0.3	0.34	0.21

Fuente: Estados Financieros de las comunidades en estudio

<sup>9</sup> Kibutz: una granja o fábrica en Israel donde las ganancias y los deberes se comparten y todo el trabajo se considera.

Tabla 2. Resumen de coeficientes económicos por comunidades campesinas

Comunidades	Rotación A. Fijo		Rotación Patrimonio		Endeudamiento Patrimonio		Endeud. del Activo		Respaldo Endeudamiento	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>C.C. Carata</b>	0.37	0.32	0.27	0.21	15.07	11.49	13.09	10.3	73.06	0.32
<b>Llucó</b>	0.28	0.2	0.25	0.15	7.42	9.01	6.9	8.27	80.27	0.2
<b>Llachahui</b>	0.08	0.12	0.09	0.06	4.01	4.1	3.8	6.37	78.51	0.12
<b>Chingarani</b>	0.25	0.23	0.2	0.2	9.49	7.33	36.38	32.67	26.09	0.23
<b>Yaca</b>	0.11	0.14	0.06	0.08	4.81	3.23	4.59	3.13	60.08	0.14
<b>Queros</b>	0.22	0.32	0.09	0.13	2.22	1.48	2.17	1.46	55.59	0.32

**Fuente: Estados Financieros de las comunidades en estudio**

De acuerdo con los ratios económicas, se observa que la Rotación de Capital en cuatro comunidades es de tendencia decreciente, excepto en el caso de comunidades campesinas de Chingarani donde incrementa en 0,09 cents y Queros que incrementa en 0,06 cents. En todas las comunidades, el capital de trabajo da una (1) vuelta al año, indicando el escaso uso que le dan a su dinero (Alonso & Loor, 2018).

La Rotación de Activos Fijos, en casi todas las comunidades, han decaído, excepto en las comunidades de Yaca y los Queros; sin embargo, podemos concluir que los bienes están siendo subutilizadas y solo trabajan a una tercera parte de su capacidad operativa (Nava & Marbelis, 2009).

La Rotación del Patrimonio de la empresa es del 21%, mostrándonos la escasa capacidad de invertir y se mantiene en un status quo sin capacidad de arriesgar y reinvertir (Rivera, 2002).

El Respaldo de Endeudamiento. Las seis comunidades campesinas tienen capacidad amplia para endeudarse, adquirir maquinaria y equipo con fines de transformación y/o brindar servicios secundarios y terciarios, cambiando así el corte actual de la comunidad, que al rotar su capital más veces por año obtendría mayor rentabilidad en pro de la comunidad (Giacolone et al., 2010; Quiroa, 2015).

En todas las comunidades, la Rentabilidad sobre la inversión es menor al 1%. Por tanto, se afirma que la producción es mínima y lo que siembran es para mantenimiento de sus días festivos y deportivos. La comunidad es incapaz de retribuir a sus socios para la consolidación de la comunidad campesina. Los directivos comunales tienen problemas por superar como los precios bajos, carencia de mercados adecuados, maquinaria obsoleta para la transformación y ventas aisladas. Para solucionar estos problemas, los comuneros deben juntarse con sus vecinos para ampliar la economía de escala para comprar insumos y vender sus productos en conjunto (Laky, 2013).

En este escenario, podemos constatar el poco interés del comunero por mantenerse en la comunidad (Nagy, 2020). Al no contar con un Plan de largo plazo se acrecienta la incertidumbre por mantenerse en ella. A pesar de tener el recurso tierra no siembran los cultivos más rentables solicitados por el mercado (Machado & Suarez, 1999).

#### 4. CONCLUSIONES

Los comuneros han perdido la herencia cultural del trabajo comunitario (el Ayni, la Minka) y han cambiado por el asistencialismo del gobierno. Actualmente, la comunidad es incapaz de retribuir y motivar a sus socios para fortalecer la continuidad de la comunidad campesina. Los bajos precios de los productos, la carencia de mercados adecuados, la falta de maquinaria para la transformación y las ventas aisladas son factores que contribuyen a este deterioro. Por estos motivos, las comunidades campesinas requieren ser refundadas en función a sus tierras comunales, desarrollo de cultivos más rentables y acceso a los mercados más adecuados.

Los directivos y los socios de las comunidades campesinas buscan destruir el sistema y están interesados en la parcelación de los terrenos comunales. Por la inseguridad en la tenencia de la tierra, al contar con títulos de propiedad pueden alquilarlo o poner como garantía de crédito; pero esto genera un alto riesgo de perderlos por el impago de créditos como sucedió con la liberalización de la tierra en países latinoamericanos donde la condición del campesino empeoró y se quedaron sin tierras.

El campesino y su parcela no operan como empresa en un sentido económico, pues sus actividades están orientadas a lograr el desarrollo del hogar y no de un negocio que lleve su contabilidad, emitiendo comprobantes por las actividades que desarrollan y se conviertan en entes activos que ayudan en la captación de impuestos al país.

Hoy se requiere de una agricultura moderna y dinámica, vinculada a la agroindustria y la exportación. El campesino no aprovecha el saber andino en el manejo de agro-ecosistemas para conducir mejor la parcela bajo condiciones adversas. Es posible repotenciar las comunidades campesinas, si se juntan con sus vecinos para ampliar la economía de escala para adquirir los insumos y comercializar sus cosechas en conjunto. En comunidades que aún tienen terrenos comunales, animales y plantaciones deben equilibrar el manejo comunal con lo parcelario.

La capacitación debe ser priorizado por el gobierno con alcances a tecnologías apropiadas, fomento de un segundo piso de banco que ayude a comuneros asesorando en finanzas y colocación de la producción comunal. En un nuevo esquema de comunidad basado en la eco-producción como una alternativa de desarrollo sustentable con ventas colectivas de productos orgánicos de alta calidad y que el gobierno priorice la compra de la comunidad para sus programas sociales.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Affon, J. (2004). *Dinámica de Grupos*. Universidad del Pacífico.
- Alonso, A., & Loor, L. (2018). Servicios, capital y trabajo: una reflexión crítica Services. *Economía y desarrollo*, 160(2).
- Arrivillaga, M., Correa, D., Varela, M., & Holguin, L. (2006). Variables psicológicas en mujeres diagnosticadas con VIH/SIDA: un estudio correlacional. *Universitas Psychologica*, 5(3), 659-668.
- Banco Mundial. (2019, septiembre). *La innovación agrícola y la tecnología son la clave para reducir la pobreza en los países en desarrollo, según un informe del Banco Mundial*. Banco



- Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/09/16/agricultural-innovation-technology-hold-key-to-poverty-reduction-in-developing-countries-says-world-bank-report>
- Berdegú, J. (2015). Agricultores campesinos en una economía de mercado. En *RIMISP*.
- Cairampoma, R. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET*, 16.
- Cuellar, E. de la C., Rivero, C., Thompson, M., Sanchez, G., & Gonzales, Y. (2015). Plan de manejo sostenible de tierra para la producción de leche en la UBPC Aguadita, Cienfuegos, Cuba. *Pastos y Forrajes*, 38.
- De la Puerta, C. (1999). *Israel una Agricultura aspecializada*. Ministerio de Agricultura.
- Deininger, K., & Binswanger, H. (2001, marzo). *Evolution of the World Bank's Land Policy - Oxford Scholarship*. Oxford Scholarship.
- Delahaye, O. (2006). Tenencia de la tierra y desarrollo rural sostenible: algunos puntos para la reflexión en el caso venezolano. *Agroalimentaria*, 11(23).  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-03542006000200001](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542006000200001)
- Eguren, F., Del Castillo, L., Burneo, Z., & Wiener, E. (2008). Los derechos de propiedad sobre la tierra en las comunidades campesinas. *Consortio de Investigación Económica y Social*.
- Fernandez-Maldonado, E. (2015). Perú: de la Ley General del Trabajo al Régimen Laboral «Pulpín». Apuntes para una aproximación al proceso laboral (2000-2014). *Cuadernos del Cendes*, 32(89). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082015000200007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082015000200007)
- Ferrando, A. (2015). Asociatividad para mejorar la competitividad de pequeños productores. *Anales Científicos*, 76(1), 177. <https://doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>
- Frías, N. (2016). Servicio Comunitario. Espacio de encuentro de saberes para construir la sensibilidad social del estudiante docente del IPC. *Revista de Investigación*, 40(89).  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1010-29142016000300008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000300008)
- Giacolone, R., Hernandez, M., & Zerpa, S. (2010). El financiamiento del componente primario del sistema agroalimentario venezolano. La visión de los actores privados. *Agroalimentaria*, 16.
- International Council for Science. (2002). *Making Science for sustainable development more policy relevant*. ICSU.
- Kendal, A., & Rodríguez, A. (2009). Contexto prehispánico del desarrollo de los andenes en los Andes Centrales. En *Desarrollo y perspectivas de los sistemas de andenería de los andes centrales del Perú* (p. 39). Instituto Francés de Estudios Andinos.  
<https://doi.org/10.4000/books.ifea.6117>.Centrales
- Kervyn, B. (1987). *La Economía Campesina en el Perú: Teorías y Políticas*. Segundo Seminario Permanente de de Investigación Agraria (SEPIA II).
- Lora, E., & Fajardo-González, J. (2016). Employment and taxes in Latin America: An empirical

- study of the effects of payroll, corporate income and value added taxes on labor outcomes. *Cuadernos de Economía (Colombia)*, 35(67), 75-117.  
<https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v35n67.52580>
- Machado, A., & Suarez, R. (1999). *El mercado de tierras en Colombia: una alternativa viable?* Tercer Mundo Editores.
- Mancilla, R. (2005). *Desde una arquitectura agrícola*. Centro de Estudios Regionales Urbano Rurales.
- Martínez, L. (2002). *Economía Política de las Comunidades Indígenas*. Ediciones Abya-Yala.
- Mora, J. (2020). *Día de la Tierra: sin agua de calidad, suelo fértil y aire limpio no hay vida*. Servicios de Comunicación Intercultural.
- Nagy, J. (2020). *Estrategias para el cambio y mejora comunitaria: Una visión general*. Caja de Herramientas Comunitarias. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/promocion-estrategias/vision-general/lista>
- Naupay, G., & Lincoln, R. (2017). *Enajenación de terrenos comunales y su influencia en el desarrollo socioeconómico de la comunidad campesina Santa María del Valle, 2016*. Universidad de Huánuco.
- Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14.
- O'shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico* (2nd Ed.). Diaz de Santos S.A.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2007). *Política Agropecuaria y Pesquera en México Logros Recientes*. OECD.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.
- Portugal, A. (2009). *O ayllu andino nas crônicas quinhentistas*. Cultura Académica Editorial.
- Quiroa, M. (2015). *Sector primario, secundario y terciario. Qué es, definición y concepto*. Economipedia.
- Ley de Comunidades Campesinas del Perú, El Peruano (1987).
- Ley que modifica la Ley 24656, Ley General de Comunidades Campesinas. Ley - N° 30982, El Peruano (2019).
- Rivera, J. (2002). Teoría sobre la estructura del capital. *Estudios Gerenciales*, 18.
- Rocha, J. (2004). Cambios en la percepción de los recursos naturales como resultado de la participación en la economía de mercado: Una comunidad campesina de los Andes peruanos. *Anthropologica*, 22(22), 179-213.
- Salas, V. (2016). El Rol de la Asociatividad en la Participación Comercial de los Productores Agrarios: El Caso de Piura. *Consortio de Investigación Económica y Social*.

[https://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2017/03/el\\_rol\\_de\\_asociatividad\\_-\\_vania\\_bitia.pdf](https://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2017/03/el_rol_de_asociatividad_-_vania_bitia.pdf)

Samuano, F. (2007). Movimientos sociales y partidos políticos en América Latina: una relación cambiante y compleja. *Política y cultura*, 27(1), 31-53.

Taylor-Powell, E., & Steele, S. (1996). *Collecting Evaluation Data: Direct Observation*.

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2009). Métodos de recolección de datos para una investigación. En *Boletín Electrónico* (Vol. 3).

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2817>

Velasco, A., & Alonso, L. (2008). Sobre la teoría de la educación dialógica. *Educere*, 12.

## ANEXOS

Anexo 1. Tabla 14

Anexo 2. Tabla 24

Anexo 3. Tabla 25

Anexo 4. Tabla 27

Anexo 5. Tabla 28

TABLA 14

8. Para tomar decisiones de la comunidad usted se basa en?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Experiencia	11	32,4	32,4	32,4
	Libro de actas	22	64,7	64,7	97,1
	Libros contables	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

El 64,7% de los directivos han tomado decisiones basados solo en su libro de Actas, un 32,4% lo ha hecho basado en su experiencia y tan solo un 2,9% han tomado decisiones teniendo en cuenta los Libros Contables.

TABLA 24

18.- Usted ha recibido capacitación para manejar instrumentos de Gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	26	76,5	76,5	76,5
	No	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Apreciamos que el 76,5% dicen haber recibido capacitación; sin embargo, no llevan libros de contabilidad; lo único que tienen es el libro de Actas. El 23,5% nos indica no haber recibido capacitación alguna.

TABLA 25

19.- Existen profesionales dentro de la Junta Directiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	7	20,6	20,6	20,6
	No	27	79,4	79,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

El 79,4% de los encuestados nos indican que no existen profesionales en la Junta Directiva de la comunidad.

TABLA 27

21ª.- Como Comercializan su producción dan B/V u otro documento:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Individual	26	76,5	76,5	76,5
	Grupal	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

El 76,5% de los comuneros manifiestan vender su producción en forma individual y un mínimo porcentaje indica haber hecho la venta en forma asociada.

TABLA 28  
21.b.- Giran documentos y/o comprobantes (facturas, boletas o liquidaciones)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	8	23,5	23,5	23,5
	No	26	76,5	76,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

El 76,5% de los comuneros indican que no giran documento alguno por las ventas que hacen, siendo imposible determinar las transacciones reales.

**Conflicto de intereses / Competing interests:**

El autor declara que no incurre en conflictos de intereses.

**Rol de los autores / Authors Roles:**

No aplica.

**Fuentes de financiamiento / Funding:**

El autor declara que no recibió un fondo específico para esta investigación.

**Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

El autor declara no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.