



## *Alternativas para la pequeña agricultura en el Perú*

*Dinamizar el sector agrario pasa por encontrar mecanismos que hagan viables las unidades productivas de menor tamaño en un entorno de mercados globalizados y crecientemente competitivos. Esto supone incorporar en ellas un manejo gerencial moderno y reducir los costos de transacción, tareas en las que el Estado puede y debe jugar un papel importante.*

El desarrollo del sector agrario continúa siendo una gran prioridad pero también materia de gran confusión para académicos y políticos en nuestro país. A estas alturas, es claro que no podemos limitarnos a las recetas de la década pasada, que estuvieron basadas en la liberalización de mercados como el financiero, el de tierras y el de bosques. La implementación de dichas recetas afrontó serias trabas políticas y no fue posible generar la transformación productiva del sector, tan necesaria para que el agro peruano pueda competir exitosamente en un entorno globalizado y de creciente complejidad.

### **Una promesa incumplida**

El programa de reformas de la década pasada tenía al sector agrario en alta consideración porque prometía un crecimiento de la economía peruana con mayor equidad. La liberalización de los mercados rurales debía eliminar el carácter antiagrario de las políticas anteriores e impulsar el crecimiento del sector a un ritmo superior al del resto de la economía. Esto, se pensaba, iba a reducir las brechas económicas existentes entre los sectores urbanos y los rurales.

Pero, antes que cualquier otro elemento, se pensaba que la reforma iba a beneficiar al sector a través de la elevación del tipo de cambio real. Se consideraba que éste se había subvaluado sustancialmente durante los años ochenta y que, mediante su elevación, el sector agrario podría participar con mayor facilidad en el comercio mundial en comparación con el resto de la economía. Ciertamente, ésta fue una promesa incumplida. El problema fue que esa visión no tomó en cuenta los otros efectos de las reformas sobre el funciona-



miento global de la economía (véase el recuadro “¿Qué pasó con las reformas de mercado y el agro peruano?”). En primer lugar, no se

consideró que las reformas iban a incrementar las perspectivas de crecimiento de la economía peruana, lo cual incitaría a inversores del resto del mundo a participar en dicho despegue. Este efecto se vio magnificado con la apertura del mercado de capitales y con la globalización económica y financiera, lo que condujo a una caída significativa en el tipo de cambio real. La esperada mejora en los precios relativos agrarios no se dio, salvo para los productos exportables, pero los grandes ganadores de toda la economía fueron los precios de bienes y servicios, tales como la telefonía, el suministro de electricidad y el de agua. En este contexto, el sector agrario creció básicamente al mismo ritmo que el resto de la economía, salvo en el caso de algunos productos de exportación provenientes de grandes y medianas unidades agrarias de la costa, que lo hicieron a un ritmo superior.

Otro aspecto de la reforma fue su carácter excluyente. La mayoría de los estudiosos está de acuerdo en señalar que las características que marcan al sector agrario peruano son la excesiva parcelación de la tierra, los altos costos de transacción en mercados claves y la escasez de capital humano y gerencial, especialmente entre los pequeños propietarios (véase el recuadro “El factor humano: mucho por hacer”). Parecía que la reforma de los noventa iba a resolver estos problemas a través de una liberalización del mercado de tierras. Se pensaba que de este modo la propiedad de la tierra se iba a concentrar otra vez para transferirla a agentes con mayor capital humano y gerencial (los que, obviamente, estaban fuera del sector). En otras palabras, este modelo excluía a los pequeños productores, al menos como tales.

Por ello es absolutamente entendible la fuerte oposición política que se generó contra esta reforma, las trabas que aparecieron contra

la liberalización de los mercados de tierras y especialmente los de aguas y bosques forestales, así como la persistencia de planteamientos proteccionistas respecto a qué debía hacerse con el agro. Los cambios políticos recientes, que abren la puerta a un congreso elegido sobre la base del sistema de distritos múltiples y la tendencia a la concertación que impone el nuevo gobierno sólo acentuarían las tendencias opositoras contra esos componentes de la reforma de la década pasada.

Esta situación exige la generación de un modelo alternativo de desarrollo que conduzca a la anhelada transformación productiva del agro, pero que incluya al grupo mayoritario dentro del sector: los pequeños agricultores. *¿Es posible impulsar a la pequeña agricultura en el marco de una reforma centrada en el mercado como principal asignador de recursos? La respuesta es ciertamente afirmativa. Lo que hay que hacer es reducir los costos de transacción e incorporar capital gerencial al manejo de las pequeñas unidades productivas agrarias.*

## Costos de transacción, capital gerencial y viabilidad de la pequeña agricultura

Los costos de transacción son aquellos en que incurren los productores para realizar intercambios con otros agentes económicos. Incluyen, por ejemplo, los costos que les supone a los productores el hacer llegar sus productos a los consumidores finales. En el caso del mercado financiero, los costos de transacción no equivalen a la tasa de interés sino a los costos que les supone a los prestatarios el solicitar los créditos y a los costos en que debe incurrir el prestamista para averiguar las características de los potenciales prestatarios.

Los altos costos de transacción en la agricultura peruana tienen dos tipos de orígenes. En primer lugar, las imperfecciones de los mercados de factores o bienes finales. Entre los costos de este tipo están las asimetrías de información que afectan a las transacciones financieras. Estas asimetrías obligan a realizar transacciones a través de hipotecas, por ejemplo, y generan un monitoreo costoso de los prestatarios potenciales. También están dentro de este tipo los altos costos de transacción que surgen del poder que diversos intermediarios tienen en el sistema de comercialización de productos





agrarios, poder que puede ser calificado con toda legitimidad de oligopólico. Finalmente, el sistema de comercialización de productos agropecuarios también se ve afectado por problemas como la ausencia de una infraestructura vial necesaria para conectar adecuadamente a los centros de producción con los consumidores.

En segundo lugar, estos costos son altos debido a la ausencia de mercados locales de servicios básicos. ¿A qué nos referimos con esto? A servicios como la asistencia técnica, la información comercial y productiva, la certificación de calidad de la producción y la gerencia. Estos mercados no se generaron después de la parcelación de las cooperativas —como hubiera sido esperable— en parte debido a las distorsiones generadas por la intervención del Estado y de algunas agencias privadas de desarrollo en el agro peruano.

El punto es que los altos costos de transacción no sólo limitan las posibilidades de crecimiento del sector sino que también desfavorecen a los pequeños productores. Por ejemplo, los grandes agricultores tienen mayor capacidad para negociar con los intermediarios locales, cuentan con más activos para garantizar préstamos de la banca comercial, etcétera.

El tema de la pequeña agricultura no se agota en la proliferación de unidades productivas muy pequeñas sino que también se relaciona



con la baja capacidad gerencial de quienes las manejan (véase el recuadro “El factor humano: mucho por hacer”). En general, el nivel de capital humano en zonas rurales es sustancialmente menor que el de las zonas urbanas. Ejemplos de ello son el alto porcentaje de jefes de hogar con primaria como máximo nivel de educación y la elevada tasa de desnutrición crónica

entre niños menores de 5 años. El bajo nivel gerencial se ilustra en la forma en que los jefes de las unidades productivas deciden acerca de los cultivos que van a manejar en cada campaña: el principal factor es el antecedente histórico (es decir, lo que han sembrado siempre).

Por eso, *en un entorno de mercados globalizados y crecientemente competitivos, una salida para la pequeña agricultura que no implique despojar a estos productores de sus tierras debe pasar por separar la gestión de la propiedad*. Para lograrlo, hay que evaluar dos opciones que resultan prometedoras para el caso peruano: la agricultura por contrato y el establecimiento de acuerdos entre pequeños productores y centros de gestión empresarial. Ambas suponen una transferencia voluntaria de importantes decisiones gerenciales de parte del titular de la parcela hacia la empresa agroindustrial o hacia un grupo de profesionales que ofrezcan servicios gerenciales.

## ¿Y qué puede hacer el Estado?

En un marco de economía de mercado, el Estado puede jugar un papel importante para reducir los costos de transacción y para introducir un manejo gerencial moderno en las unidades productivas agrarias. La teoría económica y las experiencias de otras economías con problemas semejantes sugieren varias alternativas promisorias. Por ejemplo, si la parcelación de las cooperativas y la intervención distorsionadora del Estado y de otras agencias han restringido el desarrollo de mercados de servicios como los de asesoría técnica, información comercial, certificación de calidad y asistencia gerencial, promover la oferta privada de esos servicios puede resultar conveniente.

Es clave que esto se haga con mecanismos eficientes en la asignación de los recursos públicos y con una estructura de incentivos que oriente la acción de todos los involucrados hacia las metas de interés social. Lo mismo vale para la promoción de contratos entre pequeños productores y empresas agroindustriales o centros de gestión empresarial, así como para la provisión de bienes públicos con miras a impulsar las economías rurales.

En cuanto al financiamiento de los servicios agropecuarios, se puede considerar como alternativa brindar subsidios abiertos en las zonas de menor desarrollo relativo, ya que la capacidad de pago actual de los productores no permitirá cubrir los costos de esos servicios. Un sistema de subasta de estos subsidios ayudaría a establecer mejor el monto necesario. Se debería tomar en cuenta también las posibili-

dades de cofinanciamiento por parte de los beneficiarios. La repetición periódica de las subastas podría ayudar a establecer la duración óptima de los subsidios.

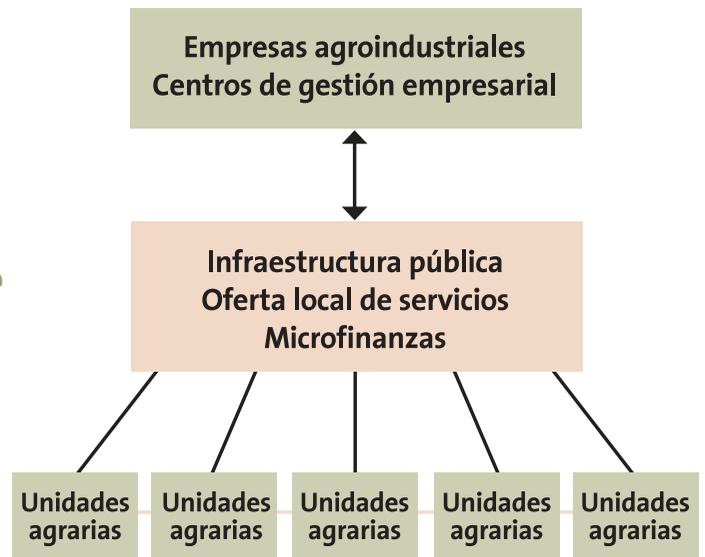
Un esquema de este tipo ya viene siendo trabajado por el Proyecto Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO), que desarrolla el Ministerio de Agricultura, fundamentalmente para los servicios de asistencia técnica. Dicho proyecto se encuentra aún en sus etapas iniciales y no se cuenta todavía con una evaluación de impacto. Las bondades teóricas de la propuesta hacen recomendable estudiar la marcha de este proyecto, así como sus futuras evaluaciones, para definir si es posible extenderlo a otros servicios claves, como los antes mencionados.

Por otro lado, para incorporar capital gerencial al manejo de las pequeñas unidades productivas agrarias, pensamos que se debe promover arreglos contractuales entre los pequeños productores y las empresas agroindustriales o los centros de desarrollo gerencial. Estos contratos, a la vez, permitirían definir cuáles son los servicios más importantes para cada localidad y cuáles resultan más atractivos para la inversión pública, tomando en cuenta como criterios de evaluación la contribución a la mejora de los niveles de vida de la población rural y al crecimiento económico. Es importante considerar también la necesidad de servicios de certificación e información comercial como mecanismos para aumentar la transparencia de estas transacciones, con lo que se reduciría la posibilidad de conflictos futuros.

Una alternativa sería abrir una *ventanilla* que reciba proyectos económicos rentables basados en la asociación entre pequeños productores agropecuarios y empresas agroindustriales o centros de gestión empresarial. La idea sería que estas asociaciones busquen convencer al Estado de que la rentabilidad social de determinada inversión pública sería muy alta. Imaginemos un caso: una empresa agroindustrial identifica un proyecto que involucra a muchos peque-



Figura 1



ños productores a los que convence de participar. Este proyecto sería rentable si lograrse resolver la falta de una carretera o la ausencia de asistencia técnica o información comercial. La *ventanilla* sería el canal para que esta asociación entre la empresa y los pequeños productores demuestre al Estado la rentabilidad social de inversiones públicas de este tipo.

Ciertamente, una propuesta de este tipo podrá tener muchas complicaciones al momento de la implementación, más aún si tomamos en cuenta la disponibilidad de recursos humanos en las oficinas del sector público a lo largo del país. Sin embargo, ello no debe conducir a descartarla. Más bien, debe invitar a manejarla con cuidado, destinándole inicialmente un presupuesto limitado e imponiendo un sistema riguroso de evaluación de impacto. De esa manera, es posible ir construyendo capacidad institucional dentro del sector público para manejar paulatinamente proyectos de mayor escala.

Antes de discutir acerca de la complejidad de la implementación, hay que pensar en las bondades de la propuesta. Primero, habría que determinar si académicos, funcionarios públicos y políticos coincidimos en torno a las potencialidades de esta alternativa para resolver las principales restricciones que afronta el sector agrario peruano y, en particular, los pequeños productores. Un segundo paso será discutir qué hacer para llevarla a la práctica con prudencia y con las mayores posibilidades de éxito; claro está, evaluando previamente si es posible encontrar mecanismos alternativos más simples (Martín Valdivia y Miguel Robles).

\* Algunas de las ideas expresadas en este documento se basan en el análisis desarrollado para un estudio encomendado por el BID sobre la promoción de la competitividad y el empleo rural en el Perú, las que han de estar incluidas en un documento de la Serie de Estudios Económicos y Sociales de dicha institución. Podrá encontrarse un mayor desarrollo de ellas en el estudio "Costos de transacción, capital gerencial y viabilidad de la pequeña agricultura en el Perú", de próxima publicación.

## ¿Qué pasó con las reformas de mercado y el agro peruano?

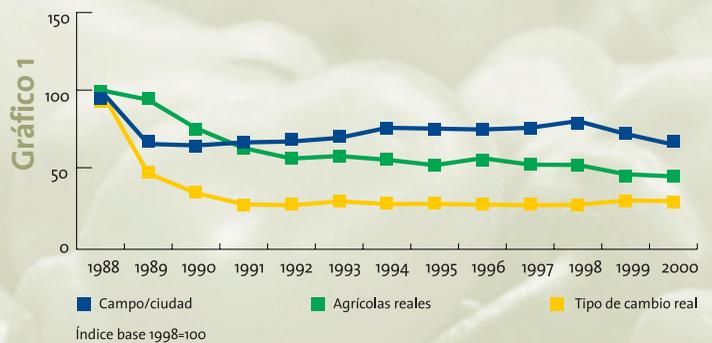
*El crecimiento generado en el agro por las reformas de los noventa fue menor de lo esperado y terminó excluyendo a la pequeña agricultura.*

Antes de la implementación de un conjunto de reformas estructurales en la economía peruana, a comienzos de los noventa, existía consenso sobre el hecho de que las políticas macroeconómicas de las décadas anteriores habían tenido un claro perfil contrario al desarrollo del agro.<sup>1</sup> Los orígenes de este perfil se encuentran en las políticas de industrialización por sustitución de importaciones, que descansaron en la sobrevaluación de la moneda nacional, la protección del sector industrial y la política de fijación de precios de alimentos. Todo ello se sumó a una reforma agraria que descapitalizó al sector, afectó fuertemente la rentabilidad del agro nacional y, por consiguiente, agudizó el empobrecimiento de la población rural.

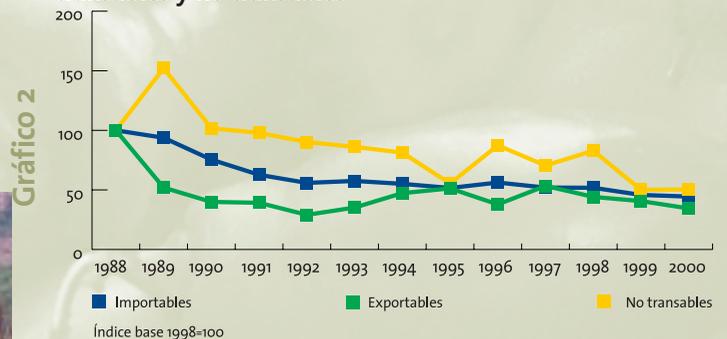
El consenso existente no se limitó al diagnóstico sino que abarcó también las opciones de política, de corte liberal, para alcanzar el desarrollo del sector y de la economía en general. Así, con la llegada de una nueva orientación económica en 1990, emanada del llamado *consenso de Washington*, se esperó que uno de los sectores más favorecidos fuera el agrario. Tal idea se basó en que con la nueva economía de mercado, abierta al mundo, se lograría elevar el tipo de cambio real, lo que beneficiaría a las exportaciones agrícolas, y se eliminarían las distorsiones en los precios, que afectaban particularmente a este sector. Si bien es cierto que las reformas no dieron todos los frutos esperados para la agricultura peruana, también es verdad que fue justamente en este sector donde se aplicaron con menor profundidad.

Por un lado, la recuperación del tipo de cambio real y la mejora en los precios del campo en comparación con los de la ciudad no se dieron como se esperaba,<sup>2</sup> lo cual contribuyó a que no se materializara el anhelado despegue sostenido del agro nacional. Con relación al tipo de cambio real sucedió que, en vez de incrementarse, permaneció estancado y por debajo de los niveles de los años previos al inicio de las reformas estructurales. En parte ello se debe a que las propias reformas hicieron del Perú una plaza con perspectivas atractivas para las inversiones internacionales y, dada la liberalización de nuestros flujos comerciales y de capitales en un entorno de creciente globalización económica, no tardaron en llegar recursos que

**Índice de precios agrícolas reales y tipo de cambio real**



**Índice de precios agrícolas reales: transables y no transables**



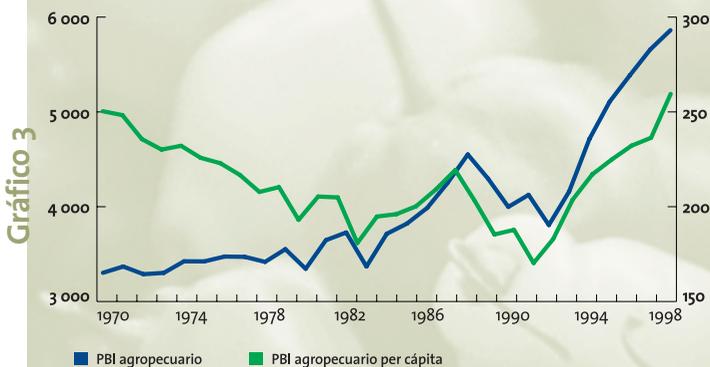
permitieron expandir el gasto de los peruanos, pero que a la vez limitaron las posibilidades de recuperación de nuestra tasa de cambio.

Asimismo, la recuperación de los precios agrícolas no se dio como pudo pensarse a inicios de las reformas. Si bien es cierto que durante los noventa la razón de precios agrícolas a precios industriales mejoró hasta 1998, cuando se compara a los precios agrícolas con el índice general de precios se observa que, en términos reales, se produjo un deterioro en ellos. Una mirada más atenta incluso muestra que existieron efectos diferenciados entre los distintos tipos de

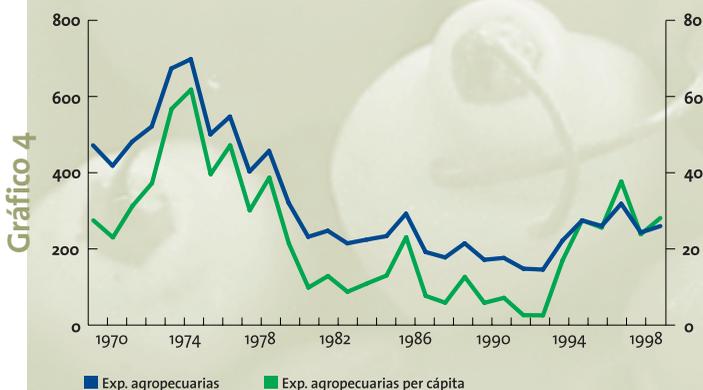


precios agrícolas: es posible distinguir un mejor desempeño relativo de los precios de los bienes agrícolas exportables (café y algodón) en comparación con los importables (arroz, frijol y trigo, entre otros) y los no transables (como la papa y el choclo). Ello es, al parecer, consecuencia de la reforma comercial, la reducción de aranceles y la eliminación de barreras paraarancelarias, lo que suprimió la protección de la cual gozaban algunos bienes agropecuarios, especialmente los importables.

**PBI agropecuario 1970-1999**  
US\$ de 1986



**Exportaciones agropecuarias 1970-1999**  
Millones US\$ de 1986



Por otro lado, es cierto que durante los noventa el sector agrario logró exhibir un crecimiento positivo, que en parte reflejó el buen desempeño macroeconómico mostrado por la economía en su conjunto, en particular hasta 1997. Sin embargo, ello sólo permitió recuperar los niveles de producción agropecuaria por habitante que existían a comienzos de los setenta. De manera similar, las exportaciones experimentaron una recuperación, pero ésta aún no alcanza los niveles logrados en décadas anteriores.

En síntesis, las reformas implementadas durante los noventa han tenido como resultado cambios en los precios relativos, lo que ha permitido alcanzar un crecimiento en el sector, pero este crecimiento, al parecer, ha excluido a la pequeña agricultura. Así, aunque no se logró la devaluación del tipo de cambio real que hubiese corregido las distorsiones en los precios agrarios, es posible observar en el interior del sector que los bienes exportables alcanzaron mejores precios que los importables y los no transables. En conclusión, no fue un esquema de desarrollo que permitiera el crecimiento del pequeño productor.



<sup>1</sup> Dicho fenómeno no fue exclusivo del Perú. En muchos otros países de la región se dio esta situación. Para una descripción de alcance regional, véase Krueger, Anne, Maurice Schiff y Alberto Valdés (editores). *The Political Economy of Agricultural Pricing Policy. Vol. 1: Latin America. A World Bank Comparative Study.* The Johns Hopkins University Press, 1991.

<sup>2</sup> Para una revisión de lo acontecido a nivel regional con el efecto de la liberalización sobre el sector agrario, véase Quiroz, Jorge y Luis Opazo. "The Krueger-Schiff-Valdés Study 10 Years Later: A Latin American Perspective". *Economic Development and Cultural Change*, vol. 49 (1), octubre de 2000.

## El factor humano: mucho por hacer

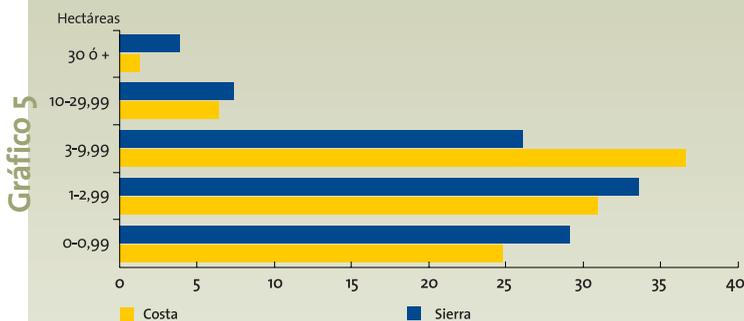
*La pobreza y los bajos niveles educativos caracterizan a los agricultores de las pequeñas unidades agrarias.*

El sector agrícola peruano tiene características positivas, como las condiciones naturales para el cultivo de algunos productos, pero también presenta algunos rasgos que constituyen verdaderas limitaciones y que deben ser atendidos por cualquier política que pretenda lograr el desarrollo sostenido del agro.

Posiblemente la característica más saltante del sector es la excesiva parcelación de la tierra (lo que los expertos llaman *atomización de la propiedad*). Este rasgo se deriva de la fragmentación que sufrió la mayor parte de empresas asociativas o cooperativas creadas por la reforma agraria de la década de los setenta. El III Censo Nacional Agropecuario (1994) establece que el tamaño promedio de una unidad agrícola es de sólo 3,1 hectáreas y que cada una de ellas cuenta en promedio con 3,3 parcelas. La situación es más grave en la sierra, donde 63% de las unidades agrarias tiene una extensión menor a 3 hectáreas y el tamaño promedio es 2,4 hectáreas, con 4,1 parcelas por unidad agrícola. En la costa el problema es sólo ligeramente menos severo, con un tamaño promedio de 3,5 hectáreas por unidad. Por otro lado, en ninguna de estas regiones el número de unidades agrarias con más de 30 hectáreas sobrepasa el 4% del total.

### Unidades agropecuarias según su tamaño

% de unidades agropecuarias por región geográfica



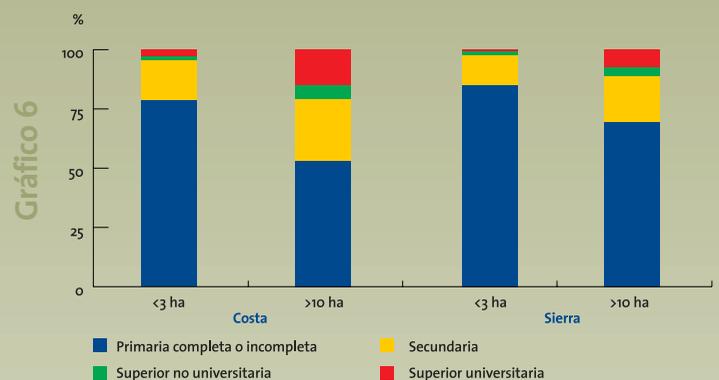
Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994.  
Elaboración propia.

También se suele mencionar como un factor restrictivo para el agro peruano los altos costos de transacción en esta actividad, cuyos orígenes ya hemos descrito en el texto principal. Pero hay un elemento que, si bien se resalta con menos frecuencia, puede ser tan o más preocupante que los dos anteriores. Nos referimos a las limitaciones en los recursos humanos disponibles.

Veamos: una gran mayoría de los agricultores peruanos se desenvuelve en un entorno de pobreza (el año 2000 se encontraba en esa situación 66,1% de la población rural) y casi la tercera parte es-

tá en condición de extrema pobreza. Asimismo, quienes dirigen la producción agrícola presentan bajos niveles de educación, lo que pone de manifiesto una aguda escasez de capital gerencial en el sector. Este problema es aún más serio en las unidades agropecuarias más pequeñas. En la sierra, en unidades agrarias con menos de tres hectáreas, 85% de los conductores posee como máximo educación primaria completa, mientras que en la costa el porcentaje correspondiente es 78%. En unidades mayores, los niveles de educación crecen, pero todavía distan mucho de ser los deseados para pensar en una agricultura moderna y altamente tecnificada

### Unidades agropecuarias según su tamaño y el nivel de educación del conductor



Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994.  
Elaboración propia.

Por otro lado, como producto de los procesos migratorios de las últimas décadas, en el sector rural peruano se ha llegado a una situación en la que, en comparación con zonas urbanas, son más escasos los jefes de hogar cuyas edades fluctúan entre los 30 y los 45 años; es decir, aquel rango de edad en el que las personas alcanzan su mayor productividad.

Finalmente, un aspecto que debe llamar la atención es la precaria situación de salud de los menores en el ámbito rural, especialmente si se tiene en cuenta que la gran mayoría de estos niños será parte de los recursos humanos disponibles para el sector agrario. La tasa de desnutrición entre los niños del ámbito rural es de 40%, muy superior al 15% registrado en zonas urbanas.

En suma, si se quiere lograr un desarrollo sostenido del sector agrario, se debe prestar atención preferente a la situación de los recursos humanos, pues éste constituye un factor limitante de tanta importancia como la dispersión de la propiedad de la tierra y los altos costos de transacción que afectan a esta actividad. ¿Qué hacer en el corto plazo, si sabemos que resolver problemas de esta magnitud puede tomar décadas y generaciones enteras? Una alternativa realista consiste en separar la propiedad de las unidades agrarias de la gestión productiva, a través de una serie de mecanismos como los que hemos descrito en el texto central.



El Grupo de Análisis para el Desarrollo es un centro de investigación privado dedicado al estudio de temas sociales, económicos y ambientales, con el fin de contribuir al desarrollo nacional y latinoamericano. Los estudios que realiza GRADE tienen como objetivo brindar aportes para un mayor conocimiento de la realidad peruana y para el análisis y debate de propuestas orientadas a aumentar el bienestar de la población.

**Análisis & Propuestas** es una serie periódica dedicada a explorar diversos temas de la realidad peruana. Los artículos que se presentan son el resultado de análisis realizados en proyectos de investigación de GRADE y pretenden plantear y analizar propuestas de políticas públicas. Los textos pueden ser reproducidos si se cita la fuente. El contenido de los artículos no refleja necesariamente una posición institucional de GRADE.

En [www.grade.org.pe](http://www.grade.org.pe) se pueden encontrar resúmenes de los proyectos de GRADE de los últimos

dos años, así como enlaces y archivos descargables en formato PDF o Word de la serie Documentos de Trabajo de GRADE y trabajos diversos realizados por investigadores de GRADE y publicados por otras instituciones. La versión electrónica de este boletín se encuentra también en el sitio web.

#### *Libros*

**REFORMAS ESTRUCTURALES Y BIENESTAR, UNA MIRADA AL PERÚ DE LOS NOVENTA** Alberto Pascó-Font, Jaime Saavedra

**ESTRATEGIAS Y RACIONALIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA** Miguel Robles, Jaime Saavedra, Máximo Torero, Néstor Valdivia y Juan Chacaltana

**EXCLUSIÓN Y OPORTUNIDAD: JOVENES URBANOS Y SU INSERCIÓN EN EL MERCADO DE TRABAJO Y EN EL MERCADO DE CAPACITACIÓN** Jaime Saavedra y Juan Chacaltana

**LA DEMANDA RESIDENCIAL DE TELEFONÍA BÁSICA EN EL PERÚ** Alberto Pascó-Font, José Gallardo y Valerie Fry

#### *Serie Documentos de Trabajo*

No. 35 **EL IMPACTO SOCIAL DE LA PRIVATIZACIÓN Y DE LA REGULARIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN EL PERÚ** Máximo Torero y Alberto Pascó-Font

No. 34 **IMPACTO EDUCATIVO DE UN PROGRAMA DE DESAYUNOS ESCOLARES EN ESCUELAS RURALES DEL PERÚ** Santiago Cueto y Marjorie Chinén

No. 33 **LOGROS Y RETOS EN EL SECTOR TELECOMUNICACIONES: UN BALANCE A SEIS AÑOS DE LA PRIVATIZACIÓN EN EL BIENESTAR DE LOS CONSUMIDORES URBANOS DE TELEFONÍA FIJA** Máximo Torero

No. 32 **LA CARRERA DEL MAESTRO EN EL PERÚ: FACTORES INSTITUCIONALES, INCENTIVOS ECONÓMICOS Y DESEMPEÑO** Hugo Díaz y Jaime Saavedra

#### **GRADE**

TEL. 264 1780, FAX 264 1882. Av. del Ejército 1870, San Isidro. Lima, Perú.