

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



**RECOLECTORES Y EMPRESARIOS: ANÁLISIS DE LA AGENCIA SOCIAL
EN LA COMUNIDAD CASTAÑERA DE LA RESERVA NACIONAL
TAMBOPATA - ASCART**

Tesis para optar el grado de Magíster en Sociología con mención en Desarrollo
que presenta:

Moisés David Benites Barrón

Miembros del jurado:

Presidente: Luis Soberón Alvarez

Tercer miembro: Robin Thierry Florent Cavagnoud

Asesora de tesis: Martha Rodríguez Achung

Octubre, 2017

A los bosquecinos, en la Amazonía que aún respira.



“Al observar la cadena accidental de acontecimientos que nos condujeron hasta aquí, comprendemos cómo adquirieron forma nuestros propios pensamientos y nuestros sueños, y podemos empezar a pensar y a soñar de manera diferente. El estudio de la historia no nos dirá qué elegir, pero al menos nos dará más opciones.”

Yuval Harari

CONTENIDO

PREFACIO	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	9
1.1. Enfoque teórico	9
1.2. Estado de la cuestión	15
1.3. Diseño metodológico	16
CAPÍTULO 2: LA ESTRUCTURA	20
2.1. Marco contextual.....	20
2.1.1. Origen de la actividad castañera en Madre de Dios	22
2.1.2. La organización castañera	25
2.2. La actividad castañera	27
2.2.1. La cadena de producción de la castaña	27
2.2.2. El rol recolector del concesionario castaño	29
2.3. La creación de las Áreas Naturales Protegidas	32
2.3.1. La Reserva Nacional Tambopata y El Parque Nacional Bahuaja Sonene	32
2.3.2. La concesión de castaña dentro de las ANP	34
CAPÍTULO 3: EL AGENTE – UNA CONTÍNUA CONSTRUCCIÓN	38
3.1. ASCART	38
3.1.1. Origen y primeros objetivos de ASCART	38
3.1.2. El camino se vuelve tangible	44
3.2. El involucramiento de la cooperación	47

3.2.1. El rol de la cooperación técnica	48
3.2.2. El Comité Técnico Consultivo de apoyo a ASCART	51
3.2.3. Los fondos económicos.	52
3.3. El rol empresarial de ASCART en la actualidad	55
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE ASCART	59
4.1. La organización en ASCART	60
4.1.1. Descripción de la organización	60
4.1.2. Identidad, intereses y valores	63
4.1.3. El rol del liderazgo	68
4.2. Composición de la red social de ASCART	73
4.2.1. Los lazos de familia y amistad	74
4.2.2. Los lazos de negocio y confianza	76
REFLEXIONES FINALES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ACRÓNIMOS Y SIGLAS	92
ANEXOS.....	95

PREFACIO

Conocí la castaña o nuez amazónica en mi primer viaje a la ciudad de Puerto Maldonado en el año 2008, mientras realizaba una consultoría sobre los impactos ambientales de la carretera interoceánica sur. No imaginé que dos años después me involucraría en un proyecto de desarrollo con la comunidad castañera.

Viviendo en Madre de Dios escuché a los castañeros hablar sobre sus historias personales relacionadas a este árbol y su bosque, su trabajo, su familia, sus esfuerzos, sus sueños y proyecciones. Viajando por la región castañera vi muchas sonrisas pero también muchas frustraciones. Me quedé con varias preguntas en la mente, algunas de las cuáles busco contestar en estas páginas.

Han pasado más de tres generaciones de castañeros desde los primeros migrantes hasta los nacidos e identificados como hijos de Madre de Dios. En ese tiempo se han gestado diversas interacciones entre los actores que intervienen de la actividad castañera, desde su recolección hasta su comercialización. El anhelo de los concesionarios de castaña es ser empresarios del fruto que recolectan de sus concesiones. Ha habido varios intentos. En este trabajo describiremos el proceso que al día de hoy es el más visible: el paso de recolectores a empresarios de los castañeros de la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene asociados a ASCART.

Soy un convencido que la comunidad castañera tiene mucho que dar al país y su valor aún no está reconocido. Sirva esta investigación para aportar hacia ese camino.

...

Lima, 30 de junio del 2017

INTRODUCCIÓN

La explotación de la castaña en la Amazonía de Madre de Dios se inició como un frente extractivo forestal, que con el tiempo se convirtió en frontera extractiva debido a sus características sostenibles. El frente extractivo de la castaña es un ejemplo de actividad económica que ocurre en la Amazonía peruana desde mediados del siglo XX. Analizar a la comunidad castañera nos permite dar una mirada a la actualidad del proceso de construcción del espacio social amazónico y de desarrollo en esta región del país.

En la presente investigación vamos a describir y analizar el proceso que ha seguido la construcción de la agencia social de los concesionarios afiliados a la Asociación de Castañeros de la Reserva de Tambopata Los Pioneros - ASCART. Ellos históricamente se han dedicado a la recolección de la semilla de castaña y actualmente se han convertido en empresarios comunales de castaña procesada; en proceso de convertirse en exportadores directos.

En el primer capítulo hablaremos del enfoque teórico utilizado, que incluye el concepto de agencia social. Este concepto nos servirá para analizar el proceso de conversión de los castañeros de recolectores a empresarios, ligado al proceso de construcción social en la Amazonía Peruana. Además, hablamos acerca del concepto de frente y frontera amazónica para enmarcar la investigación dentro del proceso de construcción social de la Amazonía Peruana de los últimos cien años. Luego pasamos a describir las herramientas utilizadas para la presente investigación y repasamos las principales investigaciones realizadas sobre la comunidad castañera, además de explicar la metodología utilizada en la presente tesis.

En el segundo capítulo hablaremos de la estructura social que envuelve al agente, en este caso, los castañeros asociados a ASCART. Describiremos la actividad castañera en Madre de Dios desde su origen, sus características biológicas, la dinámica social alrededor de su extracción, los diferentes actores

que intervienen en su cadena de valor y su dinámica económica ligada a la creación de Áreas Naturales Protegidas.

En el tercer capítulo abordamos al agente ASCART. Describimos el proceso de construcción de su agencia social, desde su fundación para lograr que su actividad sea reconocida luego de la creación de la Reserva Nacional Tambopata, hasta su rol empresarial actual. En este camino describiremos el rol de la cooperación técnica, de los fondos de financiamiento y del Estado Peruano. Al final de este capítulo, establecemos algunas perspectivas de ASCART para el futuro.

En el cuarto y último capítulo analizamos la estructura social interna de ASCART. Para esto describiremos su organización, sus intereses, sus valores y la identidad de los miembros con su institución. Luego analizamos los roles de liderazgo así como los lazos internos que cohesionan a los miembros de ASCART desde la perspectiva de familia, amistad, confianza y negocios.

Como última parte, a manera de conclusión, escribimos algunas reflexiones que nos hacemos como resultado de esta investigación.

...

1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Enfoque teórico

Cuando nos planteamos realizar la siguiente investigación sobre la agencia social de los castañeros de la Reserva Nacional Tambopata (RNT) y el Parque Nacional Bahuaja Sonene (PNBS) asociados a ASCART, buscamos conocer la transición de este actor de recolector a empresario. Cuando hablamos de transición, no nos referimos a que los castañeros tienen como objetivo dejar de ser recolectores. Lo que han manifestado en el tiempo es su interés por mejorar sus ingresos económicos buscando controlar toda la cadena de producción y comercialización del producto que obtienen de sus concesiones. Entendemos que el rol del castañero como un agente coincide con nuestro interés académico de describir las acciones emprendidas por esta comunidad en búsqueda de este objetivo de control de la cadena que se manifiesta de manera colectiva y organizada a través de la Asociación de Castañeros de la Reserva de Tambopata Los Pioneros - ASCART.¹

Además, entendemos que ASCART cuenta con una estructura social interna que nos puede dar mayores alcances respecto a sus características y su organización, que aporten a conocer este agente. Para esto realizamos un análisis interno, donde aprovechamos herramientas de análisis de red social.

Por otro lado, entendemos que el proceso de construcción de la agencia de los castañeros se desarrolla dentro de un marco más grande debido a las similitudes con otros grupos sociales de la Amazonía Peruana. Por lo tanto, consideramos importante remarcar los conceptos en el proceso de la construcción del espacio social amazónico iniciado en el siglo XX. Esas son las tres líneas teóricas que desarrolla la presente tesis.

¹ ASCART es una asociación de concesionarios de castaña que se encuentran dentro de la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene. Sus características son definidas en el capítulo 3.

En primer lugar, hablemos de la Agencia Social. Este concepto es utilizado por Anthony Giddens para mostrar la acción del agente sobre su entorno, de la comunidad para vencer sus obstáculos, a través de los cambios que se pueden generar por el ejercicio del poder, para unificar esfuerzos en búsqueda de un cambio social, de un escenario ideal o deseado.

Dice Giddens que la agencia social se constituye desde el ejercicio del poder, los recursos que se dispongan para alterar el curso de una situación y los parámetros y normas sociales que condiciona el alcance del agente. (Giddens 1995:51).

Hannah Arendt menciona que el poder crea las condiciones que “permite a un grupo de personas pensar y actuar en términos de categorías medios-fin”. Complementa con la idea de que el poder “surge allí donde las personas se juntan y actúan concertadamente, pero deriva su legitimidad de la reunión inicial más que de cualquier acción que pueda seguir a ésta”. Afirma también que el poder no es propiedad del individuo, que pertenece al grupo y existe dentro del mismo mientras no se desintegre. “*Poder* corresponde a la capacidad humana, no simplemente para actuar, sino para actuar concertadamente”. (Arendt 1970:71, 60)

Por su parte, Giddens menciona que el poder se genera en la reproducción de estructuras de dominación por recursos de dos clases: recursos de asignación o recursos de autoridad. (Giddens 1995:284). Para entender esto mejor, veamos el siguiente cuadro.²

Recursos de asignación	Recursos de autoridad
1.Aspectos materiales del ambiente (materias primas, fuentes de energía material)	1.Organización de un espacio-tiempo social. (constitución de espacio temporal)

² Rodríguez realiza el presente cuadro para analizar el poder y la acción social en la teoría de Giddens. Ver Rodríguez A, Martha (2005:67)

2. Medios de producción / reproducción (instrumentos de producción, tecnología)	2. Producción/reproducción del cuerpo (organización y relación de seres humanos en asociación mutua)
3. Bienes producidos (artefactos creados por la interacción de 1 y 2)	3. Organización de oportunidades de vida (constitución de oportunidades de autodesarrollo y expresión de sí)

Este cuadro nos muestra los vínculos entre los procesos institucionales y las formas de control del espacio y los recursos naturales y sociales. Muestra que estos vínculos tienen relación con el ejercicio de poder entre los agentes.

Bajo este punto de vista, El agente ASCART construye su agencia a través de estos recursos de asignación, donde su concesión viene a ser la materia prima, su desarrollo empresarial con la planta de procesamiento es su medio de producción y el producto final para exportación de la castaña y sus derivados es su bien producido. Esto implica que el tomar control de la cadena de producción es la forma en que el agente se empodera. Por otro lado, construye su agencia generando recursos de autoridad a través de su organización en el espacio (sus concesiones), su reproducción social en el tiempo y a la generación de sus oportunidades de desarrollo y expresión.

En este escenario define que una acción nace de “la aptitud del individuo para ‘producir una diferencia’, en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes” (Giddens 1995:51). Considera al actor social como un agente, a través de la toma de conciencia sobre las condiciones bajo las que se encuentra la voluntad de generar cambios y la intuición de encontrarse con aptitudes para tal efecto, que es el espíritu de la definición del agente.

Otro autor que nos habla acerca del rol del agente y la agencia es Amartya Sen. Él define al agente no como parte de la teoría económica en que una persona actúa como representante de otra, sino como “la persona que actúa y provoca cambios y cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y

objetivos, independientemente de que los evaluemos o no también en función de algunos criterios externos”. Luego remarca el papel de agencia del individuo “como miembro del público y como participante en actividades económicas, sociales y políticas (que van desde participar de mercado hasta intervenir directamente en actividades individuales o conjuntas en el terreno político y de otros tipos)” (Sen 2000:35-36).

Volviendo a Giddens, este agente se enfrenta o encuentra dentro de una estructura, representando una dualidad, pero no rígida sino definido por sus interacciones. El agente se encuentra también dentro de un sistema, que son las “relaciones reproducidas entre actores o colectividades, organizadas como prácticas sociales regulares” (Giddens 1995:61).

El agente busca controlar sus recursos para obtener poder que le permita modificar las características del sistema en que se encuentra en la búsqueda de generar cambios de acuerdo a sus propios valores. La estructura social, marcada por el entorno que puede ser político, legal, geográfico, que puede estar representado por el Estado u otro ente que envuelve al agente y lo limita en la producción de esa diferencia. El agente a analizar en la presente investigación es el agente castañero, específicamente ASCART: Asociación de Castañeros de la Reserva Tambopata Los Pioneros.

En el caso de la presente investigación, la estructura y el sistema en la que está enmarcada el agente responde a formas establecidas de la explotación del recurso de la castaña en la región Madre de Dios. La cadena de producción de la castaña desde sus inicios, delegaba el rol de recolector al concesionario castañero al ser el primer eslabón de la cadena. Sobre él existe un sistema conformado por empresarios intermedios y mayoristas, quienes se llevan los mayores beneficios económicos de la producción de la semilla.

Este escenario no ha sido ni es exclusivo de la región Madre de Dios ni de los castañeros. Es parte de un proceso de formación social y económica en la Amazonía Peruana que se ha venido gestando desde mediados del siglo XX.

Para analizar estos aspectos, recurrimos a los conceptos de Frente Económico y Frontera Económica. Estos conceptos han sido utilizados por Fernando Santos y otros autores para describir el proceso de desarrollo en la Amazonía peruana.

Un Frente Económico es la forma concreta en que la economía de mercado se hace presente en determinada área, mientras que se define a la Frontera económica como una línea no necesariamente permanente en el tiempo ni en el espacio, que separa aquellas áreas en donde imperan formas de producción mercantiles (Santos, 1991:229). En el presente trabajo vamos a analizar el frente económico castaña, cómo este frente ha venido cambiando por el agente social castañero de ASCART.

La frontera económica de la castaña que se ha formado en la región Madre de Dios desde mediados del siglo XX responde a un proceso de migración a la zona en búsqueda de la extracción de recursos. La castaña solo se produce en la región de Madre de Dios, específicamente en el área determinada donde existen estos árboles.

La Amazonía peruana se ha caracterizado por ser un espacio de extracción de recursos naturales. Desde mediados del siglo XX se ha venido impulsando desde el Estado una política de migración hacia la Amazonía. De colonización. Este proceso buscó ampliar el ámbito de influencia de la economía de mercado, intensificando las relaciones de intercambio económico (Barclay 1991:21). Además, este proceso configuró nuevos roles y relaciones sociales económicas en la Amazonía, dejando de lado las formas patronales y esclavistas que se formaron durante la época del caucho. Se pasó a nuevas formas indirectas de ataduras comerciales, en especial con los pobladores amazónicos alejados, definido por San Román como un paso de dominación del campo de la producción al campo de la comercialización (San Román 1994:209).

Una de las figuras de relación patronal más importantes en la Amazonía, especialmente con la extracción de madera y productos forestales, es el sistema de habilitación. Habilitar es definido por el diccionario de la Real Academia

Española³ como *dar a alguien el capital necesario para que pueda negociar por sí*. Dentro de la cadena de comercialización de la castaña, la figura del habilito ha existido desde sus orígenes, generando una serie de intermediarios comercializadores donde el concesionario castaño es el último eslabón en la misma y quién menos ventajas tiene para negociar beneficios.

En la Amazonía se resalta la figura de tres intermediarios comerciales como las más representativas: el regatón, el chinganero y el rematista. (San Román 1994:213). Los intermediarios han sometido al poblador de la selva en una relación de dominación, apoyada en formas comerciales. En la cadena de comercialización de la castaña existen figuras similares que serán descritas en los siguientes capítulos. San Román también se pregunta si acaso es posible romper esa cadena de intermediarios en la dinámica económica amazónica. En la presente investigación buscamos responder a esa pregunta a través de la construcción de la agencia social de los castaños de ASCART.

Como tercer punto, para el presente estudio vamos a analizar la red social de los miembros de ASCART, a través del reconocimiento de sus relaciones de confianza, intereses comunes, liderazgo, amistad y familia.

Entendemos que el análisis de redes sociales es una herramienta importante que nos permite conocer una estructura social determinada. En este caso, nos servirá para analizar la estructura social interna de ASCART. ¿Qué es una red? Se define como un conjunto de relaciones, compuesta por una serie de objetos, en este caso de estudio en ciencias sociales, las relaciones que unen a las personas (Kadushin 2013:38). Además, el análisis de red social puede aplicarse a una diversidad de niveles, desde grupos pequeños hasta sistemas globales enteros (Kadushin 2013:37). En el caso de la presente investigación, nos servirá para conocer las relaciones dentro de los 29 miembros asociados a ASCART. Conocer las relaciones nos permitirá describir la estructura del grupo, el impacto

³ Definición extraída de la versión web del Diccionario de la lengua española – Edición del tricentenario. <http://dle.rae.es/?id=JvLO70G> (03/06/2017)

en su funcionamiento y su influencia. En resumen, el análisis de red social nos ayudará a describir mejor al agente castañero.

1.2. Estado de la cuestión

La mayoría de estudios encontrados sobre las comunidades castañeras dan cuenta de aspectos económicos, legales y de desarrollo ligados a la actividad misma. La mayoría de ellos publicados por el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana – IIAP.⁴ Estos estudios son investigaciones sobre las propiedades biológicas, de conservación y comercialización de la castaña. Además, han creado otro espacio web sobre biocomercio⁵, en que la castaña tiene un rol primordial, describiendo las características del producto y su cadena de comercialización.

Otra línea de publicaciones tiene que ver con memorias de proyectos realizados por agencias de cooperación en la zona. Entre las ONG y cooperantes podemos mencionar a la Asociación para la Conservación para la Cuenca Amazónica (ACCA), Rainforest Alliance (RA), Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wildlife Fund – WWF), Conservación Ambiental y Desarrollo en el Perú (CAMDE PERÚ), Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (PRONATURALEZA) y la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)⁶. Uno de los libros icónicos y fundacionales de la investigación sobre

⁴ El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), es una institución de investigación científica y tecnológica, especializada en la conservación y uso correcto de los recursos naturales en la región amazónica. Fue creado el año 1981 mediante la Ley N° 23374. Actualmente es un organismo adscrito al Ministerio del Ambiente. www.iiap.gob.pe (1/06/2017).

⁵ El Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica es un sistema concebido para proporcionar un conjunto de servicios informativos orientados a contribuir al mejoramiento de las capacidades para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en la Amazonía peruana, en cuatro áreas prioritarias: Inversión y comercio en cadenas productivas basadas en recursos de la diversidad biológica, en el marco de los principios del biocomercio; Investigación y desarrollo tecnológico sobre los recursos de la diversidad biológica; Facilitación financiera para proyectos de conservación y uso sostenible de la diversidad biológica; y Gestión ambiental y políticas públicas. <http://www.promamazonia.org.pe> (1/06/2017)

⁶ La ONG AIDER tiene actualmente un contrato de administración parcial de operaciones de los componentes de monitoreo biológico e investigación en la Reserva Nacional Tambopata

castaña es el publicado por Fernando Cornejo: Historia Natural de la Castaña y propuestas para su manejo, del año 2003.

Respecto a las áreas naturales protegidas, existen publicaciones referidas a la gestión de las mismas. Asimismo, aspectos legales de funcionamiento respecto a los diversos actores que participan dentro de su jurisdicción, como son la comunidad de castañeros de ASCART. Estas publicaciones son coordinadas con la autoridad nacional del ANP y el Sernanp, además de publicadas en su sitio web.⁷ Aquí encontramos estudios de manejo sostenible de castaña, algunos específicos y otros estudios sobre su producción y comercialización, como el de Sandra Isola (2008), Evaluación de Impacto Ambiental de la Castaña en la Reserva Nacional Tambopata.

1.3. Diseño metodológico

El presente trabajo analiza la construcción de la agencia social de la Asociación de Castañeros de la Reserva Tambopata Los Pioneros - ASCART. Para esto, como se explicó en el enfoque teórico, lo analizamos a través de la relación entre un agente y una estructura. El agente de la presente investigación lo conforma la organización ASCART. Definimos al agente de la siguiente manera: *Los concesionarios castañeros de la Reserva Nacional Tambopata asociados a ASCART, desde su primera formación comunitaria, su rol de recolectores, su integración, su organización y la búsqueda de un rol empresarial comunal.*

Sobre la estructura, consideramos importante reconocer como tal al entorno en el cual se ha desarrollado la actividad castañera de los miembros de ASCART. Es decir, *las condiciones geográficas, políticas, legales, económicas, internacionales y de cooperación (ONG) que rigen e influyen en el sector castaño de Madre de Dios, con énfasis en los concesionarios miembros de*

(RNTAMB) y el Parque Nacional Bahuaja Sonene (PNBS) sector Madre de Dios, desde el año 2008 y por un periodo de 20 años.

⁷ www.sernanp.gob.pe (15/05/2017)

ASCART que se ubican dentro del Área Natural Protegida Reserva Nacional Tambopata (RNT) y el Parque Nacional Bahuaja Sonene (PNBS).

Vamos a describir y analizar la organización de ASCART en el tiempo. Ellos, al ser concesionarios, se dedicaron a realizar la recolección de la castaña, al igual que la mayoría de los castañeros. Sin embargo, el anhelo de convertirse en empresarios siempre estuvo latente. Es decir, ocupar toda la cadena de producción del producto castaña. En la actualidad ya cuentan con una planta de procesamiento y sus planes a futuro incluyen la exportación directa. Vamos a describir y analizar este proceso iniciado el año 2000 con la creación de la RNT y la consecuente fundación de ASCART, hasta la actualidad.

Esa relación entre el agente y la estructura, es marcada por el desarrollo de la organización castañera que ha construido y sigue construyendo su agencia social en busca de generar cambios en favor de controlar toda la cadena de producción de la castaña.

Sobre la metodología, esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo sobre el proceso de construcción de su agencia social de los concesionarios castañeros pertenecientes a ASCART. Como se indicó unos párrafos antes, no hemos comprobado la existencia de estudios que pongan énfasis en describir y analizar el proceso social de la comunidad castañera, desde su rol de agente ni de construcción de su agencia social. Por este motivo, el presente estudio es una aproximación a este enfoque que puede permitir a futuras investigaciones a relacionarlo dentro de un marco más amplio de análisis de la construcción del espacio social amazónico.

Como ya se mencionó en este capítulo, el caso de los castañeros estudiados en este trabajo es transversal en el tiempo, con un periodo que va desde la creación de la Reserva Nacional Tambopata y la creación de ASCART en el año 2000 hasta la actualidad. Consideramos que el carácter de la investigación es cualitativo y cuantitativo a la vez.

Cualitativo porque en la investigación se han realizado entrevistas a dirigentes actuales e históricos de la asociación, así como a actores externos que son parte de la estructura. Se realizaron ocho entrevistas. A tres dirigentes históricos de ASCART (1,2 y 3), a un trabajador de la empresa (4), tres representantes de organizaciones que apoyaron a ASCART en el tiempo (5,6 y 7) y a un dirigente castañero externo (8). Ellos son mencionados por los números de entrevista respectivos.

Cuantitativo por la realización de una encuesta con el fin de describir y analizar la estructura social de AR CART, desde sus vínculos familiares, amicales y de confianza, así como sus afinidades respecto a sus objetivos y perspectivas. La encuesta se realizó entre los meses de noviembre del año 2016, hasta abril del 2017. Se realizaron veinte encuestas dentro de los últimos dos meses del año 2016 y ocho restantes se realizaron durante los primeros meses del año 2017. Hubo una concesionaria castañera que se negó a contestar la encuesta en repetidas ocasiones. Es por eso que el análisis de la red social se ha realizado sobre la relación de 28 socios.

Además del trabajo de campo, se realizó una revisión de documentos propios de la organización, como actas y planes estratégicos. También se revisó la normatividad vigente sobre las ANP y sobre la actividad castañera, que incluye los decretos de creación de los mismos así como la ley Forestal, los contratos de concesión y otros.

En este contexto, definimos que la pregunta principal que busca resolver la presente investigación es la siguiente: *¿Cómo se ha desarrollado la Agencia Social de los castañeros de ASCART, en su proceso de conversión de recolectores a empresarios exportadores?*

Esta pregunta principal, lleva dos preguntas específicas. La primera: *¿Cómo se ha construido y desarrollado la Agencia Social de los castañeros de la Reserva Nacional Tambopata – ASCART, en su proceso de conversión de recolectores a empresarios exportadores?* La segunda: *¿Cuál es la estructura actual de los*

castañeros de la Reserva Nacional Tambopata – ASCART, en su proceso de conversión de recolectores a empresarios exportadores?

El objetivo general de la presente investigación es: *describir y analizar la construcción de la Agencia Social de los castañeros de la Reserva Nacional Tambopata – ASCART, en su proceso de conversión de recolectores a empresarios exportadores.*

En correspondencia con las preguntas, los objetivos específicos son dos. El primero: *describir la construcción de la Agencia Social de los castañeros de la Reserva Nacional Tambopata – ASCART, en su proceso de conversión de recolectores a empresarios exportadores.* El segundo objetivo específico es: *describir y analizar la estructura social de los castañeros de la Reserva Nacional Tambopata – ASCART.*

Estos objetivos nos muestran que el objeto de estudio es la Agencia Social, mientras que el sujeto de estudio es la organización ASCART.

Para ahondar en el estudio de la estructura social de nuestro objeto de estudio, hemos utilizado el software UCINET. Éste es un programa de cómputo creado en la universidad de Harvard por Stephen Borgatti, Martín Everett y Jeffry Johnson. Sirve para calcular los indicadores del análisis de redes sociales que realizamos. Utilizamos la última versión del mismo (5.0),⁸ la que se puede descargar libremente para su uso en investigaciones.

⁸ <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home> (01/06/2017)

2. CAPÍTULO 2: LA ESTRUCTURA

2.1. Marco contextual

El departamento de Madre de Dios fue creado el año 1912 por el presidente Guillermo Billinghurst.⁹ Ubicado en el extremo sureste del país, su territorio es netamente amazónico y frontera nacional con Brasil y Bolivia, con los estados de Acre y Pando, respectivamente. Al norte limita con el departamento de Ucayali¹⁰, al sur con Puno y al oeste con el departamento de Cusco. Tiene una extensión de 78 402 km² y está dividido en tres provincias: Manu, Tambopata y Tahuamanu. Su capital es la ciudad de Puerto Maldonado, fundada en el año 1902 en la intersección de los ríos Madre de Dios y Tambopata (Cordemad 1986:83).

Esta región se ha caracterizado por la explotación de sus recursos naturales. Desde el siglo diecinueve con el caucho, luego el barbasco, la quina, la madera y el oro, la explotación de los recursos ha sido la variable más importante para la migración. A pesar de su creación política, se considera a Madre de Dios como una zona abandonada por el Estado. Hasta mediados de la década de los cuarenta del siglo pasado, la capital Puerto Maldonado era el único espacio dónde existía una autoridad en toda la región. Inclusive en las otras dos capitales provinciales, Iberia en Tahuamanu y Salvación en Manu, las autoridades solo existían por nombre. En la práctica también vivían en Puerto Maldonado o nunca llegaban a la zona (Cordemad 1986:69).

En la década de los cuarenta del siglo pasado, debido a las políticas migratorias impulsadas por el Estado Peruano de penetración en la Amazonía (Barclay 1990:27), junto con un repunte de la explotación del caucho peruano debido a la Segunda Guerra Mundial¹¹, se inicia una ola migratoria a la región Madre de Dios

⁹ Ley N° 1782, del 26 de diciembre de 1912, creando el departamento de Madre de Dios.

¹⁰ El departamento de Ucayali fue creado en el año 1980. Antes de su creación, esa zona pertenecía administrativamente al departamento de Loreto, con el nombre de provincia Coronel Portillo.

¹¹ Cuando ingresa Japón a la Segunda Guerra Mundial, se corta el acceso a las plantaciones de goma del Asia por parte de los aliados, por lo que el caucho natural sudamericano vuelve a tener

que, sumado a otros factores como la explotación de otros recursos, la interconexión área¹² y la construcción de la carretera Cusco - Mazuco – Puerto Maldonado¹³, no ha parado hasta la actualidad. Aun así, Madre de Dios sigue siendo el departamento con menor cantidad de población del Perú.

Entre 1940 y 1981 la población en la Amazonía se quintuplicó. En la zona de Madre de Dios, durante la década de los setenta del siglo pasado, la población inmigrante resultaba ser del 80% en el Manu, la tasa más alta del país. En el caso de la provincia de Tambopata, donde se ubica la población castañera, la población migrante en los años setenta y ochenta era del 35% y 46% respectivamente, siendo los mayores lugares de procedencia los departamentos de Puno y Cusco (Rodríguez 1990:117). A la espera del CENSO del año 2017, el INEI estimó la población de Madre de Dios el año 2014¹⁴, indicando que vivían en la provincia de Tambopata un total de 96 938 personas, de los cuáles el 80% viven en la ciudad de Puerto Maldonado. Este dato no es menor, si consideramos que según el mismo estimado, todo el departamento de Madre de Dios contaba en el 2014 con 134 105 personas. La ciudad capital concentra al 56% de la población de todo el departamento.

En ese marco se ha venido desarrollando la actividad castañera en Madre de Dios desde mediados del siglo XX: una actividad económica extractiva más

importancia. Se crea la Corporación Peruana del Amazonas por un acuerdo del Perú con Estados Unidos para proveer de dicho recurso (Cordemad 1986:69).

¹² El actual aeropuerto de Puerto Maldonado, llamado Padre Aldamiz, fue inaugurado el año 1981 con categoría internacional. Sin embargo, la comunicación aérea empezó en la década de los años sesenta, cuando las aeronaves utilizaban como pista de aterrizaje lo que hoy en día es la avenida León Velarde que llega hasta la Plaza de Armas de la ciudad (Cordemad 1986:75). Actualmente el aeropuerto de Puerto Maldonado recibe entre 4 y 6 vuelos diarios y en promedio transporta a 200 mil pasajeros por año. <http://www.corpac.gob.pe> (01/06/2017)

¹³ La Carretera Mazuco - Puerto Maldonado fue construida en la década de los sesentas del siglo pasado. Sin embargo, su tránsito era complejo debido a las características geográficas. Comentan pobladores que desde Cusco hasta Puerto Maldonado se podía demorar hasta una semana. El transporte se realizaba en camiones y cisternas. Esto cambia con la construcción de la carretera interoceánica a partir del año 2002, que asfaltó la vía completamente. El mismo tramo se realiza hoy en 8 horas.

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Documento 17.3 - Departamento Madre de Dios: población total proyectada y ubicación geográfica de la capital legal, según provincia y distrito, 2014.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1159/cuadros/madros/madros_17_3.xls (2/06/2017).

dentro de varias (pero sostenible), en una región que estuvo alejada del resto del país, con una población colona migrante establecida desde comienzos del siglo pasado y asentada a mediados, en un espacio regido por la concentración e interacción en una sola ciudad, la capital Puerto Maldonado.

2.1.1. Origen de la actividad castañera en Madre de Dios

La castaña¹⁵ es la semilla de un árbol milenario en la Amazonía sudamericana, que existe en Brasil, Bolivia y Perú, en los márgenes de su frontera en común. Esta semilla tiene un alto valor nutritivo y es conocida también como nuez amazónica o nuez brasileña. Tiene valor comercial en los mercados internacionales para su consumo como fruto seco y también por los derivados que se producen de la semilla, especialmente en la industria cosmética.

El árbol de castaña puede crecer hasta los sesenta metros de altura y tener un diámetro de hasta 2.5 metros. Su tiempo de vida es variado, aunque se han encontrado árboles de 800 a 1200 años de antigüedad. Este árbol produce en su copa unos cocos duros que miden entre 9 cm. y 15 cm. de diámetro y pesan entre 0.5 kg y 1.5 kg. Dentro de este coco están las semillas, entre 10 o 25 por cada uno. Un árbol maduro puede dar entre 200 y 400 frutos. Se estima que cada árbol de castaña puede producir hasta 120 kilos de semillas por año.¹⁶

La zona de producción de Castaña en el Perú se ubica en el departamento de Madre de Dios, al extremo sur oriental del Perú, en la frontera con Brasil y Bolivia. El bosque de castaña ocupa más de 350 mil hectáreas, lo que equivale a un área más grande que toda la provincia de Lima. Esta actividad representa una importante fuente de ingresos económicos para la población de la región. Alrededor de 6500 familias se dedican en forma directa e indirecta a su extracción, lo que representa el 22% del total de la población del departamento (Sánchez 2015:2).

¹⁵ *Bertholletia excelsa*.

¹⁶ IIAP, www.promamazonia.org.pe. (01/06/2017)

El proceso de formación del fruto de la castaña demora entre 10 y 13 meses, luego de ser polinizado por una abeja de gran tamaño. Entre los meses de diciembre a marzo, los cocos maduros de castaña caen al suelo y son recogidos por los concesionarios. A este proceso se le llama zafra. No todos los años los árboles producen la misma cantidad de fruto, siendo el mercado sensible a su ciclo natural (Cornejo 2003:9).

Las principales zonas castañeras están ubicadas en la cuenca del río Madre de Dios bajo, así como de los ríos Tambopata, Paríamanu, Paríamaca y el río Las Piedras (IIAP 2006). Ocupa las actuales provincias de Tambopata y Tahuamanu.

Cómo ha sido explicado en el capítulo anterior, esta zona de Madre de Dios, en especial la ciudad de Puerto Maldonado, ha sido poblada por migrantes provenientes de distintas regiones del país. Se considera como principales afluentes a los departamentos cercanos de Ucayali, Cusco, Puno, Arequipa y Apurímac. Estos migrantes se convirtieron en lo que actualmente es la comunidad de concesionarios de castaña. Son más de mil personas que poseen un título del Estado como concesionarios para el aprovechamiento del bosque como recolectores de esta semilla. Existen datos de la extracción de castaña desde el siglo XX, cuando su extracción sirvió para hacer frente a la crisis del caucho para que los pobladores pudieran tener ingresos económicos (Cordemad 1986:62).

Cornejo menciona que en el Perú uno de los principales problemas para el despegue de la exportación de la castaña peruana es la baja densidad de árboles en el bosque, además de la poca tecnología para su procesamiento y la amenaza de deforestación, en comparación con los bosques de Brasil y Bolivia (Cornejo 2003:9).

El bosque de castaña de Madre de Dios está concesionado y se permite su explotación bajo la figura de producto forestal no maderable.¹⁷ Estas

¹⁷ La explotación de castaña está regulada principalmente por la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Ley N° 27308, publicado el 16 de julio del año 2000 y por su reglamento, aprobado por

concesiones se llaman: *Concesiones forestales con fines no maderables* y es un título que otorga el Estado Peruano mediante el cual una persona es titular de determinada área de bosque de castaña con el fin de poder extraer y explotar este producto de manera sostenible.¹⁸ El concesionario de castaña tiene derecho en determinada área para extraer las semillas y tiene permiso para realizar otras actividades en determinadas proporciones, como puede ser la extracción de madera, producción agrícola y zonas de vivienda (Spda 2010:11). La legislación señala que el otorgamiento se realiza en un área máxima de 10 000 hectáreas y hasta por 40 años renovables.

El reglamento de la Ley Forestal establece los mecanismos para solicitar una concesión de castaña: nombre o razón social del solicitante, plano perimétrico con coordenadas UTM¹⁹ y memoria descriptiva, además de una breve descripción del proyecto a desarrollar. A partir del año 2000 se inició un proceso de saneamiento legal de la actividad castañera a través del otorgamiento de las concesiones con las características mencionadas, lo que llevó al reconocimiento de derechos sobre su actividad a las personas que ya venían realizando la explotación de castaña desde antes. Es en este año que se inicia la organización castañera como la conocemos ahora, debido a que la nueva ley les exigía cumplir con aspectos formales como planes de aprovechamiento de castaña, linderos definidos, planes anuales de aprovechamiento forestal, entre otros requisitos.

el Decreto Supremo N° 014-2001-AG5, publicado el 9 de abril de 2001 por el Ministerio de Agricultura; entre otras normativas dependientes de la ley.

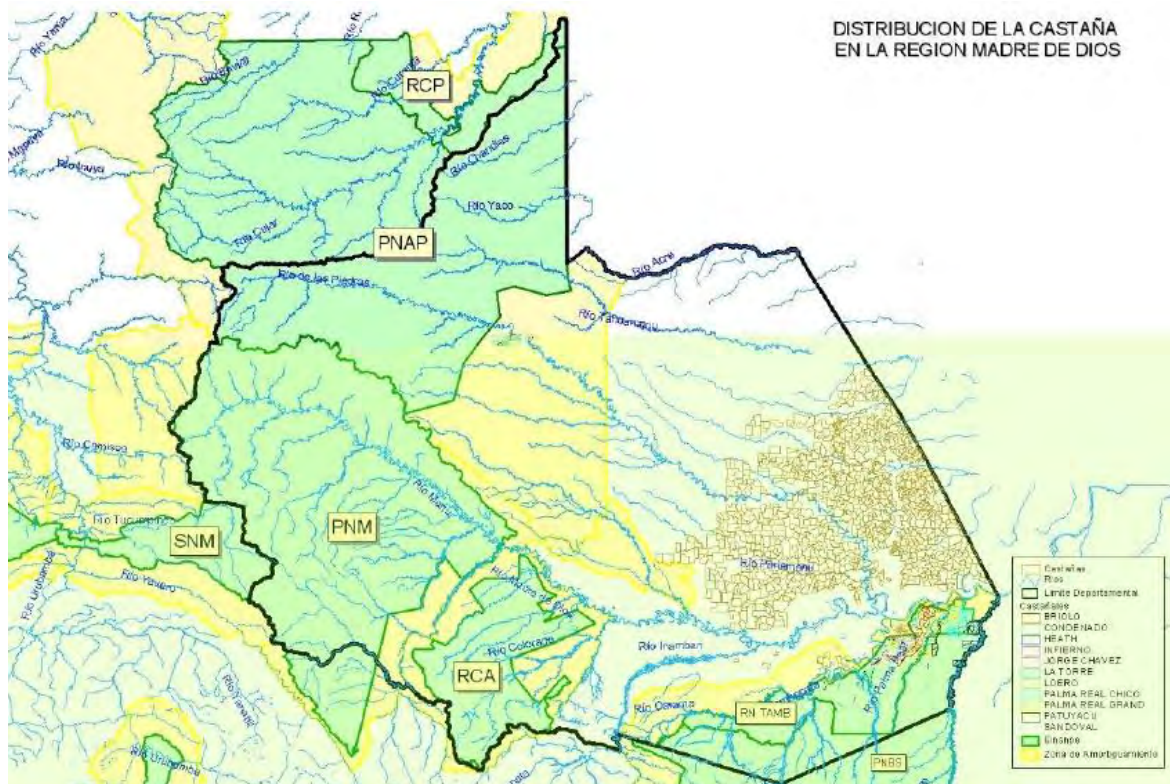
¹⁸ El árbol de castaña está protegido por ley y está prohibida su tala y quema (Resolución Ministerial N° 729-1981-AG-DGFF). Solo se permite la explotación de su producto. Hasta la creación del Ministerio del Ambiente, las concesiones estaban a cargo del Instituto Nacional de Recursos Naturales – INRENA, que pertenecía al Ministerio de Agricultura. Desde el año 2008 con la creación del Ministerio del Ambiente, el encargado de llevar las concesiones es el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. En el proceso de descentralización, esta figura pasó a las Autoridades Forestales Regionales, dependiente del Gobierno Regional de Madre de Dios.

¹⁹ El sistema de coordenadas geográficas UTM (Universal Transverse Mercator) se utiliza para referenciar cualquier punto de la superficie terrestre, utilizando para ello un tipo particular de proyección cilíndrica para representar la Tierra sobre el plano.

<http://www.aristasur.com/contenido/sistema-de-coordenadas-geograficas-utm> (13/09/2017)

En el caso de las concesiones de castaña dentro de ANP, existe una figura similar de concesión. Hablaremos de eso en el capítulo respectivo.

Figura 1: Mapa de distribución de la castaña en Madre de Dios²⁰



2.1.2. La organización castañera

Como observamos en la figura 1, el área de producción de castaña es extensa. En toda esa área existen centros poblados formados en el tiempo por colonos que explotaban la castaña u otros productos, cerca de las principales vías de comunicación, tanto fluviales como terrestres. La carretera interoceánica en su trayecto entre la Ciudad de Puerto Maldonado e Iñapari, puesto de frontera con el Brasil, atraviesa la zona castañera. La organización de los concesionarios de castaña se fue agrupando por zonas geográficas. Por ejemplo, en el tramo de la carretera interoceánica existen los centros poblados de Alegría, Mavila y Alerta.

²⁰ Fuente: SPDA 2010.

En cada centro poblado se formó una asociación de castañeros. De la misma manera se formaron asociaciones de castañeros en centros poblados ubicados en trochas transversales a la carretera como Shiringayoc o San Carlos. Lo mismo por los ríos Piedras, Paríamarca, Tambopata o Túpac Amaru. En total existen alrededor de 14 asociaciones de castañeros²¹, las que a su vez están agrupadas por una organización de segundo nivel, llamada Federación de Castañeros de Madre de Dios (FEPROCAMD)²².

La organización de los castañeros responde a su interés de tener una representación jurídica ante las autoridades para el mejoramiento de sus condiciones. Como se indicó en el capítulo anterior, desde el año 2000 los castañeros han tenido que realizar una serie de actividades para su formalización ante las autoridades que norman y rigen acciones de fiscalización y verificación respecto a las concesiones.

La normativa respecto a la explotación de las concesiones por parte de los castañeros en la región Madre de Dios, ha estado en constante cambio. Los castañeros buscan en el tiempo fortalecerse como agentes que pueden decidir dentro de su espacio para obtener mayores beneficios de su bosque. La figura de la concesión sin embargo, considera que el bosque sigue perteneciendo al Estado Peruano por lo que ante alguna transgresión a una norma ellos pueden ser eliminados de su condición de concesionario. En ese aspecto vemos que por un lado los castañeros buscan proteger su recurso primario, que es la concesión misma y a través de ella lograr mayores beneficios. Para esto buscan recursos de autoridad que les permita empoderarse como actores políticos, sociales y económicos ante las autoridades respectivas.

²¹ No existe un número oficial de organizaciones castañeras ya que algunas no están vigentes legalmente en registros públicos. Sin embargo existe un reconocimiento social de las mismas.

²² La FEPROCAMD se forma el año 2009 agrupando a 14 asociaciones de castañeros. Anteriormente funcionaba la ASECAM (Asociación de Castañeros de Madre de Dios), que fue la primera organización que buscaba representar a todos los castañeros. Actualmente funcionan ambas organizaciones en paralelo.

2.2. La actividad castañera

2.2.1. La cadena de producción de la castaña

El proceso de producción de la castaña empieza con la recolección o también llamada zafra. Entre los meses de diciembre y marzo, cuando los frutos de la castaña caen de los árboles, cada concesionario se organiza para realizar el acopio. Esta actividad suele hacerse como una actividad familiar. Se trasladan a la concesión de castaña a vivir por el tiempo que sea necesario para recolectar la semilla de los árboles de castaña que estén dentro de su jurisdicción. En algunos casos también se contrata personal. El ingreso y salida del castañal depende de la lejanía y las vías de comunicación con las que se cuente para acceder. Por su acceso, existen dos tipos de castañales: los de acceso por carretera, generalmente ligado a la carretera interoceánica; y las concesiones por vía fluvial. Existen castañales ubicados en vías cercanas como el Tambopata, a pocas horas en bote; como también concesiones a dos días de navegación.

Las personas que ingresan a la concesión se establecen en un campamento ubicado en un sitio estratégico que permita conectar a los árboles por senderos establecidos, llamados *estradas*. Al campamento y a los senderos se les da mantenimiento cada año.²³ Debajo de los árboles se abre los cocos con un machete y se agrupan las semillas con cáscara en unos sacos a los que llaman barricas.²⁴ Esta actividad de recolección se realiza con mucho cuidado, ya que la caída de un coco de castaña puede causar daños físicos a las personas. Se realiza generalmente por las mañanas antes de que la temperatura sea muy elevada. En esas horas la probabilidad de caída de los cocos es menor.

Cada barrica pesa en promedio 70 kg. Luego de abrir los cocos y agrupar las semillas en las barricas, se trasladan hasta un primer centro de acopio, lo que

²³ Información en base a la experiencia de acompañamiento en la actividad de la zafra, así como del documento Plan de Manejo de *Bertholletia excelsa* H.B.K. en la reserva Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene 2008-2012. (Sernanp 2008)

²⁴ La barrica se usa como medida para muchas transacciones de castaña, ya que es la forma en que se acopia y distribuye la castaña en cascara.

es denominado *barricado*. Luego se transporta la castaña hasta el campamento donde se almacena hasta su posterior transporte y almacenamiento en el lugar de procesamiento. Existen castañeros que tienen sus propios centros de acopio y venden su castaña de manera individual. Sin embargo, la mayoría responde a las empresas vendedoras o procesadoras de castaña. Estas empresas cuentan con centros de acopio en diversos puntos del área de castaña, donde deben llevar las barricas debidamente identificadas con su procedencia. A partir de este punto, las empresas castañeras se encargan del procesamiento de la castaña.

En algunos casos, los castañeros inician el proceso de secado en su propio campamento u hogar, dejando las semillas al sol para luego de mojarlas, proceder al pelado, que consiste en abrir la cáscara con una máquina de metal (peladora) que funciona como una palanca que realiza golpes que permite obtener el producto.²⁵

En la mayoría de los casos, las empresas castañeras se encargan del secado, pelado y procesamiento industrial de la castaña. El secado se realiza en hornos industriales. Para el pelado existe maquinaria que permite hacerlo de manera mecánica, sin embargo se suele hacer de manera manual como un acuerdo para dar trabajo a los castañeros a los que se adquirió la castaña previamente. Esta actividad suele estar relacionada con el género femenino. El procesamiento industrial consiste en la selección de la castaña por su calidad: de primera, segunda y tercera.²⁶ Luego se procede al envasado y preparación para su venta a un mayorista, normalmente en Lima o fuera de Madre de Dios, que es quién realiza la exportación del producto.

²⁵ El pelador o peladora es un instrumento de metal que cuentan era antes una herramienta de zapatería que fue modificada para quitar la cascara a las semillas de castaña secas.

²⁶ Cuando el producto sale entero, se denomina castaña de primera y tiene mayor valor en el mercado. En caso se parte un poco o bastante, obtiene denominación de castaña de segunda y tercera. Su precio de venta es mucho menor y su uso es básicamente para la realización de subproductos de castaña como galletas, aceites o productos cosméticos.

2.2.2. El rol recolector del concesionario castaño

La cadena de valor de la castaña es un sistema de actividades interdependientes relacionadas con la actividad económica en la totalidad de su proceso (Sernanp, 2008). Las actividades de valor están relacionadas mediante eslabones dentro de la cadena. Como ya hemos narrado, el aprovechamiento de la castaña comienza con la recolección del fruto y finaliza con la colocación del producto y sus distintos subproductos en el mercado internacional.²⁷

A lo largo de este proceso de la castaña existen los siguientes eslabones:

- Recolección y almacenamiento post cosecha.
- Procesamiento artesanal y transporte a Puerto Maldonado.
- Procesamiento industrial.
- Comercialización de la nuez amazónica.²⁸

De estos cuatro eslabones, el concesionario castaño ha cumplido históricamente su rol de recolector o hasta el procesamiento artesanal. A partir de ahí, la cadena la completan las empresas compradoras, procesadoras y exportadoras de castaña.

En Madre de Dios existen al menos 17 empresas que se dedican hace varios años a la venta y procesamiento de castaña para exportación (Acca 2010:20). Las empresas más conocidas por manejar mayor cantidad de castaña son La Nuez S.R.L., El Bosque, El Sol, Candela Perú, La Selva, El Califa y Manutata.²⁹

Las empresas de venta y/o procesamiento de castaña intervienen en las concesiones desde un primer momento a través de la fórmula del habilito. El habilito es la forma en que una empresa financia a los castaños

²⁷ Los principales mercados de la castaña son el europeo y el norteamericano, donde se ofrece como fruto seco generalmente en cocteles junto con otros frutos similares.

²⁸ IIAP, www.promamazonia.org.pe (01/06/2017)

²⁹ Manutata es una empresa boliviana, cuyo nombre curiosamente proviene de la unión de los nombres de las tres provincias de Madre de Dios: Manu, Tahuamanu y Tambopata. Empezó a trabajar en el Perú en el año 2012 y provee de castaña a la central de su país. Las otras empresas mencionadas son de origen peruano.

económicamente para que puedan realizar sus actividades de extracción de castaña. Este préstamo condiciona al castañero a entregar su producto a la empresa que lo habilitó, lo que generalmente viene acompañado de un precio comprometido a la concesión del dinero. La figura del habilito es mencionada como una actividad usual en la Amazonía peruana que configura roles económicos de los actores a cumplir (Valcárcel 1990:66).

Desde sus inicios, los castañeros se han venido organizando para contar con un manejo adecuado de su concesión de castaña conforme a lo que requiere la ley peruana. Sin embargo, otro anhelo de los castañeros al organizarse ha sido la generación de una empresa propia de los concesionarios para, de esta manera, ocupar toda la cadena de valor del producto y tener mayores ingresos.

En este punto podemos observar al agente social que busca controlar sus recursos. El castañero cuenta con la materia prima proveniente de su concesión. Sin embargo, los otros dos recursos de asignación mencionados por Giddens (los bienes de producción y los bienes producidos) son controlados por agentes empresariales externos. Para tener control de los otros dos recursos, los castañeros buscan empoderarse a través de su conversión en empresarios.

En su historia se han desarrollado varias experiencias de construcción de empresa social castañera. Dentro de estas experiencias, podemos mencionar tres. La primera fue un intento de generar una empresa castañera a través de la organización ASECAM. Ellos contaron desde el año 2002 con el apoyo de organizaciones internacionales, principalmente Conservación Internacional (CI), para la obtención de un terreno donde construir una futura planta de procesamiento de castaña. Esta experiencia terminó sin éxito, llegando incluso a perderse la obtención de tres centros de acopio.

Una segunda experiencia fue liderada por la FEPROCAMD, que a partir del año 2009, en convenio y financiamiento de la empresa Bosques Amazónicos y su

proyecto REDD CASTAÑERO³⁰, impulsaron la constitución de una empresa que representase a todos los asociados a la federación. El capital se invirtió en la compra de un terreno, financiamiento de habilitos para la zafra, compra de tractores y capacitaciones. Actualmente el proyecto se ha detenido y con él la constitución de la planta y la empresa castañera de la FEPROCAMD.

Una tercera experiencia a mencionar, corresponde a la empresa CASAL, impulsado por la Asociación de Castañeros de Alegría – ASCA, quienes provienen del centro poblado del mismo nombre. Ellos tuvieron financiamiento por parte de FONCODES³¹ que apoyaron con contrapartidas para la constitución de una empresa en Alegría. Luego recibieron fondos de FONDEBOSQUE³² y de un proyecto con la ONG CAMDE PERÚ. Llegaron a construir una planta de procesamiento pequeña en la comunidad. En la actualidad no viene funcionando.

De las experiencias narradas, encontramos que los castañeros han tenido marcado interés en lograr ocupar toda la cadena de valor de la castaña para mejorar sus ingresos. Entre los concesionarios es recurrente la expresión de que son explotados por las empresas quienes se llevan los mayores ingresos por su producto, además que son coaccionados en el precio a través de los habilitos de los que son dependientes para su rol de recolector. Se acusa a las empresas de hacer concertación de precios cada año, lo que impide que los concesionarios obtengan mayores ingresos (Entrevistado 3). Se considera que la modalidad del habilito ofrece condiciones desfavorables a los castañeros al prefijar el precio del

³⁰ El proyecto REDD CASTAÑERO buscaba la venta de bonos de carbono en el mercado voluntario a través de la metodología REDD, que consiste en bonos generados por la reducción de la deforestación y degradación de los bosques. <http://www.bosques-amazonicos.com/es/nuestros-proyectos/proyecto-redd-en-concesiones-de-castana-en-madre-de-dios> (07/06/2017)

³¹ El Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – FONCODES, es un programa del Estado adjunto al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Trabaja en la generación de mayores oportunidades económicas sostenibles de los hogares rurales pobres extremos, facilitando la articulación entre los actores privados del lado de la demanda y de la oferta de los bienes y servicios que se requieren para fortalecer los emprendimientos de estos hogares, contribuyendo a la reducción de los procesos de exclusión que determinan que estos hogares no puedan articularse a dichos mercados. <http://www.foncodes.gob.pe> (07/06/2017)

³² FONDEBOSQUE fue creado en el reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, con la finalidad de facilitar la aplicación de las disposiciones relativas al financiamiento contenidas en la ley respectiva.

producto y aumentar su endeudamiento. Han existido algunas fórmulas de financiamiento distintas que han fracasado, como algunos créditos empresariales (Acca 2010:17).

En este punto, los concesionarios de ASCART son la única asociación que cuenta con una planta de procesamiento de castaña en funcionamiento en la actualidad y que está logrando ser competitiva en el mercado.

2.3. La creación de las Áreas Naturales Protegidas

2.3.1. La Reserva Nacional Tambopata y El Parque Nacional Bahuaja Sonene

La Reserva Nacional Tambopata (RNT) es un Área Natural Protegida (ANP)³³ creada el 4 de septiembre del año 2000, mediante Decreto Supremo.³⁴ Ocupa un espacio de 274 690 hectáreas en la provincia de Tambopata, departamento de Madre de Dios. En los argumentos para su creación, se sostiene que nace con el objetivo de proteger su flora, su fauna y su belleza paisajística. Asimismo, el Parque Nacional Bahuaja Sonene (PNBS), fue creado el año 1996³⁵ y ampliada su área en la misma norma que creó la RNT (1 091,416 hectáreas). Ambas áreas de protección se ubican contiguas una a la otra, entre los departamentos de Puno y Madre de Dios. Con la creación de la RNT se definió la forma de ambas ANP tal y cómo las conocemos hasta el día de hoy. Juntas las dos ANP ocupan un área equivalente a casi todo el departamento de Lambayeque o tres veces el departamento de Tumbes.

³³ Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) son espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país. <http://www.sernanp.gob.pe/ques-es-un-anp> (15/05/2017)

³⁴ Decreto Supremo N° 048-2000-AG.

³⁵ Decreto Supremo N° 012-96-AG

La Reserva Nacional Tambopata es una de las zonas que presenta mayor índice de biodiversidad del mundo. Entre sus ecosistemas más comunes se encuentran los aguajales, pantanos, pacaes y los bosques ribereños.³⁶ En esta ANP se han reportado la presencia de más de 632 especies de aves, 1200 especies de mariposas, 103 de anfibios, 180 de peces, 169 de mamíferos y 103 reptiles.³⁷ Además, la reserva es un destino turístico, al que se accede por río desde la ciudad de Puerto Maldonado. Actualmente se encuentra amenazada su biodiversidad por el avance de la minería informal.³⁸

Por su parte, el PNBS se ubica en una zona de difícil acceso. Busca conservar ecosistemas únicos como la sabana húmeda tropical (Pampas del río Heath), hábitat de especies únicas como el ciervo de pantano y el lobo de crin.³⁹ Dentro del PNBS se encuentra el Candamo, conocido en la década de los noventas del siglo pasado por un documental realizado por el publicista Daniel Winitzky⁴⁰ y difundido por señal abierta en el Perú. A diferencia de la RNT, el PNBS no es un destino turístico.

Debido a su proximidad, la sede de SERNANP de Puerto Maldonado tiene como jurisdicción oficial a la RNT y al sector que está dentro de Madre de Dios del PNBS⁴¹. Es por eso que los permisos y fiscalización relacionados con la extracción de castaña dentro de ambas ANP las realiza la Jefatura de la RNT.

³⁶ Página web oficial de la RNT. <http://www.sernanp.gob.pe/tambopata> (27/06/2017)

³⁷ Id.

³⁸ Para muestra de los efectos de la minería, un informe del diario El Comercio publicado el 3 de agosto del año 2016, que muestra el avance de la deforestación en la RNT por la minería ilegal a través de mapas satelitales. <http://elcomercio.pe/peru/madre-de-dios/madre-dios-mineria-ilegal-avanza-reserva-tambopata-243699> (27/06/17)

³⁹ Página web oficial del PNBS. <http://www.sernanp.gob.pe/bahuaja-sonene> (27/06/2017)

⁴⁰ Se puede ver el documental CANDAMO en el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=dSyHn9sWJkk> (27/06/2017)

⁴¹ Existe otra Jefatura para la parte del PNBS que está ubicado en el departamento de Puno, con sede en la capital del mismo nombre.

2.3.2. La concesión de castaña dentro de las ANP

Antes que se crearan la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene, estas áreas estaban ocupadas por concesiones de castaña iguales a los de toda la región Madre de Dios, con los mismos derechos y obligaciones. Entonces, en esa zona los castañeros podían extraer diversos recursos de su concesión, no solo la castaña. Podían entrar a cazar animales comestibles, como sajino, venado o picuro; pescar en los ríos y extraer maderas, como cedro, caoba o shihuahuaco. No tenían restricciones para realizarlo, no existían puestos de control y el acceso era libre. Las concesiones de castaña se obtenían a través de un pedido a la autoridad cuando un área se declaraba abandonada por un periodo de dos años.⁴²

El Estado peruano cumple un rol importante como actor de desarrollo, ya sea por acción u omisión. Con la creación de las ANP, el rol del Estado frente a las concesiones de castaña toma dos vías. Existían acciones y normas que ya venían ejecutándose respecto a las concesiones forestales no maderables. Al crearse la Reserva Tambopata se inicia un proceso de diferenciación respecto a las concesiones. Se crea la figura de las concesiones de castaña dentro de ANP. Para empezar, el interlocutor entre el concesionario de castaña y el Estado cambia. Los castañeros dentro de ANP tienen como interlocutor a la autoridad respectiva, en la actualidad el SERNANP. Las condiciones y normas también sufren variaciones.

A partir de la creación de las ANP en el año 2000, empezaron los cambios. A los castañeros se les decía que iban a tener que abandonar la zona y perderían su concesión, que al estar dentro de un ANP todo ese espacio se iba convertir en zona intangible. Por esa razón, se empezaron a organizar. Primero recopilando toda la información necesaria acerca de las áreas naturales protegidas y

⁴² "Para obtener una concesión, tenía que estar abandonada por un periodo de dos años y recién se podía ocupar y solicitar su titularidad. Yo pagué a la persona que estuvo antes en mi concesión, por los trabajos realizados dentro de la misma, como las estradas y la identificación de los árboles de castaña" (Entrevistado 1).

recogiendo todos los antecedentes que les permita entender qué estaba sucediendo.⁴³

En la presente investigación una de las preguntas que nos hacemos es ¿Qué tan importante ha sido este factor para el desarrollo de ASCART? Es decir, el bosque amazónico permite la extracción de varios recursos naturales con los que una familia obtiene ingresos económicos. Históricamente los bosques de castaña no han sido la excepción. En la actualidad, los castañeros de Madre de Dios que no se ubican dentro de un ANP, realizan otras actividades económicas dentro de su concesión, algunas rozando la ilegalidad, motivo por el cual son fiscalizadas y sancionadas por la autoridad forestal correspondiente.⁴⁴ En especial la actividad económica que les otorga mayores ingresos a los castañeros que están fuera de un ANP, son los permisos especiales para explotar madera en sus concesiones de castaña,⁴⁵ además de actividades agrícolas como actualmente se observa en las concesiones de castaña que se ubican a pie de carretera. La ley permite estas otras actividades que están restringidas dentro de un ANP. Entonces, ¿Qué tan determinante ha sido y viene siendo para ASCART la exclusividad de ingresos económicos por su concesión

⁴³ “Escuchábamos muchos rumores, como que iban a contar los árboles y solo eso se iba a utilizar o que solo se iban a quedar en el espacio con el que contaban.” (Entrevistado 1).

⁴⁴ El Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR), es el ente del Estado encargado de supervisar y fiscalizar el aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como de los servicios ambientales provenientes del bosque otorgados por el Estado a través de diversas modalidades de aprovechamiento, como es el caso de las concesiones de castaña. Viene realizando fiscalizaciones en las concesiones de castaña desde el año 2009, ya sea de oficio o por denuncia de terceros. Entre el año 2009 y el año 2015, han realizado 537 supervisiones en bosques de castaña de Madre de Dios, generando 408 procesos administrativos por observaciones en el mantenimiento de su concesión y/o de sanción por mala praxis, la mayoría relacionado con la extracción de madera ilegal. (Reporte realizado en el sistema informativo OBSERVATORIO OSINFOR de *Avances de los procesos de fiscalización a partir de las supervisiones realizadas por el OSINFOR* - <http://observatorio.osinfor.gob.pe:96/Home/Reportes/4> -, (24/06/2017)

⁴⁵ “Es importante recordar que el aprovechamiento de madera dentro de concesiones de la castaña o la shiringa, debe ser considerado siempre como secundario o complementario al aprovechamiento principal. Sin embargo, la gran diferencia de precio entre la castaña o la shiringa frente a la madera, a favor de esta última, hace que sea muy rentable explotar madera en concesiones de castaña o de shiringa, causando que se deje de lado por completo la explotación de los productos forestales objeto de la concesión, desvirtuando así el carácter de complementariedad o excepcionalidad con el que fue permitido el aprovechamiento maderable. En muchos casos, se sabe de solicitantes de concesiones para otros productos del bosque que estarían apuntando únicamente a aprovechar madera.” (Spda 2010:43)

dentro del ANP con la extracción de castaña en comparación con los demás castañeros?

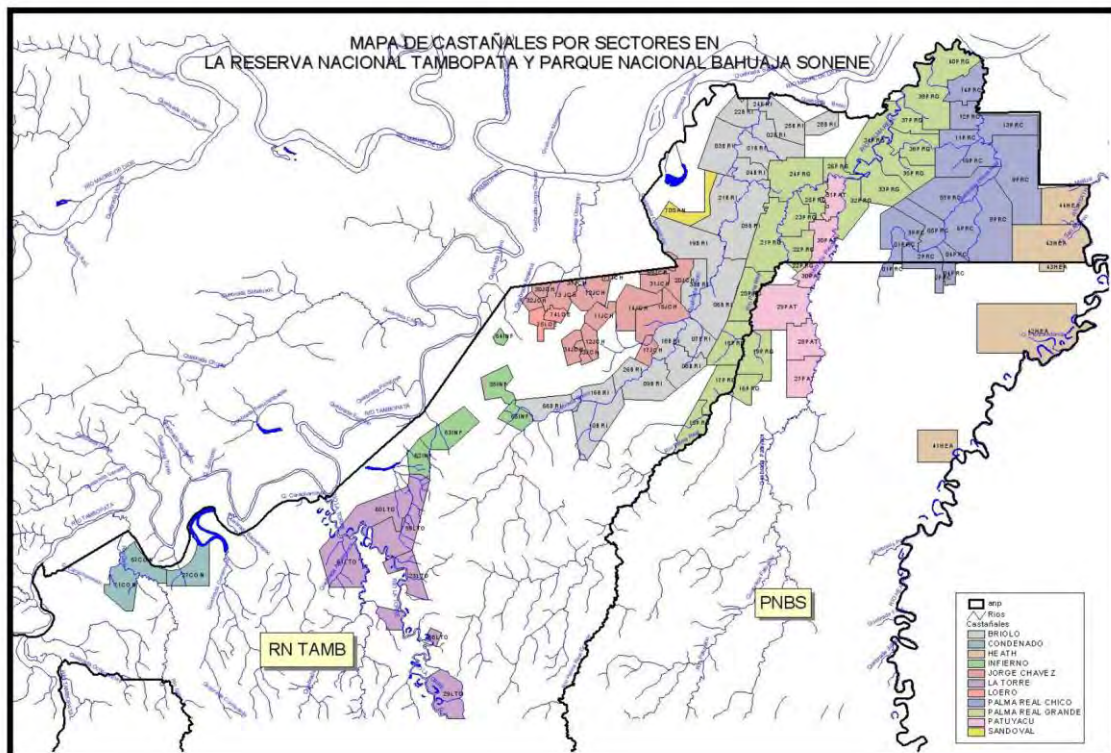
Podemos advertir que debido a este cambio, los castañeros dentro de ANP ven reducidos los recursos de asignación que obtienen de la concesión a diferencia de los que no están dentro de un ANP.

Al reducir las actividades económicas relacionadas a su concesión a sólo la extracción de castaña, en desmedro de otras actividades que si realizan en concesiones que se ubican fuera de las ANP, los castañeros de ASCART concentran sus esfuerzos en lograr el mayor rédito económico de la actividad castañera. Mejorar los ingresos por la venta de castaña se convierte en el único objetivo. Sobre este aspecto hablaremos en el siguiente capítulo al describir la construcción de la agencia social de los castañeros de ASCART.

No todos los concesionarios castañeros que existen en la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene pertenecen a ASCART. Existen 85 concesiones de castaña dentro del área que comprende a la Reserva Nacional Tambopata y 13 concesiones dentro del área del Parque Nacional Bahuaja Sonene, haciendo un total de 98 concesionarios.

Estas concesiones están distribuidas por zonas: Palma Real Grande (21 concesiones), Palma Real Chico (13 concesiones), Jorge Chávez (15 concesiones), Briolo (22 concesiones), La Torre (6 concesiones), Patuyacu (5 concesiones), Infierno (5 concesiones), Heath (5 concesiones) y Condenado (6 concesiones). Para visualizar los sectores y las concesiones de castaña dentro de las ANP, veamos la figura 2.

Figura 2: Mapa de concesiones de castaña por sectores dentro de la RNT y el PNBS⁴⁶



Cabe resaltar que dentro de las ANP existen Comunidades Nativas reconocidas por el Estado Peruano, las que también tienen derecho a recolectar castaña dentro del área de su jurisdicción. Luego de revisar el entorno de la actividad castañera y de las ANP, pasemos al capítulo tres donde hablaremos específicamente del agente social ASCART y la construcción de su agencia social.

⁴⁶ Fuente: SPDA 2010.

3. CAPÍTULO 3: EL AGENTE – UNA CONTINUA CONSTRUCCIÓN

3.1. ASCART

3.1.1. Origen y primeros objetivos de ASCART

Los miembros de la Asociación de Castañeros de La Reserva Nacional Tambopata “Los Pioneros” – ASCART, a pesar de que su nombre indique lo contrario, tienen sus concesiones en ambas áreas naturales protegidas, tanto en la RNT como en el PNBS.

Como ya fue explicado anteriormente, el motivo para la creación de esta nueva organización castañera nace con la instauración de las ANP en el año 2000. Aprovecharon un curso de capacitación para castañeros organizado por el Proyecto Conservando Castaños (PCC)⁴⁷ impulsado por la ONG ACCA y se convocó a todos los castañeros de la reserva para formar la asociación. La ONG brindó un facilitador con quién llevaron un taller de dos días y lograron generar la visión y las estrategias de la asociación.

Al principio eran 16 los concesionarios que iniciaron las coordinaciones para la asociación. Luego se fueron integrando más personas, llegando a 42 socios al momento de su fundación oficial el 15 de septiembre del año 2001. Luego de realizados los trámites de ley, logran su registro como persona jurídica con escritura pública de fecha 12 de diciembre del 2001 y número de partida 11000524, bajo la denominación de “Asociación de los castañeros de la Reserva de Tambopata Los Pioneros – ASCART”. Este nombre fue corregido en el año 2010, eliminando algunos artículos primero y luego definiendo su sigla. Con esto, el nombre quedó como: Asociación de Castañeros de la Reserva Tambopata Los Pioneros (ASCART). La primera junta directiva se forma con el señor Benigno Herrera Sangama como presidente y estuvo vigente hasta el año 2004.

⁴⁷ Conservando castaños es un programa iniciado por la ONG Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica – ACCA, que contó con varios fondos de cooperación y se ejecutó entre los años 1993 y 2010. Hablaremos más al respecto en el capítulo 3.2 del presente documento.

Como figura en la ficha registral de inscripción como persona jurídica de ASCART, además de tener como fin la representación y defensa de los intereses de sus asociados, se menciona la transformación y comercialización de la castaña. Definen como objetivo *“Eleva la calidad de vida de los castañeros de la Reserva Nacional Tambopata, representar y defender los derechos e intereses de los extractores de castaña de la Reserva Nacional Tambopata, contribuir a la conservación de los recursos naturales del ámbito regional a través del manejo, transformación y comercialización de los recursos forestales en los bosques naturales de castaña de la Reserva Nacional Tambopata”*.⁴⁸ Dentro de esta mejora se plantean una serie de objetivos, siendo los más próximos el mejorar la situación física y legal de las concesiones y la más lejana cumplir el sueño de convertirse en empresarios exportadores.

Una de las primeras decisiones que toman como asociación es aportar anualmente dos barricas de castaña por socio, lo que puede ser en producto o en su valor de mercado del año. Este aporte es el que brinda el soporte económico para el funcionamiento administrativo de la asociación al cubrir los gastos operativos, además de que empiezan a generar un fondo para la futura compra de un terreno.

Al haberse reducido sus recursos de asignación materiales a la extracción de la castaña en desmedro de otros ingresos de sus concesiones, los castañeros de ASCART focalizan sus acciones en lograr controlar los otros dos recursos: controlar los medios de producción y los bienes producidos por los mismos. Es decir, concentrar sus esfuerzos en constituir la empresa con su planta de procesamiento y la futura exportación.

La primera meta fue lograr el saneamiento físico legal de las concesiones. Ser reconocidos como castañeros por el SERNANP, que sea reconocida y legalizada su actividad dentro del ANP, además de entender las normas que la regirían.⁴⁹

⁴⁸ Partida Registral de la asociación N° 11000524.

⁴⁹ *“Queríamos demostrar que la actividad castañera era compatible con la conservación y por lo tanto, era compatible con la actividad castañera por ser sostenible, por ser de recolección. Si*

Este objetivo se cumple cuando SERNANP realiza los contratos de concesión. Este contrato se hace de manera individual entre cada concesionario con el SERNANP, donde se establecen las condiciones que exige el Estado Peruano para la explotación de castaña dentro de la RNT y el PNBS.⁵⁰ El contrato que firman los castañeros, tiene como finalidad explícita *garantizar que el aprovechamiento del recurso forestal no maderable “castaña” Bertholletia excelsa, se realice de manera sostenible y en armonía con los objetivos de conservación de la Reserva Nacional Tambopata,*⁵¹ resaltando los términos sostenibilidad y conservación.

El contrato indica que el Estado es el dueño de los recursos naturales, por lo que el titular (concesionario de castaña) únicamente tendrá derecho al aprovechamiento económico del recurso natural renovable indicado (castaña), en armonía con la creación de la ANP, resaltando que no tienen derecho al aprovechamiento de recursos genéticos o derivados de éste. En el contrato indica el área de concesión de cada castañero y el número de árboles de castaña que existen dentro. Entre los principales derechos que tienen los concesionarios de castaña, resaltan: el aprovechamiento de la castaña, la renovación del contrato, la protección del área de concesión y apoyo legal en caso de invasiones, acceder a una certificación forestal voluntaria que permita la reducción del pago de derecho de aprovechamiento anual, participar en el

bien existen caminos a los árboles, llamados estradas, la concesión iba a ser trabajada a mucho más tiempo.” (Entrevistado 1)

⁵⁰ El contrato tiene como nombre: “Contrato de aprovechamiento sostenible de recursos naturales renovables en la Reserva Nacional Tambopata – Producto Forestal No Maderable ‘Castaña’ Bertholletia excelsa. Los contratos los firma por el SERNANP la Dirección de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas. Antes del año 2008 en que se crea el SERNANP como organismo adscrito al Ministerio del Ambiente, el contrato firmaba con el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), que pertenecía al Ministerio de Agricultura.

⁵¹ Para la presente investigación hemos revisado el contrato de concesión de castaña 003-2015-SERNANP-DGANP-RNTAMB.

Comité de Gestión del ANP⁵² y designar al personal que ingresará a la concesión para la explotación de castaña en temporada de zafra.⁵³

Asimismo, el concesionario debe cumplir con un plan de manejo de castaña, monitorear la regeneración natural, implementar actividades silviculturales⁵⁴ que favorezcan el desarrollo de nuevos árboles de castaña, asumir los gastos y riesgos asociados al desarrollo de sus actividades, presentar un reporte anual de las actividades realizadas en el periodo de zafra⁵⁵, registrar y monitorear la mortalidad de los árboles de castaña⁵⁶, presentar un reporte anual de las actividades desarrolladas, cumplir con el pago por derecho de aprovechamiento de castaña,⁵⁷ no alterar el bosque a menos que sea con fines permitidos para la extracción de castaña, no ceder a terceros sus derechos de aprovechamiento de su concesión, permitir libre tránsito de las comunidades nativas existentes en el ANP⁵⁸, registrar su ingreso y salida del ANP y realizar actividades de control y vigilancia en su área asignada.

Entre las facultades del SERNANP, se considera el seguimiento y supervisión de las actividades de los castañeros, con potestad de solicitar al concesionario subsanar daños y/o perjuicios en caso de afectar a las comunidades nativas o

⁵² El Comité de Gestión es una organización representativa de los actores y sectores con intereses dentro de un ANP. Con excepción de las Áreas de Conservación Privada (ACP), la ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley No. 26834-1997) establece que cada ANP contará con el apoyo de un comité de gestión, el cual está integrado por al menos 5 miembros, representantes del sector público y privado. ASCART participa en los comités de gestión de las dos ANP.

⁵³ El contrato exige que con 15 días de anticipación al ingreso para recolectar la castaña, el concesionario debe informar quiénes serán las personas que realizarán dicho labor y en qué periodo de tiempo.

⁵⁴ Silvicultura: Conjunto de técnicas y conocimientos relativos al cultivo de los bosques o montes. (DRAE - <http://dle.rae.es>, revisado el 26/06/2017).

⁵⁵ Como se indicó en un capítulo anterior, se denomina zafra al periodo de recolección de la castaña que se realiza en los primeros meses del año, cuando las semillas caen de los árboles.

⁵⁶ Los árboles de castaña están protegidos por ley y está prohibida su tala. Sin embargo, puede ocurrir su muerte debido a causas naturales como la invasión de algún hongo o ser derribados por algún rayo.

⁵⁷ Anualmente los castañeros deben pagar al Estado un monto económico de acuerdo al volumen de castaña que extraigan. En la actualidad ese pago es de S/ 0.10 (diez céntimos de sol) por kilo de castaña en cáscara o pelada. Esto trajo un último reclamo por parte de ASCART, donde exigen un cambio para la reducción del monto y el establecimiento de que la tarifa sea por castaña pelada. Cada año, el aprovechamiento de la castaña está condicionado a que el concesionario haya cancelado este monto.

⁵⁸ Dentro de la RNT y el PNBS existen varias comunidades nativas de las etnias Pano y Harakmbut.

poblaciones locales, evaluar las solicitudes de renovación y aprobar a través de la jefatura de la RNT los informes y planes presentados por el concesionarios.

Uno de los principales logros de ASCART respecto al contrato, es el reconocimiento de que la concesión sea hereditaria.⁵⁹ Efectivamente, el contrato de concesión tiene una clausula sobre transferencia de derechos⁶⁰ donde indica que los derechos de aprovechamiento no son transferibles, pero en caso el titular fallezca mientras tenga un contrato vigente, el SERNANP otorgará a su o sus sucesores de primer grado la concesión, previa solicitud, contando con un plazo no mayor a dos años desde el fallecimiento del titular.

Un aspecto importante entre la diferencia del contrato de los castañeros dentro y fuera de un ANP, radica en que dentro de la RNT y el PNBS existe un plan de manejo único para toda la zona castañera, que está elaborado por la Jefatura del ANP y de forma participativa con los concesionarios. Los castañeros fuera de ANP deben elaborar cada uno un plan por cada concesión. Esto implica una ventaja, ya que la elaboración de cada plan en los castañeros implica inversión económica y contratación de especialistas para su realización individual (Spda, 2010:15).

Sobre la resolución del contrato, además de que sea por mutuo acuerdo, el SERNANP se reserva el derecho de poder declarar de manera unilateral la resolución en caso el concesionario no cumpla con las obligaciones estipuladas anteriormente, incluida la negación del titular a la supervisión de su actividad.

Este contrato no se ha mantenido fijo en el tiempo. Ha habido variaciones y aun hoy los castañeros vienen presentando solicitudes de algunas mejoras. Junto con el logro del contrato, los castañeros iniciaron las mejoras de sus concesiones para cumplir con lo solicitado por SERNANP. Para esto contaron con el apoyo nuevamente del PCC.

⁵⁹ “Se luchó para que sea transferible y heredable. No era justo que pase a un extraño. Se pidió que pase a un familiar, lo que quedó plasmado en el contrato de concesión”. (Entrevistado 1)

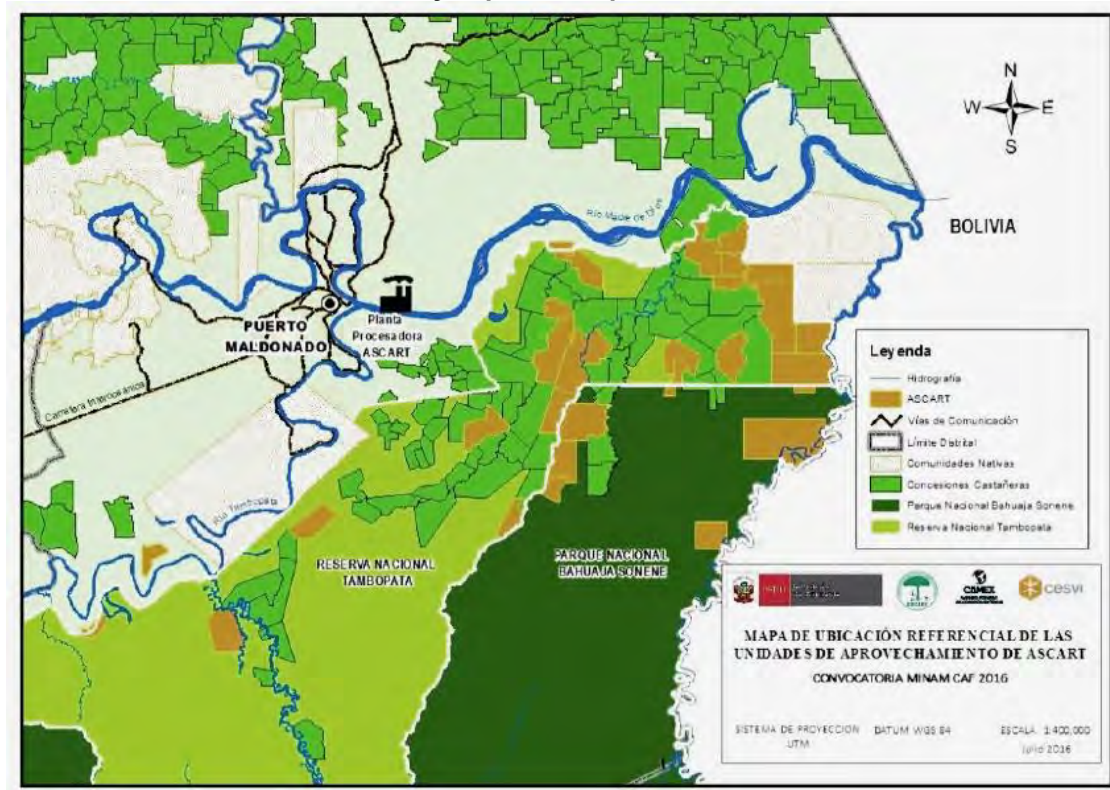
⁶⁰ Clausula VII del contrato de concesión.

En el año 2004 asume la presidencia la castañera Vilma Zegarra Chávez, quien estuvo en el cargo hasta el año 2007. En este periodo se obtiene el terreno propio. Cuando se propusieron adquirir un terreno que sirva como centro de acopio y puedan construir una planta de procesamiento de castaña, se comprometieron los socios a aportar cuotas anuales consistentes en dos barricas de castaña por socio. Con el aporte acumulado de cinco años seguidos, empezaron a buscar una ubicación estratégica. El lugar debía ser céntrico para el acopio de la castaña tanto por río como por carretera; además debía estar cerca de la ciudad de Puerto Maldonado, por ser la capital del departamento y contar con los servicios básicos para la administración y logística necesaria.

Adquieren un terreno de 5 mil metros cuadrados (1/2 hectárea) el año 2006 a un costo de 10 mil soles en el distrito de El Triunfo.⁶¹ El Triunfo se ubica al frente de la ciudad de Puerto Maldonado, cruzando el río Madre de Dios. El terreno escogido está en la margen derecha del distrito, cerca de la carretera interoceánica, que en ese momento estaba en plena construcción. Además cuenta con salida al río Madre de Dios, frente a la intersección con el río Tambopata. Ese mismo año inician la construcción del cerco perimétrico y la estructura adecuada para que funcione como centro de acopio. Para la zafra del año 2007, ASCART empieza a realizar actividades empresariales con el acopio de la castaña y comienza a negociar el producto al por mayor con las empresas compradoras de Madre de Dios. Con esta actividad, inician su camino empresarial. Para visualizar la ubicación estratégica del terreno respecto a las concesiones de los socios de ASCART, veamos la figura 3.

⁶¹ Al momento de la compra, ASCART contaba solo con 8 mil soles. Acordamos con el vendedor del terreno en adquirirlo en ese momento con el compromiso de pagar lo faltante en el transcurso de 1 año, lo cual cumplimos. Convencimos al señor que nos vendió el terreno, mostrándole nuestro sueño de que tendríamos una planta y que con eso íbamos a crecer y exportar nuestro producto y tener muchas cosas.” (Entrevistado 1)

Figura 3: Mapa de ubicación referencial de ubicación de las concesiones asociadas a ASCART y la planta de procesamiento⁶²



También en el año 2005 ASCART realiza su primer Plan Estratégico Institucional (PEI), para el periodo 2005 – 2009, con el apoyo de la ONG ACCA. En este PEI su principal objetivo consiste en consolidar el ordenamiento castaño, mejorar el manejo de sus bosques para los periodos de cosecha y post cosecha, además de generar capacidades de comercialización.

3.1.2. El camino se vuelve tangible

Con la compra del terreno y la construcción del centro de acopio, el camino se vuelve cada vez más tangible para ASCART en el objetivo de contar con su propia empresa. En el año 2007 asume la presidencia el profesor Leslie Aguilar. Él no es titular de una concesión castañera, es representante legal de su hijo (Regis Aguilar). Su gestión tuvo dos periodos continuos, siendo reelegido por la

⁶² Fuente: ASCART, 2016.

asamblea en el año 2010 por un periodo más hasta el año 2012. Es en este periodo cuando se dan los principales avances en los logros empresariales de ASCART.

El año 2008 adquieren su registro único de contribuyente (RUC) para poder iniciar sus labores de transacción comercial de manera legal y emitir factura. Adquieren la ficha RUC N° 20450638791, con fecha del 18 de septiembre del año 2008. En su inscripción se registran como una asociación que realiza diversas actividades.

El año 2009, luego de contar con la planta de procesamiento primario y con un plan de negocios, aprueban en asamblea una ampliación de facultades que permite al presidente y al tesorero, celebrar contratos de apertura y cierre de cuentas bancarias, así como de girar y cobrar cheques a nombre de la asociación. Este paso fue necesario para la comercialización, insertándose al sistema bancario nacional, tanto para recibir dinero de los fondos de cooperación de manera directa, como para realizar transacciones comerciales como el pago de proveedores.

En este punto observamos que el agente empieza a generar recursos de autoridad a través de la organización de oportunidades legales y tributarias que les permita fortalecerse institucionalmente dentro de un marco empresarial formal. Este paso representa un salto cualitativo.

El año 2010, mediante asamblea realizada el 21 de agosto, se aprueba la modificación de su estatuto. Entre los principales cambios, está la modificación del nombre de la asociación, descrito líneas arriba, así como de sus fines. En este nuevo estatuto indican que sus fines son: *Elevar la calidad de vida de los concesionarios castañeros ubicados en la Reserva Nacional Tambopata y demás áreas naturales protegidas incluyendo las comunidades nativas y sus zonas de amortiguamiento e influencia de la región de Madre de Dios, a través de la promoción y contribución al aprovechamiento integral y sostenible de la castaña y de otros productos afines.* Por aprovechamiento integral y sostenible se entienden todas las actividades tendientes a un manejo eficiente de la cadena

productiva, lo cual incluye entre otras, la cosecha, transformación primaria o secundaria, transporte, comercialización nacional o extranjera.”⁶³

Sobre este cambio en los fines, podemos notar un dato significativo entre el estatuto original y los de esta actualización. Primero, la denominación de los asociados. Ya no son solo de la RNT, también incluyen a otras áreas de reserva, como efectivamente ocurre en la práctica.

Luego, hacen una modificación en la organización de la asociación. En su origen, ASCART contaba con un régimen administrativo típico de una asociación, que incluye a la asamblea general como máxima autoridad, la junta directiva y los delegados sectoriales. En el nuevo estatuto, se modifica esta organización haciéndola más ejecutiva, agregando una gerencia general y dos órganos de apoyo: una Comisión de Fiscalización y el Consejo de Asesoramiento⁶⁴.

La figura de la gerencia general es considerado por ASCART como un punto de quiebre en su historia y decisivo para su conversión a empresarios. El gerente de ASCART es contratado para dirigir y planificar las actividades netamente comerciales que va a realizar ASCART de ahí en adelante. Contaban con el centro de acopio, donde recibían la castaña de los asociados y contrataban empresas de pelado y manufactura para trabajar su castaña como servicio, no como venta. Al tener una mala experiencia al respecto, se trazaron con mayor fuerza el contar con su propia planta de procesamiento. Esto llegaría con el apoyo de varias instituciones, logrando conseguir fondos no reembolsables. En el año 2011 presentan un plan de negocio para la construcción de la planta de procesamiento a AGROEMPENDE⁶⁵ del Ministerio de Agricultura, resultando

⁶³ Estatuto de ASCART.

⁶⁴ Sobre el consejo de asesoramiento o Comité Técnico consultivo, hablamos en el subcapítulo 3.2.2.

⁶⁵ AGROEMPENDE es un fondo concursable del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) que existe desde el año 2009 y reglamentado por el Decreto Supremo N° 015-2009-AG, dirigido a financiar planes de negocio agrícolas, pecuarios y agroindustriales, en zonas de extrema pobreza con la finalidad de Promover la asociatividad (SIC) en zonas donde la agricultura es básicamente de subsistencia y contribuir a la modernización de la actividad agropecuaria con la compra de maquinaria y vehículos de transporte, construcción y mejoramiento de infraestructura de riego, de centros de acopio, construcción y equipamiento de plantas agroindustriales, compra de insumos, etc. <http://www.minagri.gob.pe/portal/presentacion-agroempende> (28/06/2017)

ganadores a nivel nacional y obteniendo 280 mil soles. Con este monto construyen la planta de procesamiento que viene operando desde el año 2012.

Desde el año 2014 el presidente de la institución es el señor Misael Valera. Él ha sido reelegido en el año 2016 para dirigir la institución hasta el año 2018. Actualmente ASCART procesa aproximadamente 14 mil barricas de castaña por año, aproximadamente 280 toneladas de castaña seca y pelada. Al comienzo la planta no generaba mucha confianza por parte de los mismos socios de ASCART, quienes no entregaban todo su producto para procesar y continuaban trabajando con otras empresas. El castañero escoge entregar su producto a la empresa que le pague mejor precio y por el habilito que recibe para realizar la zafra. Actualmente ASCART ha logrado generar confianza de los socios castañeros para que entreguen su producto a ellos, además de entregarles el capital para realizar la recolección a través de un crédito bancario.⁶⁶ ASCART está vendiendo su producto en Lima, no a las empresas que existen en Puerto Maldonado, lo que les ha permitido conseguir un mejor precio para su producto.⁶⁷ El siguiente paso trazado es la exportación directa.

3.2. El involucramiento de la cooperación

Al ser Madre de Dios una de las regiones con mayor biodiversidad del mundo,⁶⁸ ha generado desde varios años bastante interés en las organizaciones vinculadas con la protección de los ecosistemas y del medio ambiente. En especial la actividad castañera ha sido apoyada por diversas instituciones debido al carácter sostenible de su explotación. En relación a ASCART, se han

⁶⁶ “El primer año (2012) los socios solo entregaron el 10% de su producción a la planta de ASCART. Cada año ha ido creciendo el aporte. Ahora ya hay confianza (de los castañeros) y entregan actualmente casi un 95% de su castaña a la planta de ASCART.” (Entrevistado 2)

⁶⁷ “El mercado de Puerto Maldonado ya no es opción para nosotros. Es un monopolio. Es un secreto a voces. Ahora mismo (2016) están comprando a 16 soles el kilo. Nosotros hemos podido negociar nuestra castaña a 21 soles el kilo directamente en Lima, a exportadores. Estamos enviando 90 mil kilos de castaña que irán a USA.” (Entrevistado 2)

⁶⁸ SERNANP: <http://www.sernanp.gob.pe/tambopata> (26/06/2017)

presentado diversos programas y proyectos que los han apoyado. Veamos a continuación a los principales.

3.2.1. El rol de la cooperación técnica

El rol de la cooperación técnica como apoyo a las organizaciones castañeras de Madre de Dios ha sido constante en el tiempo y se extendió a toda la comunidad. Sin embargo, por la naturaleza de esta investigación hablaremos en este subcapítulo sobre el apoyo recibido por ASCART.

Antes de la creación de ASCART existía el Programa Conservando Castaños (PCC), que ha trabajado en la zona desde el año 1993 hasta el año 2010. Este programa ha sido dirigido por la ONG ACCA.⁶⁹ Ha realizado inventarios, ordenamientos físicos de las concesiones, apoyo en la elaboración de planes operativos anuales y planes generales de manejo de las concesiones;⁷⁰ además de investigaciones y publicaciones que han permitido generar manuales⁷¹ sobre el correcto manejo de los castaños (Acca 2010:7). La labor en los años noventa empezó desde cero, cuando los concesionarios no tenían claros sus límites ni con cuántos árboles de castaña contaban. Se puede decir que los primeros conocimientos formales, tanto biológicos como de manejo sostenible sobre la castaña fue impulsado por el PCC, incluyendo el libro de Fernando Cornejo (2003). El Programa Conservando Castaños trabajó con las principales asociaciones de castañeros, incluyendo a ASCART.

⁶⁹ Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica – ACCA. <http://www.acca.org.pe/> (27/06/2017)

⁷⁰ Los Planes Operativa Anuales (POA) son documentos que debe presentar cada año el concesionario castañero a la autoridad ambiental respectiva, visado por un ingeniero ambiental, donde presenta las actividades a realizar en su concesión para ese periodo. Los Planes Generales de Manejo (PGM) se presentan cada cinco años a la autoridad ambiental correspondiente con el fin de mostrar las acciones que realizará el concesionario a largo plazo como el inventario de árboles, las estradas señalizadas, descripción de la zona, etc. (Acca 2010:15)

⁷¹ En total el Proyecto ha generado seis manuales de manejo, que tratan temas como el correcto manejo de la concesión, la construcción de payoles y secadores para mejorar el almacenamiento y secado, las buenas prácticas ambientales, normas de seguridad y primeros auxilios en campo y la elaboración de los documentos técnicos.

Cuando nace ASCART el año 2001, ACCA a través del PCC participó en las primeras reuniones para su fundación, además de apoyar en la sustentación ante el Estado de la defensa de la actividad castañera dentro de las ANP recién creadas (Acca 2010:37).

Un apoyo específico realizado por ACCA consistió en las certificaciones. Se logró que 137 socios de ASCART tengan dos certificaciones: Certificación FSC⁷² y la Certificación Orgánica⁷³ en el año 2014. Esta actividad fue acompañada por ACCA y financiada por la ONG WWF. Además, ACCA colabora en la elaboración del primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de ASCART en el año 2005, financiado con fondos de USAID.⁷⁴

En el año 2006, ACCA crea un proyecto específico para trabajar con ASCART denominado: *Aprovechamiento Sostenible de la Nuez de Brasil Bertholletia excelsa Mejorando el Manejo Forestal para la Conservación de los Bosques en la Reserva Nacional de Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene*, el cual contaba con el financiamiento del Fondo Flamenco para el Bosque Tropical⁷⁵. En ese momento ASCART ya contaba con terreno propio. Con este proyecto, el principal aporte de ACCA fue brindar fondos y asistencia técnica para la implementación del centro de acopio, el cual también contó con financiamiento del FONCODES. Adicionalmente brindaron capacitaciones y pasantías a los líderes de ASCART, con visitas a empresas bolivianas y brasileñas; además de continuar con las acciones para la certificación FSC y Certificación Orgánica (ACCA 2010b). Este proyecto culminó el año 2010.

⁷² Forest Stewardship Council (FSC), en español: Certificación de Manejo Forestal, es un sistema que otorga un sello que garantiza el manejo sostenible del bosque. Mayor información en <https://pe.fsc.org/es-pe> (28/06/2017)

⁷³ La Certificación orgánica es un sistema que garantiza la procedencia del producto, así como la ausencia del uso de agroquímicos a lo largo de toda la cadena productiva. Esta certificación la otorgan varias empresas certificadoras.

⁷⁴ USAID es la agencia de cooperación internacional del gobierno de Estados Unidos de Norteamérica. <https://www.usaid.gov/es/peru> (30/06/2017)

⁷⁵ El Fondo Flamenco para el Bosque Tropical es una filial del Gobierno de Bélgica que apoya actividades de desarrollo sostenible, especialmente en el hemisferio sur. <http://www.naturalezaycultura.org/spanish/htm/about/partners/belgian.htm> (28/06/2017).

Entre el año 2007 y el 2010, ASCART recibió el apoyo de la ONG MEDA⁷⁶ quienes ejecutaron el proyecto *Desarrollo del Negocio de la Castaña en la Reserva Nacional de Tambopata*, que era parte de un proyecto más grande que se ejecutaba en cuatro ANP del país, denominado *Encadenamientos Productivos Sostenibles en Áreas Naturales Protegidas*, financiado por el FOMIN-BID.⁷⁷ Este proyecto se orientó a la difusión de la normatividad, capacitación y asistencia técnica en los puntos críticos del encadenamiento, dotación de insumos y equipo necesarios para el desarrollo de la cadena de valor, además del desarrollo de capacidades empresariales. Con este proyecto ASCART realiza su segundo PEI, para el periodo 2010-2015 (Ascart 2011).

También en el periodo entre julio 2009 y septiembre 2010, ASCART recibió el apoyo del proyecto *Incremento de la productividad de la Castaña de la Reserva Nacional Tambopata*, financiado por PROFONANPE⁷⁸ y ejecutado por el Proyecto Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas – GPAN.⁷⁹ Con este proyecto se apoyó a ASCART en organizar la oferta de la castaña, mejorar el acopio y la generación de valor agregado con transformación artesanal y comercialización.

Como podemos observar, ASCART ha recibido y sigue recibiendo apoyo de diversas instituciones. Actualmente la cooperación técnica se desarrolla de manera ordenada dentro del Comité Técnico Consultivo, sobre lo que hablaremos en el siguiente subcapítulo.

⁷⁶ MEDA (Mennonite Economic Development Associates) es una ONG canadiense fundada en 1953, dedicada al apoyo al desarrollo comunal a través del fomento de actividades económicas. Trabaja en Perú a través de su filial MEDA Subsidiary Perú. <http://meda.org> (28/06/2017)

⁷⁷ El Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN-BID), tiene entre sus funciones invertir en microfinanzas y fondos de capital emprendedor para pequeñas empresas en América Latina. <http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/fondo-multilateral-de-inversiones.5763.html> (30/06/2017)

⁷⁸ El Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú – PROFONANPE, es una entidad privada especializada en la captación y administración de recursos financieros para programas y proyectos que contribuyan a la conservación de la biodiversidad, la mitigación y adaptación del cambio climático. <http://www.profonanpe.org.pe/> (30/06/2017)

⁷⁹ Proyecto ejecutado por SERNANP. <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/contenido.jsp?ID=16> (30/06/2017)

3.2.2. El Comité Técnico Consultivo de apoyo a ASCART

En el año 2008, el apoyo que recibía ASCART provenía de varias instituciones. Ante este escenario y para no duplicar esfuerzos, la asociación establece en su estatuto la creación del Comité Técnico Consultivo de Apoyo a ASCART (CTCA-ASCART).

En noviembre del mismo año, las dos primeras organizaciones que forman parte de este comité son ACCA y Rainforest Alliance. Elaboraron un Plan Operativo Anual (POA) de actividades a realizar en conjunto firmando un memorando de entendimiento, desarrollando a partir de ese momento actividades cofinanciadas. Luego se suman la ONG MEDA, iSUR⁸⁰ y el Gobierno Regional de Madre de Dios (GOREMAD), quienes juntos a la Jefatura de la Reserva crean oficialmente el primer comité.

Hasta la actualidad, los miembros de este comité han ido variando a medida que la cooperación se establece en la región Madre de Dios y decide trabajar con ellos. En ASCART, los dirigentes manifiestan sentirse como los conejillos de Indias para las instituciones.⁸¹

Dentro del comité hay tres actores permanentes. Dos provenientes del Estado (SERNANP y GOREMAD) y la ONG AIDER, que es la administradora actual de la RNT. Las otras organizaciones que vienen participando desde el año 2016 en el Comité son el Proyecto ASBySE⁸² y CESVI,⁸³ a través de su proyecto

⁸⁰ La Iniciativa Interoceánica Sur (ISur) es una alianza estratégica entre Odebrecht, Concesionaria Interoceánica Sur, CONIRSA, Conservación Internacional y ProNaturaleza, establecida para contribuir al desarrollo sostenible y la conservación en la zona de influencia de los tramos 2 y 3 de la Carretera Interoceánica Sur. <https://www.iirsasur.com.pe/responsabilidad-social/> (28/06/2017)

⁸¹ "Muchos vienen a probar métodos o buscan réditos de su experiencia". (Entrevistado 4)

⁸² El proyecto ASBYSE (Beneficios de los bienes y servicios ecosistémicos reducen la pobreza en zonas de alta biodiversidad en la Amazonía Andina Peruana) trabaja en Madre de Dios fortaleciendo capacidades de los actores locales y regionales, para poder utilizar sosteniblemente los productos amazónicos de las siguientes cadenas de valor: castaña y ecoturismo. Es financiado por la Comunidad Europea y ejecutado por el Ministerio del Ambiente. <http://www.minam.gob.pe/economia-y-financiamiento-ambiental/asbyse/> (30/06/2017)

⁸³ CESVI, Cooperazione e Sviluppo (Cooperación y Desarrollo) es una ONG italiana fundada el año 1085, que trabaja en el Perú desde el año 1989. <http://cesvi.org.pe/> (30/06/2017)

SuperA.⁸⁴ Este Comité permite a ASCART dirigir la cooperación y el apoyo hacia sus propios objetivos, ya plasmados en su actual PEI.

El paso de la cooperación y las ONG al formar el comité, representa un hito importante de ASCART en la construcción de agencia social. Permite a ASCART organizar sus oportunidades en función de su propia expresión. Los actores externos empiezan a generar acciones en base al agente y no en conflicto. Logran sumar esfuerzos para el logro de acciones cuyo objetivo hubiera sido difícil de conseguir sin la suma de esfuerzos. Recordemos que el Estado también participa de este comité, por lo que permite a ASCART organizarlos en base a su propia visión.

3.2.3. Los fondos económicos.

Más allá del apoyo recibido por ASCART por diversas instituciones, esta asociación ha logrado financiamiento presentándose a diversos fondos concursables y préstamos bancarios. Por ejemplo, la construcción de la planta se inició con un fondo del FONCODES, al que se accedió a través de una postulación en el año 2006. Con ese dinero se construyó el primero centro de acopio y el cerco perimétrico.

En el año 2010 ASCART presenta un plan de negocios a los fondos concursables de AGROEMPRENDE, del Ministerio de Agricultura. Con este fondo se logró el financiamiento de 280 mil soles con lo que se construyó e implementó la planta de procesamiento. Para la elaboración del plan de negocios, contaron con el apoyo de la ONG MEDA.⁸⁵

⁸⁴ Proyecto SuperA: Promoción de exportación Certificada de los Súper Alimentos de Quinua y Castaña.

⁸⁵ "El ingeniero (de MEDA) era hábil. Entró a internet y vio el concurso de AGROEMPRENDE y nos dijo para presentarnos. Ganamos el concurso con los 280 mil soles. Luego tuvimos que buscar la contraparte que nos exigía el concurso, de 30 mil soles. Tocamos varias puertas y fue Odebrecth los que nos dieron ese monto. Con eso listo, compramos la maquinaria a una empresa arequipeña" (Entrevistado 4).

Otra forma de financiamiento que obtiene ASCART a partir del año 2012 es un préstamo de AGROBANCO⁸⁶ a ser utilizado como habilito a los castañeros para realizar las actividades de recolección de castaña (zafra).⁸⁷ Este punto es importante, ya que como se explicó en el segundo capítulo, les permite a los socios de ASCART liberarse de los intermediarios y no depender de los habilitos de otras empresas o rescatistas y ser ellos mismos los que financien la extracción de la castaña.

Cada año AGROBANCO accede a prestar dinero a la asociación por un monto de 15 mil soles para cada socio. Hasta el día de hoy no han tenido problemas con este crédito. Para administrar este préstamo, se decidió que el dinero lo maneje la directiva y no directamente cada socio.⁸⁸ La asociación interviene y entrega el capital de manera progresiva, para evitar que los socios gasten el dinero para otros fines. De esta forma, se aseguran cumplir con la entidad bancaria cada año, haciendo este financiamiento sostenible y continuo. Para la zafra del año 2017, otras asociaciones de castañeros han solicitado a ASCART hacer un convenio para acceder a través de ellos al crédito de AGROBANCO. ASCART ha accedido a colaborar estratégicamente con ellos, con el mismo sistema de administración del crédito, asegurando de esta manera contar con mayor volumen de castaña para producción.

Otro financiamiento al que accede ASCART en el último año es a través del Gobierno Regional de Madre de Dios y los fondos concursables de PROCOMPITE.⁸⁹ Con este fondo se viene mejorando el área de servicios

⁸⁶ El Banco Agropecuario - AGROBANCO es un instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo agropecuario, que incluye al sector forestal y sus productos derivados. Se desarrolla como una entidad financiera y se rige por su ley. <http://www.agrobanco.com.pe/> (28/06/2017)

⁸⁷ "AGROBANCO había inaugurado su oficina en Puerto Maldonado. Los castañeros de ASCART no podían acceder al crédito de ellos, porque sus concesiones no son bienes embargables. Invitamos al gerente general a ver la planta de ASCART, el sistema de trabajo y gracias a él se dio un primer préstamo de 120 mil soles" (Entrevistado 2)

⁸⁸ "El crédito sale a nombre de cada castañero, pero ASCART prefiere no darles el dinero de manera directa, porque lo pueden gastar en otra cosa. Se les entrega poco a poco. Para que vayan a la zafra, se les entrega 2 mil soles. Luego, con el producto entregado en la planta como garantía, se les entrega el resto del habilito. ASCART garantiza el cumplimiento con el banco y asume las deudas en caso de haberlas." (Entrevistado 2)

⁸⁹ La Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE) es un fondo concursable perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que desde el año 2012 permite a los

higiénicos para el personal de la planta, un almacén y una plataforma de concreto en la planta de procesamiento. El mejoramiento de los servicios higiénicos es un paso importante para lograr otro objetivo de ASCART, que es contar con el certificado de registro sanitario de alimentos y control sanitario, como exige la legislación peruana para la venta de su producto, además de la Certificación Sanitaria Oficial de Exportación.⁹⁰

En el año 2016 ASCART ha accedido a otro fondo de financiamiento, esta vez por parte del Programa MINAM+CAF.⁹¹ Este programa ha designado como uno de los ganadores del concurso del año 2016 a ASCART, otorgando en marzo de este año un total de 178 mil soles por el plan de negocios presentado, denominado *Implementación de un modelo ecoeficiente en el procesamiento de la nuez amazónica en la planta procesadora de la ASCART*. Con este fondo, ASCART implementará un sistema ecoeficiente acorde a los estándares de calidad y responsabilidad ambiental en la planta de procesamiento de castaña, mejorando el área de pre secado, la infraestructura, adquiriendo nuevos equipos, entre otros aspectos que incluye mejorar las condiciones laborales y ambientales, capacitación, presentación en ruedas de negocio y reducción de las fuentes de contaminación (Ascart 2016).

Podemos observar que ASCART cuenta actualmente con capacidad de gestión para conseguir financiamiento de fondos concursables, además de ser sujetos de crédito para el sistema bancario del Estado. Es importante resaltar también el rol de los incentivos generados por el Estado Peruano para la promoción de

gobiernos regionales y locales del Perú, cofinanciar propuestas productivas presentados por pequeños productores de manera asociada, especialmente planes de negocio. Se articula con el Ministerio de la Producción. (Ley N° 29337, D.S. N° 103-2012-EF)

⁹⁰ Estas tres certificaciones son otorgadas en el Perú por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), que pertenece al Ministerio de Salud. <http://www.digesa.minsa.gob.pe/> (29/06/2017). DIGESA ya realizó una visita a la planta el año 2016 y entre sus observaciones le pidió a ASCART mejorar las áreas de servicios higiénicos como requisito para las certificaciones.

⁹¹ El Programa de Inversión Pública para el Fortalecimiento de la Gestión Ambiental y Social de los Impactos Indirectos del Corredor Vial Interoceánico Sur – II Etapa (Programa MINAM+CAF), es una propuesta de desarrollo del MINAM en territorios que han sido impactados por la construcción del Corredor Vial Interoceánico Sur (CVIS), en especial en sus tramos 2, 3 y 4. Cuenta con un componente de competitividad, que busca mejorar las capacidades de los productores locales para el emprendimiento de econegocios y biocomercio. En este componente participa ASCART. <http://www.minamcaf.gob.pe/> (29/06/2017)

actividades productivas sostenibles en la Amazonía desde hace unos años. Encontramos entonces una correspondencia interesante entre oportunidades de financiamiento generadas por el Estado y el aprovechamiento de las mismas por parte de ASCART. Ellos elaboran documentos completos para su presentación en los concursos, donde presentan su historia, su visión y misión, su plan estratégico, además de su plan de negocios detallado; explicando las probabilidades de negocio como exportadores, la competencia y los beneficios que traería su ejecución, tanto para la comunidad castañera como para la protección del bosque y su biodiversidad (Ascart 2016b).

El financiamiento que consigue ASCART demuestra que cuentan con una organización que se relaciona de manera distinta con otros actores respecto a sus inicios, en especial con entidades del Estado que promueven el desarrollo empresarial. ASCART en este punto se muestra como un agente con poder, que controla sus recursos y aprovecha oportunidades con el fin constituirse como el actor en el que ha buscado convertirse.

3.3. El rol empresarial de ASCART en la actualidad

Actualmente ASCART cuenta con un capital social valorizado en más de 400 mil soles. Brinda empleo a más de 70 personas durante los meses de marzo a noviembre, con los trabajos de secado, clasificación y pelado de la castaña.

El 40% del personal corresponden a parientes directos de socios de ASCART, ofreciendo oportunidades de mejoras para las familias vinculadas a la organización. Además, del total del personal, el 85% son mujeres que realizan la actividad de pelado (Ascart 2016). ASCART se ha convertido en un modelo

asociativo empresarial para el sector castaño bajo los parámetros del biocomercio⁹², lo que ha sido reconocido por el Ministerio del Ambiente.⁹³

Con la implementación de su Plan de Negocios financiado por el Programa MINAM+CAF, explicado en el subcapítulo anterior, las perspectivas de ASCART se presentan favorables para su crecimiento como empresarios.

Parte de su visión es el aprovechamiento integral con toda la cadena productiva y comercial de la castaña, incluyendo sus productos derivados.⁹⁴ Sobre esta experiencia, podemos mencionar un primer acercamiento con la empresa Shiwi⁹⁵ realizado el año 2015. Shiwi es una empresa que pertenece a un miembro de ASCART. Ellos vienen procesando productos variados de castaña como son las hojuelas de castaña, mantequilla, aceite, y cerveza artesanal. Esta empresa es apoyada por Conservamos por Naturaleza, una plataforma impulsada por la ONG SPDA, que brinda apoyo a iniciativas de conservación voluntarias, promoviendo alianzas y acciones para contribuir al cuidado de la naturaleza.⁹⁶ Después de la exportación de la semilla, esta es una segunda alternativa de negocio que se puede trabajar en paralelo y está en la visión de ASCART.

En la historia de ASCART, se han realizado tres PEI. El primero el año 2005 con el apoyo de la ONG ACCA y el segundo el año 2010 con el apoyo de la ONG MEDA a través del proyecto de esta institución denominado *Desarrollo del*

⁹² Se denomina Biocomercio a la actividad que a través del uso sostenible de los recursos nativos de la biodiversidad, promueve la inversión y el comercio. Apoya al desarrollo de la actividad económica a nivel local, mediante alianzas estratégicas y la generación de valor agregado de productos de la biodiversidad, competitivos para el mercado nacional e internacional, con criterios de equidad social y rentabilidad económica. El modelo de negocio de Biocomercio fue acuñado por la Iniciativa BioTrade de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD. (MINAM, 2015. p7)

⁹³ Realizado en ceremonia protocolar por el Día Nacional de la Diversidad Biológica del año 2016, el Ministerio del Ambiente (MINAM) reconoció a ASCART en la categoría de Organizaciones sociales. <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-reconoce-a-personas-iniciativas-que-promueven-diversidad-biologica/> (28/06/2017)

⁹⁴ Los productos derivados pueden ser varios y van desde productos cosméticos como jabones o cremas, hasta productos alimenticios como galletas, tortas, cervezas, etc. Generalmente se utiliza para estos productos la llamada castaña de segunda y de tercera, que no es otra que cosa que las semillas que se partieron al momento de su pelado.

⁹⁵ Se puede ver el catálogo de productos de la empresa Shiwi en el siguiente link: https://issuu.com/conservamospornaturaleza/docs/catalogo_productos_delivery-publico (01/06/2017)

⁹⁶ <http://www.conservamospornaturaleza.org/conocenos/> (01/06/2017)

Negocio de la Castaña en la Reserva Nacional de Tambopata. En el año 2016, con apoyo de la ONG CESVI, ha realizado su tercer y vigente PEI, para el periodo 2016 – 2021. En este PEI realizado de manera participativa, ASCART declara como misión: *Somos un modelo asociativo empresarial que busca brindar el mayor beneficio a sus socios, dedicándose al desarrollo de la cadena de valor de la castaña como producto de origen de las Áreas Naturales Protegidas y otros sectores en la región Madre de Dios, alineados a los principios del biocomercio* (Ascart 2016b).

Entre sus objetivos hacia el año 2021, resaltan aumentar el acopio de castaña en 30%, procesar más de 21 mil barricas de castaña, exportar 5 contenedores de 40 toneladas, desarrollar una marca propia, incrementar la cartera de clientes, desarrollar productos con valor agregado, implementar mejoras en su planta de procesamiento con tecnología, formalizar los aspectos laborales del personal y tener certificaciones de calidad y sostenibilidad tanto en su planta de procesamiento como en su producto (Ascart 2016b).

Sobre el futuro de ASCART, los socios se encuentran en un punto en que deben tomar una decisión acerca de su organización. Han logrado una serie de objetivos trazados desde sus inicios, sin embargo, formalmente deberían dar el salto de una organización sin fines de lucro a alguna figura asociativa empresarial. Podrían optar por convertirse en una cooperativa o en una empresa de responsabilidad limitada. Esto implicaría crear una nueva figura jurídica, una nueva personería que se desligaría de la asociación, por lo menos de manera formal. Esta decisión aún viene siendo discutida entre los socios.

En este punto observamos que el agente debe tomar una decisión que influirá en su reproducción como actor. Es decir, debe asumir cambiar su organización para seguir logrando sus oportunidades de desarrollo con el objetivo final de controlar toda la cadena de valor de la castaña hasta la exportación. En su defecto, deberá asumir o adaptar sus objetivos de crecimiento económico a la figura formal que tiene ahora de ser una asociación sin fines de lucro, conformada por concesionarios titulares de castaña dentro de un ANP. Es en

este momento en que nos encontramos durante la presente investigación. Observar estos cambios es una tarea pendiente para futuros estudios. Para conocer cómo está organizado ASCART en su actualidad, en el siguiente capítulo describiremos su estructura interna.



4. CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE ASCART

En el presente capítulo queremos analizar la organización de ASCART. Esto nos permite conocer al agente en su estado actual. Si al describir la agencia decíamos que tomábamos una fotografía, este capítulo representa hacer una radiografía. Un aspecto importante que realza Giddens respecto la acción social se refiere a los recursos de autoridad. Este capítulo nos ayuda a darle una mirada a esos recursos con los que cuenta ASCART en su espacio-tiempo social, su reproducción y sus expresiones internas de autodesarrollo.

Empecemos por definir a los socios de ASCART. El requisito principal para asociarse a ASCART es ser titular de una concesión ubicada dentro de las Áreas Naturales protegidas de la Reserva Nacional Tambopata o el Parque Nacional Bahuaja Sonene. El número de asociados ha variado en el tiempo. En su fundación llegó a agrupar a 42 socios. Actualmente la asociación cuenta con 29 socios, dieciséis menos que en su inicio. Si consideramos que dentro de la RNT y del PNBS existen en total 98 concesiones de castaña y que una persona solo puede ser titular de una concesión, entonces el número actual de asociados a ASCART representa el 30 % del universo de posibles socios.

Al hacer este análisis de su organización, buscamos responder qué características tienen los miembros actuales y hurgar en algunas respuestas sobre esta asociación.

En primer lugar analizamos su composición a través de datos de origen, edad, género y antigüedad.

Luego realizamos un análisis de intereses de los socios, su identidad con la organización, los valores que reconocen a la misma, el liderazgo de sus miembros y su red social interna. Cabe recordar que esta segunda parte está basado en las encuestas realizadas a los socios, en la que se trabajó con 28 de los 29 socios, debido a la negativa de participar por parte de uno de ellos. Veamos los datos obtenidos.

4.1. La organización en ASCART

Existe el concepto de propinquidad, que es una fuerza que conecta a las personas por el hecho de estar en el mismo lugar en el mismo tiempo, que hace que las personas se conozcan (Kadushin 2010:38). En el caso de los castañeros de ASCART, su vínculo nace de su actividad económica de recolección de castaña y bajo la figura de ser un concesionario castañero que se ubica dentro de las áreas naturales protegidas. Bajo esa premisa, podríamos concluir que esta red está determinada por este factor. Sin embargo, no todos los concesionarios castañeros cuya concesión se encuentra dentro de la Reserva Tambopata o del Parque Nacional Bahuaja Sonene pertenecen a ASCART. Es el objetivo de este capítulo analizar la red social de ASCART, considerando el periodo de investigación de la presente tesis, entre noviembre del 2016 y abril del año 2017.

En los siguientes subcapítulos veremos este análisis a través de 3 componentes. Un primer componente, análisis de su composición, intereses y orígenes. Un segundo componente, el análisis de sus redes de familia y en tercer lugar, análisis de su red de amistad, confianza y negocios.

4.1.1. Descripción de la organización

En primer lugar, describamos los datos demográficos de su organización. ASCART está conformado por 29 socios, de los cuáles 14 son varones y 15 son mujeres, por lo que podemos decir que en cuanto a género es equitativo. El promedio de edad de los miembros de ASCART es de 59 años y 5 meses.⁹⁷ Para fines del presente análisis, hemos elaborado el siguiente cuadro por grupos de edades.

⁹⁷ Para el presente promedio de edad se ha considerado los años cumplidos por los castañeros al 1 de enero del 2017.

Cuadro N° 1 - Distribución por edades de los miembros de ASCART⁹⁸

Edades de socios ASCART	Número	%
Menores de 39 años	2	6.9
Entre 40 y 49 años	6	20.7
Entre 50 y 59 años	9	31.0
Mayores de 60 años	12	41.4
Total	29	100.0

Como podemos observar, solo dos socios de ASCART son menores de 40 años, que heredaron las concesiones de sus padres.⁹⁹ Sumando los dos grupos de mayor edad, tenemos que el 72.4% de los socios son mayores de 50 años, de los cuáles 8 de ellos son mayores de 70 años. El socio de mayor edad tiene 85 años.

ASCART está conformado por castañeros antiguos, que es como se considera a los que nacieron en un hogar castañero y heredaron la actividad económica como una tradición. De los 29 socios, solos dos no nacieron en Madre de Dios. Uno nació en Cusco y el otro en Arequipa. Además, solo dos castañeros no residen en Puerto Maldonado. Uno vive en Lima y el otro en Arequipa. Ambos están ligados a Madre de Dios por aspectos laborales y viajan de manera recurrente para hacerse cargo de su concesión, ya sea de manera directa o a través de familiares directos.

Otro dato sobre la endogamia de los socios de ASCART es el tiempo en que vienen ejerciendo la actividad castañera. Al ser tradicionalmente una actividad familiar, les preguntamos desde qué año son castañeros. La mayoría de los socios (20) realizan esta actividad desde antes del año 1995.¹⁰⁰ Solo dos castañeros mencionan haber iniciado sus actividades en fechas posteriores a la creación de ASCART, en el año 2001. Sobre el inicio de su participación en la

⁹⁸ Elaboración propia.

⁹⁹ Como se indicó en un capítulo anterior, oficialmente las concesiones de castaña no se heredan. Cuando una persona fallece, la concesión regresa al Estado y este debe hacer un concurso para otorgarlo nuevamente. Sin embargo, en la práctica se pueden realizar ventas o herencias al acercarse a la autoridad respectiva y hacer el pedido de la concesión.

¹⁰⁰ Utilizamos el año 1995 como una referencia, debido a que por esa época se inició el ordenamiento de la actividad castañera por parte del Estado.

asociación, de los actuales 29 miembros de ASCART, 18 (62%) se afiliaron al fundarse la asociación. Del resto de miembros, solo dos se han asociado en los últimos 5 años. Estos datos nos indican que ASCART tiene una participación casi ininterrumpida de la mayoría de sus socios desde su fundación hasta la actualidad.

Ahora veamos un cuadro sobre sus actividades económicas. Se les preguntó: cuál es su actividad económica principal. Hemos agrupado en cuatro rubros las respuestas.

Cuadro N° 2 - Actividades económicas de los miembros de ASCART¹⁰¹

Actividad	Número	%
Ama de casa	5	17.2
Castañero / agricultor	15	51.7
Comerciante / independiente	4	13.8
Profesional / empleado	5	17.2
Total	29	100.0

El cuadro nos muestra que la mitad de los socios de ASCART son agricultores o se definen como únicamente castañeros. Son 11 los que definen a la recolección de castaña como su actividad principal, pero los agrupamos con la actividad agrícola por su semejanza en el trabajo con la tierra. 5 miembros se definen como amas de casa, al igual que 5 son profesionales o empleados. 4 son comerciantes o trabajadores independientes.

Luego de analizar estas características, podemos decir que ASCART en su mayoría está conformado por personas de edad muy mayor, nacidos en Madre de Dios y con arraigo en la actividad castañera de muchos años. La mayoría son socios fundadores o heredaron la concesión de un socio fundador. También observamos que la mitad tiene como su actividad económica principal la recolección de castaña o la agricultura, están ligados a actividades de campo. Ahora veamos otras características en los siguientes subcapítulos.

¹⁰¹ Elaboración propia.

4.1.2. Identidad, intereses y valores

En la encuesta realizada a los socios se hicieron preguntas para conocer qué aspectos los relacionan con ASCART de manera directa ya sea por interés, valores, identidad o visión de futuro. Para esto se realizaron preguntas abiertas, así como una escala de identificación con la institución.

Sobre su identificación, se les pidió a los encuestados que en una escala del 1 al 5, donde 1 es menor identificación y 5 mayor identificación, indicaran qué tan identificados se sienten con su organización. De los 28 socios, 21 (77.8%) contestaron con valores altos de identificación (4 y 5). 6 socios (22.2%) contestaron con un valor intermedio de identificación (3). Solo un socio indicó que su identidad con la institución merecería un número 2, mientras que ninguno indicó el número más bajo.

Se hizo luego una pregunta para que expliquen las razones por las que escogían esa escala de identidad. De las personas que se sienten bastante identificadas, se resalta el hecho de considerar a ASCART como parte de su vida, al ser socios fundadores y haber apostado desde un inicio por ser de la institución. Se sienten identificados con el objetivo institucional. También porque genera trabajo y por los avances con la planta de procesamiento. Algunos mencionan un vínculo fuerte de unión, como si fuera una familia.

Entre los que contestaron un punto intermedio, mencionan su baja participación de las actividades de la asociación por sus labores personales y económicas. También mencionan aspectos organizativos, como que le fallaron al trabajar su castaña o no se cumplieron algunos plazos.

El socio que mencionó la nota más baja (2) en su respuesta,¹⁰² relaciona su poca identificación con el consejo directivo actual y extrapola a su identificación con la institución.

¹⁰² "(No me identifico con la institución porque) no estoy de acuerdo con algunas cosas de la directiva, (ellos) hacen lo que les da la gana."

Luego de conocer su identidad, se preguntó también a los socios ¿A qué se debe su interés de participar en ASCART? Se hizo una pregunta abierta, dónde los encuestados podían dar más de una respuesta. De los resultados obtenidos, hemos elaborado el siguiente cuadro al agrupar los principales intereses en cinco definiciones:

Cuadro N° 3 - interés de los socios de participar de ASCART¹⁰³

Interés de participar	Número	%
Mejor precio o venta de castaña	11	33.3
Seriedad o visión de la organización - empresa - exportar	12	36.4
Mejor futuro - Mejoraré mi situación económica	6	18.2
Porque es la herencia que me dejó mi familia	3	9.1
Visión ambiental – conservacionista	1	3.0
Total	33	100.0

El cuadro anterior nos indica que una tercera parte de las respuestas muestran su interés en recibir mayores ingresos económicos por el precio de la castaña. Esto se puede interpretar como un interés inmediato y concreto: tener más dinero por la venta de mi castaña respecto al resto del mercado. Otra tercera parte de las respuestas menciona que su interés está relacionado con la visión de la organización de sentirse parte de una empresa exportadora. Si le sumamos a esto las seis respuestas que mencionan su interés en tener un mejor futuro, podemos decir que más de la mitad tiene interés en mantenerse en la asociación en base a su crecimiento empresarial. Hubo tres respuestas que mencionaron un aspecto místico de identidad, como una herencia de ser castañero de la reserva y una sola respuesta que resaltaba la visión ambiental de la asociación al ser parte de un ANP¹⁰⁴.

Ligado a la parte anterior, también preguntamos a los socios de ASCART acerca de los beneficios que reciben por participar de esta asociación. Nuevamente la

¹⁰³ Elaboración propia.

¹⁰⁴ “No obtenemos beneficios tangibles, pero si indirectamente por la categoría al estar dentro de la reserva.”, indicó un miembro de ASCART que está vinculado a la concesión a través de una empresa familiar con productos derivados de la castaña. En el total de las preguntas, las respuestas de este miembro estuvieron más ligados al rol ambiental de cuidado del bosque.

pregunta fue abierta y podían dar más de una respuesta, las que hemos agrupado en cinco:

Cuadro N° 4 - Percepción de beneficios de los socios de participar de ASCART¹⁰⁵

Percepción de beneficios	Número	%
Beneficios económicos - mejor precio castaña	21	63.6
Apoyo social	5	15.2
Servicios: pelado - habilito	2	6.1
Categoría por ser de una ANP	1	3.0
No hay beneficios	4	12.1
Total	33	100.0

Nuevamente resalta el precio de la castaña, que sumado a la respuesta sobre los servicios de pelado y habilito, deducimos que la percepción de los socios es que ASCART viene cumpliendo un rol importante en la mejora de los ingresos económicos directos. Existen cinco respuestas que resaltan el rol social de ASCART.¹⁰⁶ Cuatro respuestas consideran que no existen beneficios de participar de la asociación y hay una respuesta que indica como principal beneficio la categoría de estar dentro de un ANP.

También se hizo una pregunta sobre la percepción de los socios respecto a si consideran que su labor como castañero ha mejorado al participar de ASCART.

Cuadro N° 5 - Percepción sobre mejoras de su labor como castañeros gracias a ASCART¹⁰⁷

Mejoras en su labor	Número	%
Si, ha mejorado	26	92.9
No es tangible	1	3.6
No ha mejorado	1	3.6
Total	28	100.0

¹⁰⁵ Elaboración propia.

¹⁰⁶ En nuestra experiencia de trabajo en el sector castañero, hemos observado que las asociaciones cumplen y se espera de ellos un rol social de apoyo a los miembros que se manifiesta en brindar soporte económico para velorios, accidentes, hospitalizaciones y otros. En algunos casos se hace como adelanto de sus ingresos y en otros como apoyo económico directo o de gestión. En el caso de ASCART, no son la excepción.

¹⁰⁷ Elaboración propia.

De los 28 encuestados, 26 (92,9%) consideran que su labor como castañeros si ha mejorado, mientras que dos socios indican que no ha mejorado o que no es tangible para ellos. De esas dos respuestas negativas, una indica que aún no se logra el cometido de la exportación, que ASCART solo está viendo mercados internos; mientras que la otra respuesta mencionaba algunos problemas en la dirigencia actual.

Respecto a los valores de los socios como organización, se hizo la pregunta abierta¹⁰⁸ y agrupamos las respuestas en seis, las que observamos en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 6 - Percepción de los valores de los socios de ASCART¹⁰⁹

Valores de los socios de ASCART	Número	%
Emprendimiento - optimismo	3	10.7
Unidad - amistad - solidaridad - confianza	14	50.0
Mística - trabajo	7	25.0
Credibilidad	1	3.6
Ninguno - Son desunidos	3	10.7
Total	28	100.0

Hubo tres respuestas que mencionaron que no existe un valor a resaltar de los socios o que su valor es ser desunidos. El resto de socios (25) mencionaron valores positivos, en especial la unión, amistad, solidaridad y confianza. Además, se resalta el optimismo, credibilidad y la mística de trabajo.

Como pregunta final de la encuesta, quisimos saber la percepción de los socios respecto al futuro de ASCART¹¹⁰ de acá a cinco años. La pregunta fue abierta. Hemos agrupado las principales respuestas en siete grupos:

¹⁰⁸ La pregunta fue: Si tuviera que resaltar algún valor de los socios de ASCART, ¿cuál sería?

¹⁰⁹ Elaboración propia.

¹¹⁰ La pregunta fue: ¿Cómo ve el futuro de ASCART en 5 años?

Cuadro N° 7 - Percepción de los socios sobre el futuro de ASCART¹¹¹

Percepción del futuro de ASCART	Número	%
Vendiendo directamente - exportando	17	42.5
Planta procesadora más grande – mejor	9	22.5
Muy bien - mucho mejor	8	20.0
Castaña Certificada	3	7.5
Mejor organización	1	2.5
Sin cambios, igual que ahora	1	2.5
Nada, desaparecerá	1	2.5
Total	40	100.0

El 95% de las respuestas indican un futuro ligado al logro de los objetivos de la institución, por lo que los consideramos positivos. Nuevamente resaltan aspectos de mejora empresarial: una planta de procesamiento de castaña más grande, con productos certificados y exportando directamente. Existen dos respuestas negativas, incluso una en la que considera la institución desaparecerá.

A manera de resumen, podemos decir que la identidad en la mayoría de los socios de ASCART, valores, intereses y visión de futuro está ligado a mejoras económicas. Cabe resaltar que en muchos casos se refieren a una mejora inmediata. Se percibe una relación de pertenencia a la institución, pero ligado básicamente al cumplimiento de sus intereses. Existe también una asociación clara entre los socios y su pertenencia a un ANP. Esta pertenencia la consideran un valor en sí mismo que les hace sentirse distintos respecto a los demás castañeros. Es importante resaltar la visión de futuro de los socios, ya que la mayoría coincide en su visión con la de la asociación en sí misma. Este sentido de visión de futuro es una fortaleza grupal de la asociación ya que orienta los esfuerzos de todos los socios.

Como observamos, los miembros de ASCART son conscientes de sus recursos de asignación y los relacionan con su oportunidad de desarrollo que implica la búsqueda del control de la cadena de valor de la castaña. A través de la

¹¹¹ Elaboración propia.

asociación, representan su propio interés como actores empoderados a través de un rol empresarial.

En el siguiente subcapítulo, veamos el rol del liderazgo en ASCART. Una descripción del mismo y cómo es percibido por los socios, además de un análisis social de la red y de sus principales líderes.

4.1.3. El rol del liderazgo

Sobre el liderazgo dentro de ASCART, vamos a realizar un análisis a través de tres herramientas. Primero, un análisis de quiénes han cumplido roles dirigencias en ASCART desde su fundación. Luego, la percepción de los socios de ASCART respecto al trabajo directivo y por último, un análisis de la red social de ASCART desde el punto de vista del liderazgo.

Desde su fundación, ASCART se conformó como una asociación sin fines de lucro. Cuenta con los cargos naturales de una asociación en el Perú, donde la máxima autoridad recae en la asamblea de socios y se rigen por un estatuto. Es presidida por una junta directiva con vigencia de dos años. En el año 2008 se hizo un cambio en el estatuto para dinamizar la organización con la nueva adquisición de la planta de procesamiento. Este cambio incorporó la figura de un gerente general, además de dar poderes al presidente y el tesorero para hacer trámites bancarios a nombre de la institución.

El rol del liderazgo en ASCART ha estado marcado por un grupo de personas que han venido rotando en los cargos directivos. Haciendo un balance de los nombres que han tenido cargos relevantes durante el periodo de existencia de ASCART, hemos elaborado un cuadro con los socios directivos y sus respectivos cargos asumidos desde su fundación hasta la actualidad.

Cuadro N° 8 - Miembros de las juntas directivas de ASCART por cargos ¹¹²

Socios Castañeros	Presidencia	Vicepresidencia	Secretaría	Tesorería	Fiscalía	Total
Leslie Aguilar Bravo¹¹³	2	1	1		1	5
Benigno Herrera Sangama	1	1	1			3
Vilma Zegarra	1	2				3
María Amuruz Vani			1	1		2
Misael Valera Abariega	2					2
Lourdes Pérez Quete				2		2
Manuel Arguedas Chávez				1		1
Iván Cárdenas Montero			2			2
Juan Cárdenas Montero		1				1
Ricardo Rivero Yateo			1			1
Gudy Cavero de Arguedas				1		1
Jorge Gónzales Navi					1	1
Ricardo Miranda		1				1
Lucía Meléndez					1	1

Los siete primeros nombres son socios que actualmente pertenecen a ASCART. Con el color rojo indicamos a las personas que fueron dirigentes alguna vez pero hoy ya no son parte de la institución.

De la lista resalta claramente el nombre de Leslie Aguilar Bravo. Como se explicó en otra sección, él no es socio de ASCART directamente si no que lleva la representación legal de su hijo. Sin embargo, su presencia en la institución ha marcado un antes y un después, según testimonios de otros dirigentes. Luego vemos que resaltan los nombres de Benigno Herrera, Vilma Zegarra y el actual presidente, Misael Valera, quienes han sido presidentes y vicepresidentes continuamente. Estos datos nos indican que existe un grupo de líderes ocupando los cargos directivos de manera alternada desde la creación de ASCART hasta la actualidad que se reduce a siete personas del total de 29 socios. De los siete socios que han participado de las continuas directivas de ASCART, todos son socios fundadores, con excepción de Leslie Aguilar, representante de su hijo Regis Aguilar, quién adquirió su concesión en el año 2004. Las edades de los dirigentes son congruentes con el promedio de edad de ASCART. Los dos mayores cuentan con 72 años y el de menor edad tiene 53 años. El promedio de

¹¹² Elaboración propia en base a información oficial y pública de ASCART.

¹¹³ Representante legal de su hijo, el socio Regis Aguilar Cairo.

edad de ellos indica 63 años. Los castañeros menores de 50 años que suman en total ocho socios, no participan de la junta directiva.

Sobre la percepción de los socios respecto a la dirigencia, se les pidió a los encuestados que en una escala del 1 al 5, donde 1 es el menor valor y 5 es el mayor valor, indicaran cómo calificarían la labor de los dirigentes de ASCART en el tiempo. De los 28 encuestados, 19 (73.1%) contestaron con valores altos de aprobación (4 y 5). 5 socios (19.2%) contestaron con un valor intermedio de identificación (3). Tres socios valoraron con 2 la labor de los dirigentes, mientras que ninguno escogió el valor más bajo.

Entre las razones de una evaluación alta, se repiten ideas planteadas en los valores de la organización, como el apoyo entre los socios, la visión respecto a los objetivos trazados y las mejoras con la planta de castaña. Entre los que pusieron nota intermedia o baja, indican intereses o beneficios personales de los dirigentes, falta de comunicación o transparencia.

Por último, se realizó dentro del trabajo de análisis de la red social de ASCART, la identificación del liderazgo. Se pidió a todos los socios encuestados identificar a qué socios consideraban líderes dentro de ASCART. En el gráfico 1 mostramos esta red de confianza¹¹⁴ y la ubicación de los actuales dirigentes, resaltados con color verde. En el gráfico 2, con los principales dirigentes históricos, resaltados en color rojo:

¹¹⁴ Como se explicó en el capítulo 1, se realizó una encuesta para describir la red interna de ASCART a través del software UCINET. De este trabajo obtenemos los gráficos que empiezan a continuación. Para evitar poner los nombres de los socios de ASCART, en el gráfico figuran identificados con un código (M para masculino, F para femenino) y un número aleatorio.

Gráfico N° 1 – Red de liderazgo de ASCART con dirigencia actual¹¹⁵

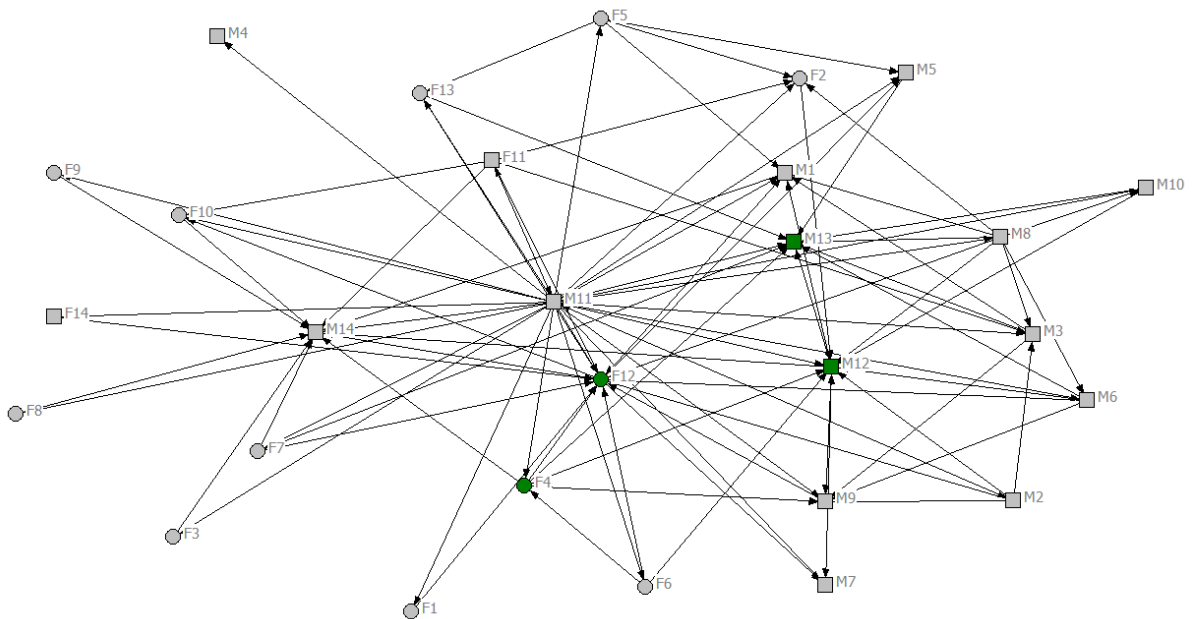
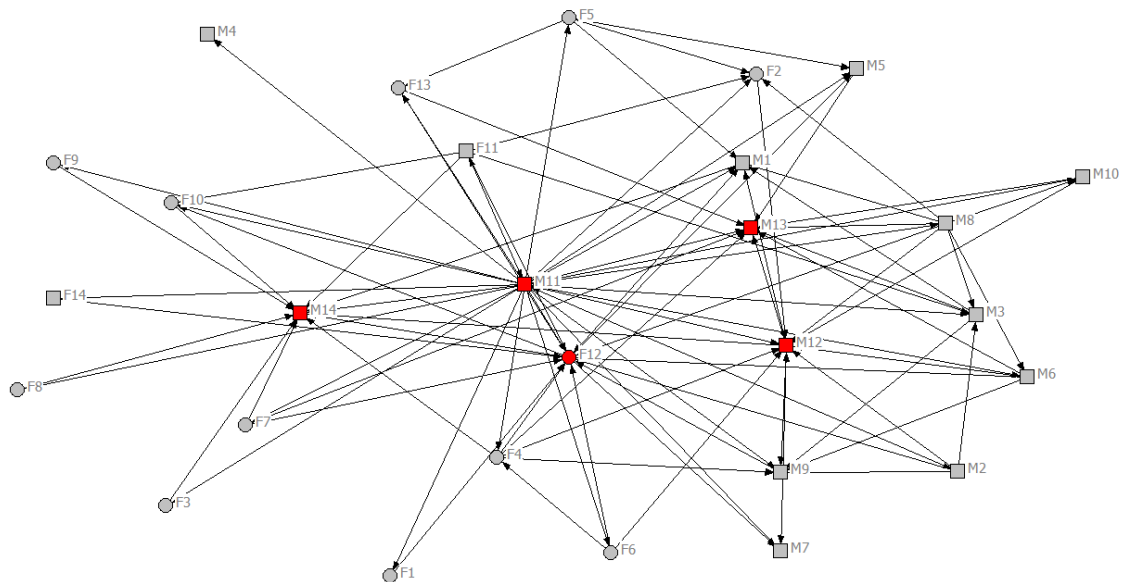


Gráfico N° 2 – Red de liderazgo de ASCART con dirigencia histórica



En ambas redes, resalta el rol de centralidad de los dirigentes históricos y de los actuales. Ellos reciben mayor número de lazos por parte de los socios, lo que es

¹¹⁵ Elaboración propia.

un indicador de su centralidad para la asociación. En el análisis de centralidad respecto a liderazgo, mostramos en el siguiente cuadro el Indegree. ¹¹⁶

Cuadro N° 9 - Miembros de las juntas directivas de ASCART por cargos ¹¹⁷

Socios ASCART	Indegree	n-Indegree ¹¹⁸
F12	14	0.519
M12	10	0.37
M14	10	0.37
M13	10	0.37
M1	6	0.222
M9	6	0.222

El cuadro confirma a cuatro dirigentes, resaltados en gris, con la mayor cantidad de lazos recibidos. Luego podemos mencionar a dos socios que no han sido dirigentes, sin embargo cuentan con seis lazos recibidos cada uno.

Del presente subcapítulo podemos decir que el liderazgo ha venido marcado por un grupo de socios quiénes hasta el día de hoy ejercen los cargos principales. Si bien se les reconoce este liderazgo, existe también una serie de cuestionamientos al mismo por un grupo minoritario, marcando el hecho de estar en el cargo varias veces y de tener intereses personales. De los principales líderes, solo una persona es del género femenino.

Los principales dirigentes son todos mayores de 54 años y con un promedio de edad de 63 años. Los socios jóvenes no han participado de los cargos directivos de ASCART, por lo que hasta ahora no se ve un cambio generacional en la dirección de la institución. Cabe mencionar que los socios de ASCART deben ser los titulares de las concesiones y estos títulos no se pueden transferir hasta el fallecimiento del mismo. Puede ser una razón importante por la cual no se ve participación dirigencial de los herederos todavía.

¹¹⁶ Indegree es un indicador de centralidad en una red social. Nos indica los lazos que recibe un nodo dentro de una red. A más lazos recibidos, mayor centralidad del nodo o actor dentro de la red. http://www.analytictech.com/ucinet/help/3ava_zr.htm (15/05/2017)

¹¹⁷ Elaboración propia.

¹¹⁸ El n-indegree no es otra cosa que el dato de los lazos normalizado.

Si se deseara realizar cambio generacional inmediato en la dirigencia de ASCART, implicaría generar un cambio en los estatutos que definen su propia organización o en un cambio en su figura legal, como se mencionó en la parte final del tercer capítulo. Es buen considerar también que las capacidades de gestión aprendidas durante el proceso de construcción de su agencia social, están concentradas en un grupo de líderes de mayor edad. Algún cambio implicaría un proceso de transferencia de capacidades o un proceso de adaptación.

4.2. Composición de la red social de ASCART

Luego de describir la composición de ASCART, vamos a conocer y analizar la red social interna de ASCART a través de sus lazos de amistad, familia, negocios y de confianza. Antes de iniciar, se hizo una pregunta sobre si conocían a los otros miembros. Para responder esta pregunta utilizamos UCINET,¹¹⁹ que nos indica que la densidad de la red respecto a si se conocen entre los miembros arroja 0.96 sobre 1, un valor alto que se traduce en que 23 de los 28 encuestados conoce a todos los demás socios. Luego tenemos que dos miembros indican no conocer a dos socios, 1 socio indica no conocer a 5 socios, y 2 socios indican solo conocer a 16 y 17 socios. De los cinco socios que no conocen a todos los miembros de ASCART, encontramos a dos que no viven de manera permanente en Puerto Maldonado y a dos que figuran entre los de menor edad. Existen dos socios antiguos y fundadores que indicaron no conocer a dos socios, que justamente son nuevos ingresantes.

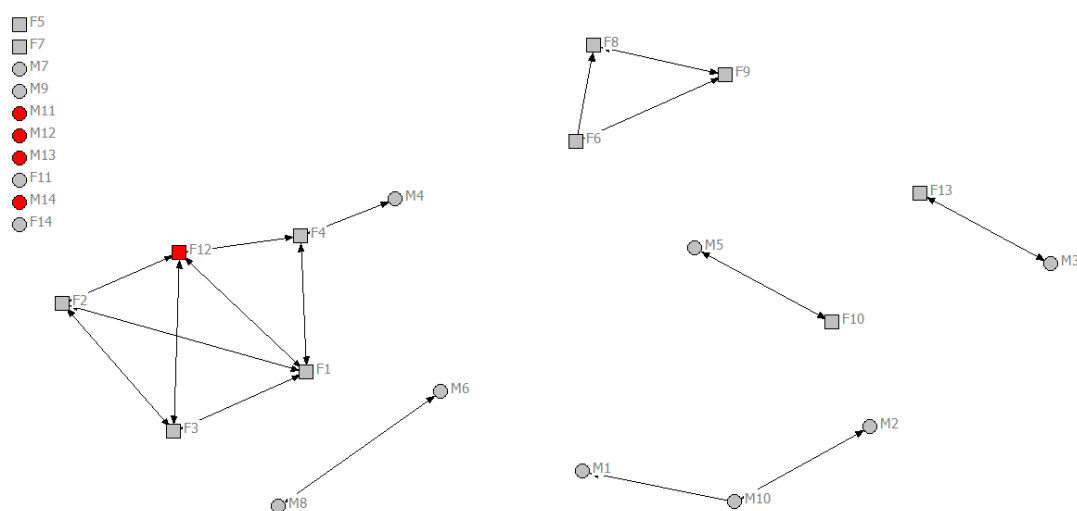
Con esta base pasamos a analizar las redes de familia y amistad primero; y las de negocios y confianza después.

¹¹⁹ Como se indicó en el diseño metodológico, en esta investigación utilizamos UCINET, que es un programa de cómputo que sirve para calcular los indicadores del Análisis de Redes Sociales que realizamos.

4.2.1. Los lazos de familia y amistad

Empecemos por la red familiar. Dentro de los socios de ASCART, 18 de los 28 miembros tienen vínculos familiares distribuidos en 6 grupos, de los cuales la mitad son diadas¹²⁰, dos son tríadas¹²¹ y existe un grupo mayor formado por 6 miembros. En este grupo mayor, observamos que existe un nodo central definido por un dirigente. Entonces, 18 miembros de ASCART tienen vínculos familiares directos dentro de la asociación, mientras que 10 socios no los tienen.

Gráfico N° 3: Red familiar de ASCART con dirigencia histórica.



En el gráfico anterior, los cuadrados representan el género femenino, el círculo el género masculino y el color rojo son los principales dirigentes en la historia de ASCART. Pusimos esta variable para ver la relación entre familia y liderazgo. Solo un dirigente principal tiene un lazo de familia que es justamente el grupo más consolidado con seis miembros.

Sobre las tríadas, en una de ellas encontramos dos hermanas y su tía de ambas; la segunda triada no se cierra, es un nodo que tiene un sobrino por un lado y un

¹²⁰ Grupo de personas dentro de la red compuesto por dos personas.

¹²¹ Grupo de personas dentro de la red compuesto por tres personas.

primo por el otro. En el caso de las tres diadas, hay un grupo de hermanos, un padre y su hija y un grupo de primos.

A continuación veamos la red de amistad. Para definir los lazos de amistad, se siguió la misma metodología: se procedió a hacer una encuesta que fue respondida por 28 asociados quienes identificaron a cada uno de los otros miembros indicando si los consideraban sus amigos. Cada miembro enviaba una conexión al otro. La densidad¹²² de la red de amistad tiene un valor de 36.5%, donde de un total de 756¹²³ lazos posibles, existen 276 lazos. Esto indica una densidad no tan alta de la red de amistad. Analizando internamente, siete miembros de la red envían lazos (Outdegree¹²⁴) de amistad a todos los socios, entre ellos tres dirigentes históricos. Luego resalta que 19 socios (67.8%) envían menos de 9 lazos de amistad, de ellos siete envían solo uno o ningún lazo de amistad.

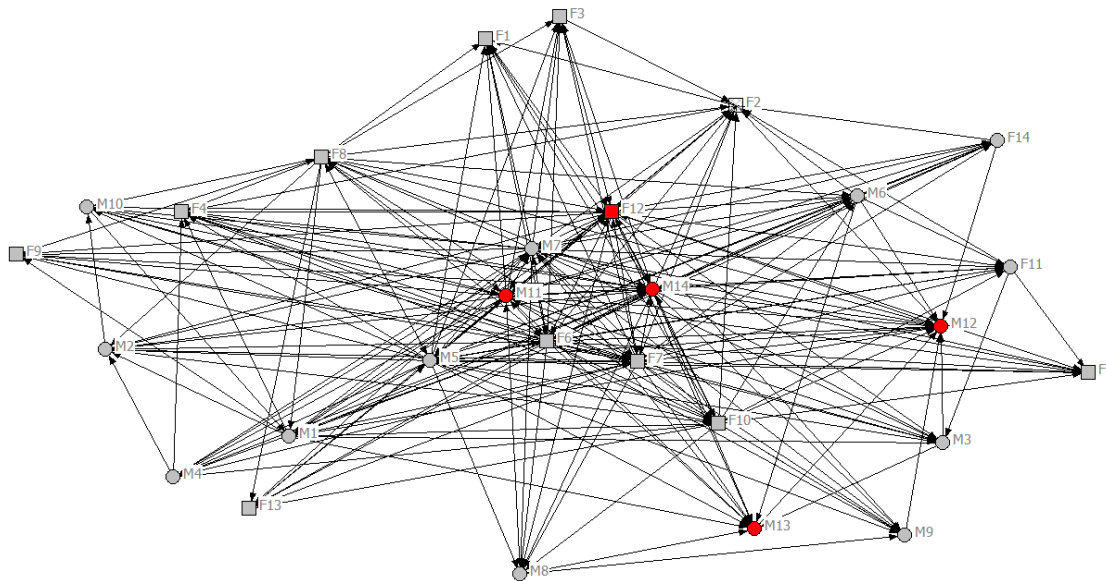
Respecto a los lazos que reciben (Indegree), todos los socios tienen entre siete y dieciséis, lo que indica que por lo menos cada socio tiene ese número de amigos dentro de la asociación. Dentro de los cinco socios que reciben mayor cantidad de lazos (más de 12) existen tres directivos históricos de la asociación, dos de ellos con el máximo de lazos (16). La red de amistad quedó graficada de la siguiente manera.

¹²² La densidad de una red es la cantidad de relaciones observadas por la cantidad total de relaciones posibles, expresada en tasa. Para obtener el porcentaje se debe multiplicar por 100. Fuente: <http://www.arschile.cl/ucinet/> (15/05/2017)

¹²³ El total de lazos posibles de una red se define por la máxima cantidad de lazos que pueden existir entre todos los miembros de una red. Entonces el total de lazos para la presente investigación es el resultado de la multiplicación del número total de miembros de la red (28) por el número total de lazos que puede enviar cada miembro de la red (27), lo que nos da un total de 756 lazos posibles. Este número se utilizará en la presente investigación.

¹²⁴ Outdegree es un indicador de centralidad en una red. Son los lazos de salida que envía un nodo en una red. http://www.analytictech.com/ucinet/help/3ava_zr.htm (15/05/2017)

Gráfico N° 4: Red de amistad de ASCART con dato de dirigencia histórica.



El gráfico nos muestra la red de amistad, resaltando la dirigencia histórica de ASCART como variable en colores (rojo) y el género (cuadrado mujer, círculo varón). Utilizamos este gráfico para entender el rol de liderazgo ejercido en el tiempo y su relación como nodos centrales de amistad dentro de la red de ASCART. Solo uno de los dirigentes históricos tiene una ubicación no tan central en la red.

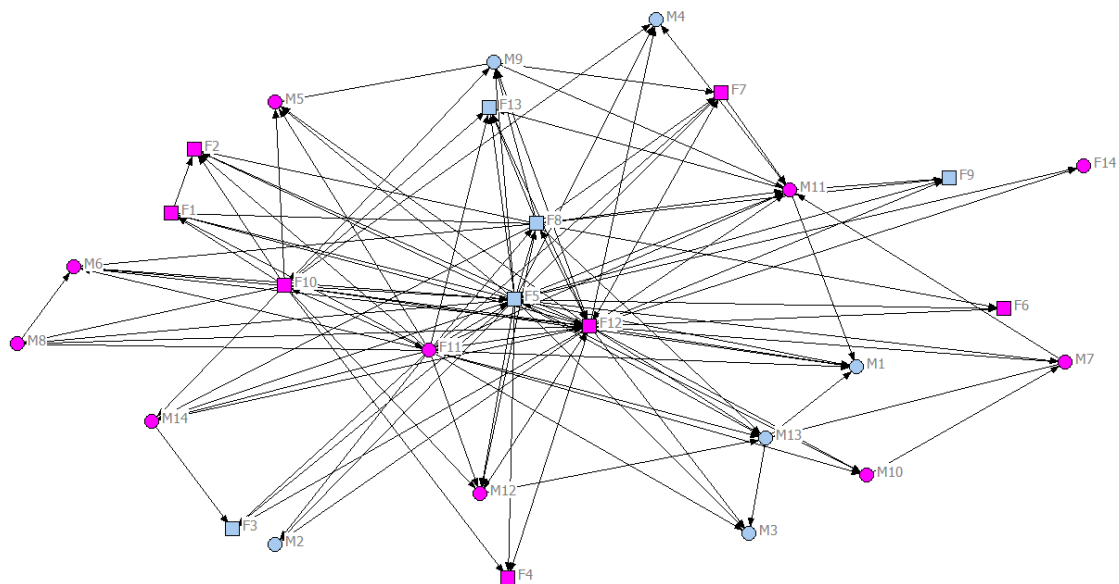
Sobre la red de amistad y familia en ASCART, podemos decir que existen grupos familiares importantes dentro de los socios, resaltando uno que incluye un dirigente, quién también obtiene una ubicación central en la red de amistad, además de recibir el mayor número de lazos. Su red de amistad, por otro lado, muestra bastante fortaleza, aunque existe un grupo de socios que se considera no tan involucrados en los asuntos directivos.

4.2.2. Los lazos de negocio y confianza

Para el análisis de los lazos de negocio y confianza, se siguió la misma metodología que en los casos anteriores. Empecemos por la red de negocio. En

la encuesta se preguntó a cada uno de los miembros si realizaría negocios en castaña, ya sea venta, transferencia u otros, con los demás miembros. La densidad de la red de negocios dentro de los socios de ASCART, arroja 0.168 (16.8%), es decir, que de 756 lazos existentes solo se generan 127. Es poco densa. Si bien dos socios envían lazos a todos los socios y luego existen tres más que envían un número de lazos significativo (20, 15 y 13 respectivamente), 23 socios no envían más de 5 lazos, donde inclusive existen 11 socios que no harían negocio con ningún otro miembro de ASCART. El InDegree por su parte nos indica que si bien todos los socios reciben por lo menos 2 lazos, el máximo es de nueve. En ambos casos, InDegree y OutDegree, el promedio de lazos es de 4.5. Veamos ahora el siguiente gráfico que nos arroja la red de negocios de ASCART:

Gráfico N° 5: Red de negocios de ASCART con datos de afiliación.



En el gráfico de la red de negocios de ASCART, hemos cruzado la variable de afiliación en colores. En color magenta se muestran los socios desde la fundación de ASCART y en celeste los que se afiliaron posteriormente. Utilizamos esta variable para mostrar que no hay una diferencia significativa en

los años de afiliación ni en la antigüedad en la actividad castañera para la red de negocios.

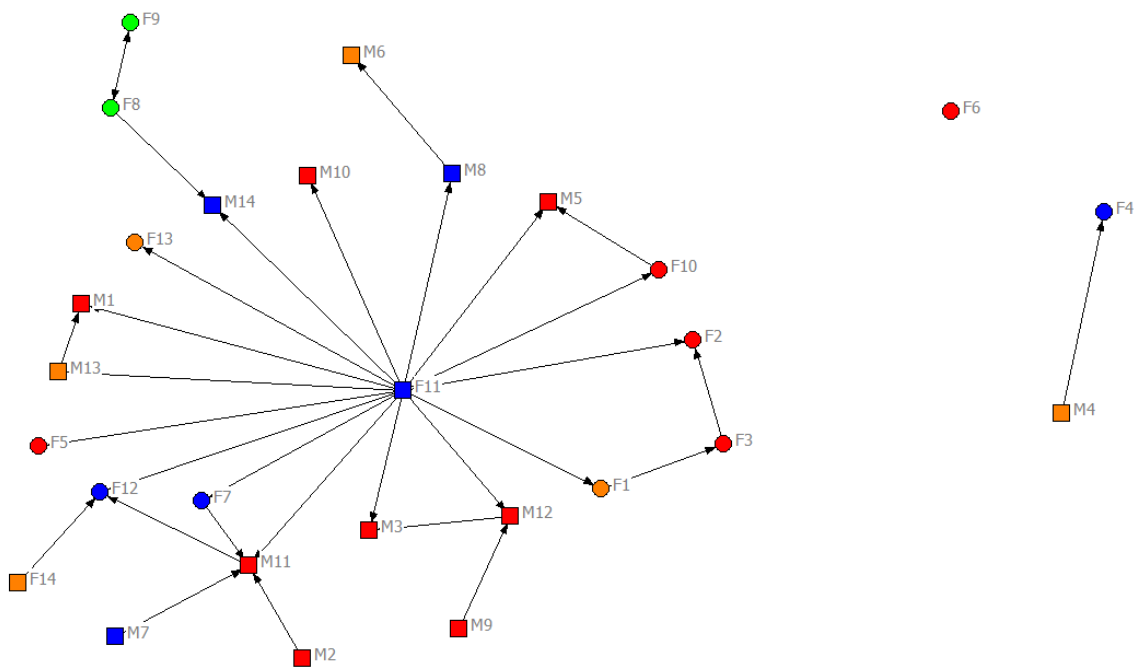
Ahora pasemos a la red de confianza. En la encuesta se preguntó a cada uno de los miembros que si realizaran un viaje que les impediría trabajar la zafra un año, en qué socios confiarían su concesión castañera para esta labor.¹²⁵ Esta pregunta obtuvo los datos más bajos de todas las redes analizadas. La densidad de esta red arroja apenas 32 lazos de 756 posibles, dando un valor de 0.42 (4.2%).

El promedio de lazos de confianza enviados y recibido es de 1.14, de un máximo de 27. Solo un miembro de ASCART envió un número alto de lazos (16) de confianza. El resto de socios envía entre dos, uno y ningún lazo (11). El Indegree por su parte, muestra que el castañero que más lazos recibe obtiene 4, otro obtiene 3, seis castañeros obtienen 2 lazos, 13 castañeros reciben un lazo y el resto ninguno.

Para visualizar esta red de confianza, veamos el gráfico siguiente obtenido con estos datos, al cual le hemos agregado las variables de edad (verde los menores de 39 años, naranja entre 40 y 49 años, azul entre 50 y 59 años, rojo mayores de 60 años) y género en la forma del nodo (cuadrado masculino, círculo femenino).

¹²⁵ Se escogió esta pregunta debido a su relación con la actividad castañera y porque el confiar a alguien su concesión para trabajar la zafra es algo usual que realizan los castañeros cuando por algún motivo no pueden estar pendientes de esa labor en los meses de verano.

Gráfico N° 6: Red de confianza de ASCART con edades



La red de confianza nos muestra que existe un grupo principal, una diada de una sola vía, más un socio aislado de la red de confianza, que no recibe ni envía lazos. Del grupo principal, observamos que es disperso y débil. Muchos lazos no son correspondidos y están en una sola dirección.

Luego de observar las redes de negocios y confianza, podemos decir que estas son las más débiles de las analizadas en el presente trabajo. La red de confianza se muestra débil y aislada, mientras que la red de negocios es algo más fuerte, pero igual débil.

Respecto a lo obtenido en este capítulo, donde hemos observado la estructura interna de ASCART describiendo sus características y su red social interna, entendemos que los miembros de ASCART comparten una visión única respecto a sus oportunidades de autodesarrollo y expresan una misma visión de sí mismos, en su rol de controlar la cadena de valor de la castaña que producen en sus concesiones. También que las capacidades de gestión y el poder está agrupado en un número de dirigentes quienes han guiado a la asociación desde

su fundación. Resalta también su red social que cuenta con lazos fuertes de amistad, pero débiles respecto a confianza y lazos para negocios.

Con este capítulo hemos terminado nuestro trabajo de investigación. Hemos descrito y analizado la agencia social de ASCART en su proceso de convertirse recolectores y empresarios exportadores. A continuación veamos algunas reflexiones finales.



REFLEXIONES FINALES

Ha existido y continúa el proceso de construcción de agencia social por parte de la comunidad castañera de Madre de Dios en general, cuyo objetivo es convertirse en recolectores y empresarios del producto de sus concesiones. Esta construcción ha estado marcada por diversos hitos que la han venido configurando en su forma actual, con diversos grados de éxito respecto a su objetivo final. ¿Qué factores han favorecido a ASCART en la construcción de su agencia social, respecto al resto de la comunidad castañera de Madre de Dios? ¿Qué factores permitieron manifestar su capacidad transformadora que no han ocurrido con la misma intensidad en otras experiencias similares? Consideramos que no ha habido un solo aspecto determinante para esto. Pasemos a explicar.

Consideramos que uno de los factores determinantes que tuvieron los castañeros de ASCART para la construcción de su agencia social, es su partida de nacimiento como asociación, con la creación de las ANP Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene. No solo por determinar la creación de la asociación para enfrentar en conjunto un problema en común, ya que después de la creación de las ANP ellos lograron continuar con su actividad castañera, sino especialmente porque la forma de utilización de su concesión varió respecto a la de los demás castañeros de Madre de Dios. Con la creación de las ANP, la estructura del estado con la que interactúa el sector castañero se divide en dos. La autoridad forestal del Estado deja su labor con ASCART e inicia sus acciones el SERNANP, la autoridad en ANP, como nuevo interlocutor ante los castañeros dentro de su jurisdicción.

Bajo las reglas de las ANP, los concesionarios solo pueden explotar castaña dentro de su concesión y no otros recursos que dan igual o mayores ingresos, como extracción de madera o la agricultura, algo que los concesionarios fuera de las ANP realizan. Esto permitió a los castañeros de ASCART canalizar y concentrar su poder en esta única actividad económica que puede ser explotada con su recurso de asignación con el que cuentan como actores, es decir, sus concesiones. Esto permite concentrarse en lograr los medios de producción y el

producto final de esta actividad. Maximizar sus esfuerzos para la obtención de mayores utilidades a través de únicamente esta actividad. Esto permitió tener una visión única de su organización y la construcción de capacidades para fortalecer este aspecto, lo que fue plasmado en sus planes estratégicos y en sus estatutos desde su fundación.

Otro aspecto importante lo configura el rol de la cooperación técnica para la construcción de la agencia social de ASCART desde sus inicios, por su apoyo técnico y financiero para su organización, saneamiento físico y legal, capacitación en gestión empresarial y financiamiento para construcción de la planta de procesamiento. Cada entidad ha aportado en pequeños aspectos que han venido sumando para la construcción de ASCART como un actor empresarial en el sector. Sin embargo, es especialmente importante la forma en que esta cooperación se ha desarrollado dentro de ASCART, de manera coordinada y sistemática a través del Comité Técnico Consultivo de Apoyo a ASCART. Este Comité fue oficializado en el estatuto de ASCART desde el año 2008 y consiste en un órgano conformado por representantes del Estado (SERNANP, GOREMAD) y de ONG, que asesoran al Comité Directivo, uniendo esfuerzos económicos y técnicos para el logro de los objetivos de ASCART. Los actores cambian en el tiempo. Los proyectos tienen una duración determinada y aportan de manera puntual. Pero el comité sigue teniendo los mismos objetivos y cada actor que quiera ser parte debe alinearse a los mismos. Esto le da sostenibilidad a la inversión de las entidades en beneficio de ASCART.

Sobre este punto, muestra cómo la organización ASCART canaliza sus recursos y alinea sus oportunidades de desarrollo. Para esto ha generado una serie de capacidades que le permiten generar acciones sociales que sumen recursos.

El rol del Estado para la construcción de la agencia social de ASCART ha sido determinante por dos aspectos. El primero, como se explicó en la primera parte de estas reflexiones finales, la creación de la Reserva Nacional Tambopata. Más allá de un primer temor de perder sus derechos de explotación de castaña al crearse las ANP y de las restricciones a la explotación de otros recursos, los

concesionarios de ASCART se han visto beneficiados de la figura de ANP. Les ha permitido tener un estatus distinto a los demás castañeros, de pertenecer a un área que está bajo protección por ser un ecosistema importante para el planeta en el contexto actual de acciones concretas en la lucha contra el Cambio Climático. Les dio visibilidad ante el mercado, ante la cooperación y ante el Estado mismo a través de SERNANP.

El segundo aspecto relevante del Estado que consideramos ha influenciado, ha sido una política de impulso al sector productivo no tradicional para organizaciones sociales rurales que ASCART ha sabido aprovechar para la construcción de su rol empresarial. Luego de la obtención del terreno, ASCART ha podido construir su planta de procesamiento y consolidar aspectos empresariales gracias a fondos concursables de diversas entidades del Estado, como el Ministerio de Agricultura (AGROBANCO, AGROEMPRENDE, FONDEBOSQUE), El Ministerio de Economía y el Ministerio de Producción (PROCOMPITE), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (FONCODES) y el Ministerio del Ambiente (MINAM+CAF). Este aporte ha sido relevante para ASCART para su presente y su futuro, ya que actualmente cuenta con un fondo de 170 mil soles que viene ejecutando.

Sin embargo, este último punto sobre la política del Estado guarda una estrecha relación con un capital social adquirido por ASCART y sus principales dirigentes y líderes. Ellos han adquirido capacidades dirigenciales, gerenciales y empresariales, alineados con su visión de desarrollo, que les permiten en la actualidad realizar acciones de manera planificada, como establecer sus PEI y apalancar fondos para el logro de sus objetivos, además de dirigir la empresa en el día a día. Esta capacidad ha sido generada en la práctica y con varias experiencias no tan exitosas en el camino. Sin esta capacidad adquirida en el tiempo y sostenida por una visión clara sobre sus intereses y objetivos, el escenario actual sería distinto.

Asimismo, respecto al actor social y su estructura interna, hemos encontrado que los intereses y la visión de futuro de los socios de ASCART están alineados en

sus intereses comunes, lo que empodera a toda la organización. Esta visión de su rol como actores empresariales se manifiesta de forma clara en sus miembros. Existe una relación de pertenencia a la institución, pero ligado básicamente al cumplimiento de estos intereses. Existe también una asociación clara entre los socios y su pertenencia a un ANP. Esta pertenencia la consideran un valor en sí mismo que les hace sentirse distintos respecto a los demás castañeros. Es importante resaltar la visión de futuro de los socios, ya que la mayoría coincide en su visión con la de la asociación en sí misma. Este sentido unificado en la visión de futuro es una fortaleza grupal del actor, ya que orienta los esfuerzos de todos los socios.

También hemos mencionado la importancia del liderazgo fuerte en ASCART determinado por un grupo de socios que hasta el día de hoy ejercen los cargos principales. En general los titulares de las concesiones castañeras tienen un promedio de edad de 59 años y los principales dirigentes de 63 años. Esto nos plantea preguntas hacia futuro sobre el recambio generacional en ASCART. No se visualiza aun una participación clara de castañeros jóvenes, lo que genera una situación de incertidumbre sobre cómo se desarrollará ASCART en los tiempos futuros. Para lograr un rol empresarial más marcado, se presenta actualmente una discusión sobre un cambio en la conformación del actor, pasar de ser una organización sin fines de lucro a una institución empresarial. El cambio generacional inmediato en la dirigencia de ASCART, implicaría generar un cambio en los estatutos que definen su propia organización. Es bueno considerar también que las capacidades de gestión aprendidas durante el proceso de construcción de su agencia social, están concentradas en un grupo de líderes de mayor edad. Algún cambio implicaría un proceso de transferencia de capacidades o un proceso de adaptación.

La construcción de la agencia social de los castañeros de ASCART es un proceso que tiene una fecha de inicio con la creación de la Reserva Nacional Tambopata; sin embargo, podemos considerarla como una arista de una

construcción mayor que es el sector castaño en su conjunto. Dentro de este ámbito mayor, el caso de ASCART es el que más éxito ha tenido hasta el día de hoy. También es importante resaltar que esta construcción aún está en proceso. En la actualidad venimos observando cómo viene desempeñando ASCART su rol empresarial con perspectivas de exportación y con un Plan Estratégico Institucional con visión hasta el año 2021, coincidente con el bicentenario de la Independencia del Perú. Será importante darle una mirada a ASCART al final de este periodo.



BIBLIOGRAFÍA

ACCA

- 2010 Información y Experiencias sobre el Manejo de Castaña, *Bertholletia excelsa*, del Programa - Conservando Castañales PCC de ACCA. Período 1993 – 2010. ACCA. Lima.
- 2010b Memoria del Proyecto Aprovechamiento Sostenible de la Nuez de Brasil *Bertholletia excelsa* Mejorando el Manejo Forestal para la Conservación de los Bosques en la Reserva Nacional de Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene. ACCA. Cusco.
- 2017 Conectándonos con el Bosque. Cuaderno de trabajo. Conservación Amazónica – ACCA. Puerto Maldonado.

ANALITECH

- 2017 Página web de Analytic Technologies - Social Network Analysis Software. <http://www.analytictech.com/> (15/05/2017)

ARENDT, Hannah

- 1970 Sobre la violencia. Alianza Editorial S. A., Madrid. Primera reimpresión 2006.

ASCART

- 2011 Documento de trabajo de ASCART para la presentación de la institución. Documento interno. 20 p.

2016 Implementación de un Modelo de Negocio Ecoeficiente en el Procesamiento de la Nuez Amazónica en la planta procesadora de la Asociación de Castañeros de la Reserva De Tambopata "Los Pioneros" –ASCART. Formulado por la Cámara Peruana de Comercio Exterior. Consultores: Víctor Lima y Christian Palomino. Documento interno.

2016b Plan Estratégico Institucional de ASCART (PEI) 2016 – 2021. Formulado por la Cámara Peruana de Comercio Exterior. Consultores: Katherine Marrufo y Christian Palomino.

BARCLAY, Frederica; RODRIGUEZ, Martha; SANTOS, Fernando y Marcel VALCÁRCEL

1991 Amazonía 1940-1990. El extravío de una ilusión. Lima: Terra Nuova - Centro para el voluntariado y la cooperación internacional, Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas Políticas y Antropológicas (CISEPA/PUCP).

CHRISTAKIS, Nicholas A. (FOWLER, James H.)

2010 Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y como nos afectan. Santillana Ediciones Generales. México.

CORDEMAD

1986 Madre de Dios: El Perú desconocido. Corporación Departamental de Madre de Dios – CORDEMAD, Gerencia de Estudios y Proyectos. Puerto Maldonado.

CORNEJO, Fernando.

2003 Historia Natural de la castaña y propuestas para su manejo.
Asociación para la conservación de la Amazonía – ACCA. Lima.

GASCHÉ S, Jorge; VELA Napoleón

2011 “Sociedad bosquesina”. IIAP, CIES. Iquitos. Tomo 1 y Tomo 2.

GIDDENS, Anthony.

1993 Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva a las sociologías interpretativas. Amorrortu Editores. Buenos Aires.

1995. La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu Editores. Buenos Aires.

IIAP

2013 Definición del producto Castaña. IIAP – PROMAMAZONÍA.
Iquitos. <http://www.promamazonia.org.pe> Revisado en mayo 2017.

INEI

2014 Documento 17.3 - Departamento Madre de Dios: población total proyectada y ubicación geográfica de la capital legal, según provincia y distrito, 2014. INEI. Revisado el 2 de junio del 2017.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1159/cuadros/madios/madios_17_3.xls

ISOLA, Sandra.

2008 Evaluación de Impacto Ambiental de las actividades castañeras en la Reserva Nacional Tambopata. Informe. Proyecto Encadenamientos Productivos Sostenibles en Áreas Naturales Protegidas en el Perú. SERNANP. Lima.

KADUSHIN, Charles.

2013 Comprender las redes sociales: teorías, conceptos y hallazgos. Centro de Investigaciones Sociológicas - CIS. Madrid.

MINAM

2015 Impacto de la promoción del biocomercio en el Perú: retos y oportunidades. Lima. Ministerio del Ambiente.

RODRÍGUEZ, Martha

1991 “Proceso de ocupación y construcción social del espacio amazónico”. En BARCLAY, Frederica; RODRIGUEZ, Martha; SANTOS, Fernando y VALCÁRCEL, Marcel. Amazonía 1940-1990. El extravío de una ilusión. Roma: Terra Nuova; Lima: CISEPA, pp. 103-163

2005 “Desarrollo, pobreza-exclusión social y manejo de espacios socio ambientales en el mundo rural. El caso del área andina de Perú”. Presses universitaires de Louvain. Bélgica.

SÁNCHEZ D, Carlos Magno

2015 Determinación económica del pago por derecho de aprovechamiento de castaña en la Reserva Nacional Tambopata y Parque Nacional Bahuaja Sonene. SPDA. Lima.

SEN, Amartya

2000 Desarrollo y Libertad. Editorial Planeta. Barcelona.

SERNANP

2008 Plan de Manejo de *Bertholletia excelsa* H.B.K. en la Reserva Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene 2008-2012. SERNANP-MDD. Puerto Maldonado.

SPDA

2010 La castaña y la shiringa en Madre de Dios: Análisis del marco legal y propuestas participativas para su mejora. Cuaderno de investigación N° 3. Pablo Peña. SPDA. Lima.

2011 El aprovechamiento de madera en las concesiones castañeras (*Bertholletia excelsa*) en Madre de Dios, Perú: un análisis de su situación normativa. Documento de trabajo 60. COSSÍO-SOLANO, R.E., Guariguata, M.R., Menton, M., Capella, J.L., Ríos, L. y Peña, P. CIFOR, Bogor, Indonesia – SPDA.

SANTOS, Fernando

- 1991 “Frentes económicos, espacios regionales, y fronteras capitalistas en la Amazonía”. En BARCLAY, Frederica; RODRIGUEZ, Martha; SANTOS, Fernando y Marcel VALCÁRCEL. Amazonía 1940-1990. El extravío de una ilusión. Roma: Terra Nuova; Lima: CISEPA, pp. 227-310

VALCÁRCEL, Marcel

- 1991 “Evolución del rol productivo de la Amazonía”. En BARCLAY, Frederica; RODRIGUEZ, Martha; SANTOS, Fernando y Marcel VALCÁRCEL. Amazonía 1940-1990. El extravío de una ilusión. Roma: Terra Nuova; Lima: CISEPA, pp. 163-226

WASSERMAN, Stanley

- 2013 Análisis de redes sociales. Métodos y aplicaciones. Centro de Investigaciones Sociológicas - CIS. Madrid.

SOFTWARE UTILIZADO

BORGATTI, S.P., Everett, M.G. and Freeman

- 2002 Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies. L.C. 2002.

<https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home> Descargado el 15/05 /2017.

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ACCA	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica
AGROBANCO	Banco Agropecuario
AIDER	Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral
ANP	Área Natural Protegida
ASBYSE	Proyecto Beneficios de los bienes y servicios ecosistémicos reducen la pobreza en zonas de alta biodiversidad en la Amazonía Andina Peruana.
ASCA	Asociación de Castañeros de Alegría
ASCART	Asociación de Castañeros de la Reserva Tambopata – Los Pioneros – ASCART
ASECAMD	Asociación de Extractivistas de Castaña de Madre de Dios
BAM	Bosques Amazónicos SAC.
CASAL	Castañeros de Alegría
CESVI	Cooperazione e Sviluppo (Cooperación y Desarrollo)
CAMDE PERÚ	Conservación Ambiental y Desarrollo en el Perú
CTCA-ASCART	Comité Técnico Consultivo de Apoyo a ASCART
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental.
FEPROCAMD	Federación de Productores de Castaña de Madre de Dios
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.
FOMIN-BID	Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

FSC	Forest Stewardship Council (Certificación de Manejo Forestal)
GOREMAD	Gobierno Regional de Madre de Dios.
GPAN	Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas.
IIAP	Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana.
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
INRENA	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
ISUR	Iniciativa Interoceánica Sur.
MEDA	Mennonite Economic Development Associates. (Menonitas Asociados para el Desarrollo Económico)
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego.
MINAM	Ministerio del Ambiente.
MINAM+CAF	Programa de Inversión Pública para el Fortalecimiento de la Gestión Ambiental y Social de los Impactos Indirectos del Corredor Vial Interoceánico Sur – II Etapa.
ONG	Organismo No Gubernamental.
OSINFOR	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre.
PCC	Programa Conservando Castaños.
PEI	Plan Estratégico Institucional
PROCOMPITE	Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva.
PROFONANPE	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú.

PRONATURALEZA Fundación peruana para la conservación de la naturaleza.

PNBS Parque Nacional Bahuaja-Sonene.

RA Rainforest Alliance.

RNT Reserva Nacional Tambopata.

SERFOR Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre.

SERNANP Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

SPDA Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.

WWF World Wildlife Fund. (Fondo Mundial para la Naturaleza)



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada a los miembros de ASCART.

Benites, M. D.

La Agencia Social de los castañeros afiliados a ASCART

Datos del encuestado

Nombres y apellidos:		Lugar de nacimiento:		Fecha de Nac.	
Dirección actual:		Distrito:		Teléfono:	
Ocupación principal:					
Año en que se inició como castañero:		Zona de castaña:		¿Heredó su comisión?	SI NO Año de afiliación a ASCART:

PARTE 1: PARTICIPACIÓN EN ASCART

Ha sido dirigente:	SI	NO	En caso afirmativo, indicar periodo (s) y cargo (s):	
¿A qué se debe su interés en participar de ASCART?				
¿Cuál es el principal beneficio que recibe de estar afiliado a ASCART?				
¿El próximo año piensa procesar su castaña con ASCART?				
¿Considera que su labor como castañero ha mejorado desde que participa de ASCART?				

En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan identificado se siente con ASCART?	1	2	3	4	5
¿Por qué?					
En una escala del 1 a 5, cómo calificaría la labor de los dirigentes de ASCART en el tiempo	1	2	3	4	5
¿Por qué?					
Si tuviera que resaltar algún valor de los socios de ASCART, ¿cuál sería?					
¿Cómo ve el futuro de ASCART en 5 años?					

PARTE 2: RED SOCIAL DE ASCART:

De la lista mostrada a continuación, nos gustaría nos indique la relación que tiene con las siguientes personas:

1. De la lista de personas mostrada, indique a quiénes conoce.
2. De la lista de personas mostrada, indique si haría negocios en castaña: Venta, transferencia, etc.
3. Si usted tuviera que hacer un viaje por más de un año, indique de la lista mostrada, en quiénes confiaría su concesión castañera para trabajar la zafra.
4. De la lista mostrada anteriormente, a quien considera un líder. (pregunta libre, escogiendo hasta 5)
5. De la lista de personas mostrada anteriormente, indique a quienes considera su amigo (s).
6. De la lista de personas mostrada, indique con cuál tiene alguna relación familiar. De ser verdadero, indicar el tipo de relación.

	Lista de Castañeros	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6 (escribir el parentesco, si es el caso)
C1	Adolfo Ramon Maceda Irapica						
C2	Alejandrina Ramona Chávez Zegarra						
C3	Bernardo Rolin García						
C4	Carlos Alejandro Balarezo Panduro						
C5	Cesar Augusto Pérez Quete						
C6	Clara Zegarra Catarin						
C7	Cleodoalda Zegarra Conza						
C8	Dario Cruz Vani						
C9	Dolores Lourdes Pérez de Zegarra						
C10	Domitila León de Macahuachi						
C11	Elena Tapullima Lurises						
C12	Elina Yumbato Carneiro						
C13	Gilber Aparicio Torres						
C14	Heidy Pereyra Melendez						
C15	Javier Antonio Lazo Pizango						
C16	Jorge Aparicio Pérez						
C17	Juan Vargas Cárdenas						
C18	Luciano Guerra Huani						
C19	Manuel Arguedas Chávez						
C20	Maquinley Pereyra Melendez						
C21	María Amuruz Vani						
C22	Matilde Cruz Zuvietta De Szabo						
C23	Misael Valera Abariega						
C24	Regis Ernesto Aguilar Cairo						
C25	Rosa América Chávez Concha						
C26	Vicente Benigno Herrera Sangama						
C27	Vilma Zegarra Chávez						
C28	Yda Luz Panduro Cortez						
C29	Zulema Quispe Soria De Apucusi						
C30							
C31							
C32							
C33							
C34							
C35							