

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Transitando de la coca a la palma: El desarrollo alternativo y el modelo  
de asociatividad en el valle de Shambillo

Tesis para optar el título de licenciado en Sociología que presenta:

Daniel Benith Hernando Hernando

Asesor: Carlos Eduardo Félix Aramburú López de Romaña

Mayo, 2018

## **Índice General**

Agradecimientos .....	1
Resumen .....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1. Propósito .....	7
1.2. El proceso histórico .....	7
1.3. Estado del arte .....	15
1.4. Presentación del estudio de caso.....	27
1.5. Objetivos del estudio .....	34
1.6. Marco teórico.....	36
1.7. Metodología.....	46
Capítulo 2: Contexto de la zona de estudio .....	48
2.1. Características del territorio.....	48
2.2. Sobre la coca .....	51
2.3. Sobre el terrorismo.....	54
2.4. Organización cocalera en la zona .....	56
2.5. Presencia del Estado .....	60
2.6 El desarrollo alternativo en Aguaytía.....	63
2.6.1. Proyectos de desarrollo alternativo en Aguaytía .....	64
2.6.2. Evolución de los precios de los cultivos alternativos .....	66

2.6.3. La formación y organización de ASPASH .....	69
Capítulo 3: La vida de los socios de ASPASH antes del PDA.....	75
3.1. Sobre los lugares de procedencia de los emigrantes a Shambillo .....	75
3.2. Actividades agrícolas antes de emigrar a Shambillo .....	77
3.3. Efectos indirectos: Erradicación y la disminución del empleo .....	80
3.4. Presencia del Estado .....	86
3.5. Conclusiones.....	87
Capítulo 4: Vida con el Boom de la coca .....	92
4.1. El cultivo ¿fácil? de la hoja de coca en el Valle de Shambillo .....	93
4.1.1. Resultados económicos del cultivo de coca .....	97
4.2. ¿Mejora en la calidad de vida?.....	99
4.2.1. Una vida poco tranquila: Ilegalidad y terrorismo.....	100
4.2.2. Las relaciones entre agricultores y compradores de hoja de coca .....	103
4.2.3. Saber aprovechar para desarrollar .....	104
4.3. Organizaciones del Estado en Shambillo .....	107
4.4. Organizaciones desde la sociedad civil en Shambillo .....	108
4.5. Conclusiones.....	110
Capítulo 5: La formación de ASPASH y el inicio de la transición .....	114
5.1. Cambios después del “Boom de la Coca” .....	116

5.1.1. Caída/Inestabilidad en el precio de la coca: ¿Salida de la coca?	116
5.1.2. Cambios en las políticas antidroga y en la presencia del Estado	119
5.2. El Modelo de Desarrollo de Naciones Unidas	121
5.2.1. Componente Organizacional	121
5.2.2. Componente productivo	123
5.2.3. Componente Industrial	124
5.3. Dificultades para empezar la transición desde los agricultores	125
5.3.1. Dimensión económica: Desarticulación de la coca y expectativas con el precio	127
5.3.2. Dimensión productiva: Ventajas de cultivar coca	129
5.3.3. Dimensión social: Traidores de la coca y el engaño de los “gringos”	131
5.3.4. Dimensión Organizacional	135
5.4. Ventajas para empezar la transición desde los agricultores	137
5.4.1. Dimensión Social: Deseos de seguridad y el rol de los no agricultores	138
5.4.2. Negociación por la hoja de coca	142
5.5. Conclusiones	144
Capítulo 6: Consolidación de ASPASH: ¿Crecimiento o desarrollo?	147

6.1. ASPASH ¿Un agente de transformación en Shambillo? .....	147
6.1.1. Auto-percepciones como socios de ASPASH .....	150
6.1.2. La construcción de vínculos con los socios .....	157
6.2. Expectativas como palmicultores: ¿La cercanía al desarrollo o al crecimiento? .....	162
6.2.1. Sostenibilidad de la organización y expectativas de los socios .....	163
6.2.2. Más cerca del crecimiento que del desarrollo .....	167
6.3. Conclusiones.....	171
Capítulo 7: Reflexiones finales .....	173
7.1. Primera reflexión: Sobre la vida en Shambillo antes del PDA...	173
7.2. Segunda reflexión: Razones para la transición .....	174
7.3. Tercera reflexión: Crecimiento de ASPASH .....	175
Bibliografía.....	177
Anexos.....	191
Anexo I: Entrevistados según grupo de edad y sexo .....	191
Anexo II: Lista de entrevistados .....	191
Anexo III: Guía de entrevista .....	192

## **Índice de Gráficos**

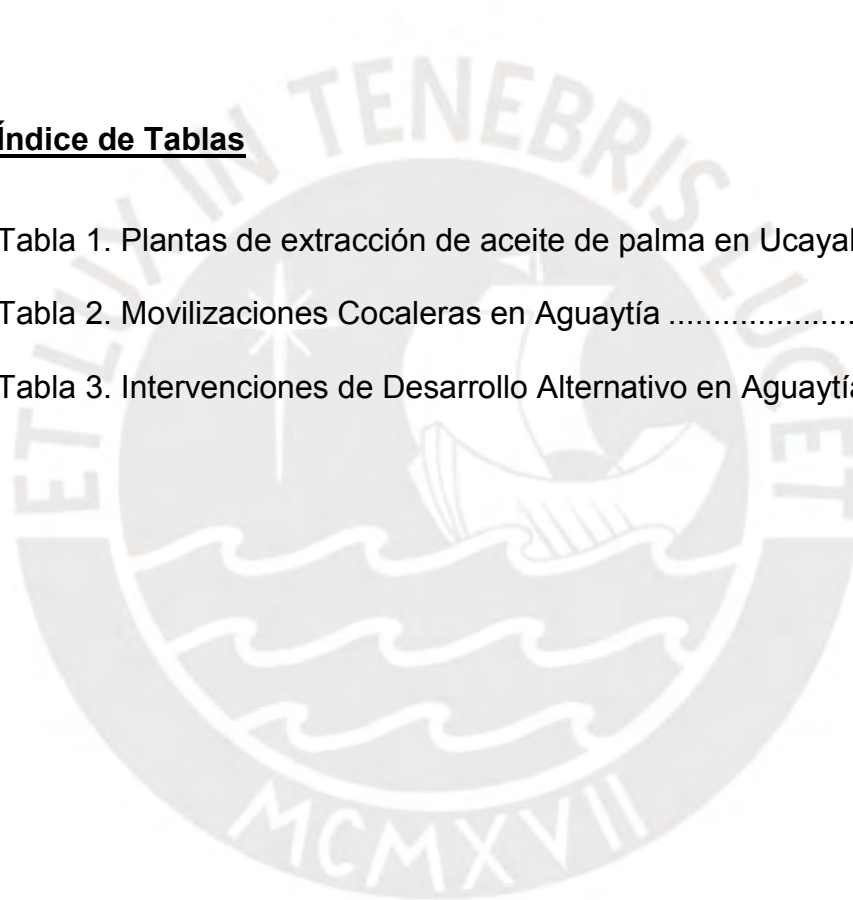
Gráfico 1. Superficie Cultivada con Coca a Nivel Nacional (Ha) 2001-2015 .....	20
Gráfico 2. Áreas cultivadas de coca en Aguaytía 1999-2015 (Ha) .....	30
Gráfico 3. Número de hectáreas cultivadas de coca en Aguaytía 1999- 2015 .....	52
Gráfico 4. Precio de hoja seca de coca (US\$/Kg) 1990-2015 .....	53
Gráfico 5. Evolución del precio del café (S/Kg) .....	67
Gráfico 6. Evolución del precio del maíz, plátano, arroz y algodón (S/Kg) .....	68
Gráfico 7. Evolución Precio de palma aceitera, piña y naranjo (S/Kg) ..	69
Gráfico 8. Sistema de Representación en ASPASH.....	73
Gráfico 9. Número de socios en ASPASH según sector .....	73

## **Índice de Mapas**

Mapa 1. Provincias definidas dentro del área de desarrollo alternativo por DEVIDA.....	49
---	----

## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Plantas de extracción de aceite de palma en Ucayali.....	28
Tabla 2. Movilizaciones Cocaleras en Aguaytía .....	58
Tabla 3. Intervenciones de Desarrollo Alternativo en Aguaytía .....	64



## **Agradecimientos**

Bueno, empecé la tesis sin alguna idea clara de cuál sería el tema, la pregunta o el caso de estudio que podría abordar. La primera vez que escuché de la palma aceitera fue por noticias que informaban cómo se desforestaban bosques en la Amazonía para cultivar palma aceitera, y se denunciaba como responsables a empresas agroindustriales. Luego busqué más noticias y encontré a ASPASH: una asociación de pequeños palmicultores que llevaba poco más de 15 años funcionando, que tenían una planta procesadora de aceite crudo de palma y, además, se trataba de palmicultores que antes habían sido coccaleros. Todos esos hechos llamaron mi atención y despertaron mi interés sobre ASPASH, y así empezó una mayor búsqueda respecto al tema. Toda esta información se convirtió en un conjunto cada vez más desordenado de ideas que empezó a tomar forma gracias a muchas personas que directa o indirectamente me ayudaron.

En primer lugar, tengo que darle las mil gracias a Carlos Eduardo Aramburú, mi asesor, quien desde el primer momento no solo mostró interés en mi tema, sino que tuvo la paciencia de escuchar mis distintos planteamientos sobre lo que quería hacer con la tesis. Cada semana que yo le solicitaba asesoría llegaba con alguna idea nueva, muchas dudas y preguntas que solo sentía que me llevaban a ningún lado, aun así, él las escuchó todas; sospecho que era su manera de darme ánimos con la tesis, cierto o no, ello me animó cada semana a continuar con todo este proyecto. Fue a partir de esas conversaciones con él que todo el desorden en la información que tenía empezaba a articularse; y a re-



articularse otras veces. Su extenso conocimiento sobre temas de desarrollo y su rigurosidad al momento de presentar ideas claras y bien articuladas fueron vitales para cada capítulo de este trabajo; y también serán algunas de las cosas que más conservaré de la experiencia de haber sido su asesorado.

También les debo las gracias a mis amigos, sea porque leyeron algunas partes de mi tesis, me animaron o solo me escucharon hablar de este trabajo. A Johana y Diego T. en especial, con quienes estudiamos todos los cursos de facultad y encontré en ellos no solo apoyo para esta tesis, sino para toda la vida en general. Creo que sin los ánimos de ellos dos, agarrar el primer impulso para empezar este trabajo hubiera sido muy difícil. A Diana Bo, Isaías, Diana Be, Fiorella L., Karlita, Joaquín, Fiorella G, Juancho, Sebastián, Maje, Ericka, Mafer, Jimena, Raúl, Hernán, Gabriela. A todos ellos muchas gracias por su amistad desde letras o facultad, por hablarme de sus tesis toda vez que se los pedí, por todos los momentos de conversaciones acompañados de cervezas o café; o a veces sin nada que tomar porque ya no nos alcanzaba la plata; y solo nos quedaba la conversación. También le debo las gracias Diego R, por sus ideas locas para tener lista mi primera versión de tesis, que al final funcionaron; por nuestras reuniones para trabajar y por los tiempos que siempre nos dábamos para jugar en computadora o Nintendo. También agradecerle a Daphnee por su cariño y su inmensa paciencia conmigo en todo lo que fue este proceso de la tesis.

Asimismo, quiero darles las gracias a los profesores que me ayudaron en distintas etapas de este trabajo. A Catalina Romero, quien siempre se mostró

con toda la disposición de apoyarme en este proceso aún en momentos que fueron difíciles para mí. A Silvana Vargas, por las primeras orientaciones que me dio sobre la palma aceitera y por los primeros documentos que me proporcionó sobre sociología rural. A Percy Bobadilla por las primeras lecturas y acertados comentarios que hizo a los primeros borradores de mi trabajo y que fui incorporando.

También quiero agradecer a Carmen Masías, quién me recibió con una gran disposición para brindarme desde su experiencia profesional las primeras luces de lo que había sido el PDA de Shambillo. Asimismo, a Juan del Águila Sabel, cuyo conocimiento de primera mano sobre la implementación del PDA contribuyó a tener una idea un poco más clara de lo que había sido la transición de la coca a la palma en Shambillo; así como su apoyo para establecer el primer contacto con los miembros de la asociación. Finalmente quiero agradecerle a Adolfo Aliaga, a la Junta Directiva de ASPASH, y a todos los asociados por abrirme las puertas de ASPASH, interesarse en mi trabajo y darse el tiempo de conversar conmigo.

Finalmente, quiero darle las gracias a mi familia por todo su cariño y por no dejar nunca de preguntarme por la tesis, en especial a mi madre por querer que yo estudiara en la PUCP y apoyarme cuando elegí estudiar sociología. Es a ella en especial a quien dedico esta tesis, a quien le debo todo lo que he hecho hasta ahora y lo que vendrá después, gracias a ella por creer siempre en mí de una manera tan incondicional.

## **Resumen**

Este trabajo se centra en la Asociación de Palmicultores de Shambillo (ASPASH), como una experiencia exitosa de PDA en la Amazonía peruana mediante la transición de una economía ilegal cocalera a una de legalidad basada en el cultivo de palma aceitera y producción de aceite de palma. Con más de 15 años de funcionamiento, ASPASH no solo ha logrado rentabilidad económica, sino también generar un espacio de seguridad, legalidad y de mejores expectativas de vida para los asociados y sus familias. Sin embargo, no todos los participantes en ASPASH lograron iguales resultados, por lo que se discuten los factores del éxito de algunos socios y el fracaso de otros. El objetivo de esta tesis es explicar dicha transición y el proceso de consolidación de los asociados como productores de palma aceitera. Los resultados de este trabajo permiten ver qué factores han contribuido al éxito del PDA, y, asimismo, a superar la limitada información y conceptualización de las distintas formas que esta industria puede tomar una vez consolidada.

## **Capítulo 1: Introducción**

El problema del narcotráfico en Perú asociado a la producción de hoja de coca para la elaboración de drogas registra sus primeros antecedentes en los años 70 (Vellinga 1998: 7). En dicha década se registró un notable incremento, tanto por parte de Estados Unidos como de otros países industrializados, en la demanda de narcóticos elaborados a base de este cultivo. Tradicionalmente la hoja de coca ha tenido un uso religioso y medicinal en Perú, pero es a partir de la alta demanda mencionada donde su producción se incrementa en manera exponencial.

A partir de este contexto, el Estado peruano, junto a organismos multilaterales, ha ido adoptando diferentes políticas en la lucha contra las drogas, las cuales pueden resumirse en dos tipos de intervenciones: (1) acciones orientadas a la erradicación forzosa y (2) aquellas orientadas a la implementación de proyectos de desarrollo alternativo (PDA) como estrategia para desincentivar el cultivo de coca y con ello desabastecer del principal insumo requerido para elaboración de cocaína.

Ucayali ha sido una de las locaciones en nuestro país que se ha dedicado tanto al cultivo de la hoja de coca, como a la producción de clorhidrato de cocaína y pasta básica. Por ello, esta región ha sido objeto de diferentes Proyectos de Desarrollo Alternativo (PDA), muchos de los cuales no alcanzaron a ser sostenibles. A su vez, esta región también ha recibido intervenciones que tuvieron su origen en las políticas de erradicación forzosa. Por ejemplo, el uso de pesticidas, el cual tuvo un impacto negativo sobre la productividad de los

suelos agrícolas y, en consecuencia, sobre las posibilidades para proveer de sustento en muchas familias campesinas.

Por otro lado, Ucayali se ha caracterizado por ser un territorio con poca presencia del Estado, en especial durante la década de los 90, donde gracias al ajuste neoliberal se puso fin a diferentes mecanismos de apoyo para la pequeña agricultura en el país (Dammert 2014: 24-25). Finalmente, en la misma década esta zona vivió un alto nivel de violencia, debido a la presencia de movimientos subversivos como Sendero Luminoso y el M.R.T.A. Consecuencia de estos hechos, gran parte de la economía de la coca en Perú se enmarcó no solo en un espacio de ilegalidad, sino también de inestabilidad económica e inseguridad ciudadana para muchas familias dedicadas a la agricultura.

Como efecto de los PDA, se han dado cambios en la actividad agrícola de Ucayali, principalmente a finales de los 90. Sin embargo, hay pocas investigaciones desde la sociología acerca del camino recorrido por los agricultores durante esta transición promovida por los PDA, y cómo se han transformado las dinámicas sociales y económicas antes enmarcadas dentro de la ilegalidad. Menos aún se ha investigado sobre los modelos de desarrollo alternativo, basados en la asociatividad de pequeños agricultores y su impacto durante lo que fue la transición de la coca a la palma. Pese a la abundante literatura que hay sobre modelos de plantación en las zonas tropicales, se ha investigado poco sobre industrias alternativas asociativistas/cooperativistas (Li 2014: 4-5), así como sus éxitos o fracasos en cuanto estrategias para la lucha

contra las drogas. Todo esto debe haber cambiado la vida de muchas familias agrícolas en Ucayali y aún es poco lo que se sabe de ellos.

### **1.1. Propósito**

Ante dicha ausencia, esta tesis tiene como objeto explicar los procesos que llevaron a una transición exitosa de la coca a la palma aceitera para los pequeños agricultores de Shambillo<sup>1</sup> en el marco de un PDA y su posterior consolidación como asociación de productores de aceite crudo de palma. Este trabajo parte del enfoque de que el desarrollo alternativo es un proceso *“orientado a prevenir y eliminar los cultivos ilícitos de plantas que sirven como insumo para la elaboración de drogas a través de la promoción de opciones legales, rentables y sostenibles que contribuyan a eliminar la pobreza de las poblaciones que han recurrido a estos cultivos como medio de sustento”* (UNODC 2012: 156). Bajo dicho enfoque, los pequeños agricultores tuvieron que elegir entre continuar con la coca o arriesgarse y apostar por la palma aceitera. Además de tener que lidiar con la represión cocalera, y la desconfianza hacia el Estado y a las agencias externas de desarrollo.

### **1.2. El proceso histórico**

Esta tesis aborda tres etapas que explican la transición de la coca a la palma y la consolidación del desarrollo alternativo a través de la palma aceitera como cultivo principal para muchos agricultores, otrora cocaleros:

---

<sup>1</sup> Localidad que pertenece a la Provincia Padre Abad de la región Ucayali

a) La primera etapa, aproximadamente desde 1985 hasta 1999, comprende lo que fue el llamado “boom de la coca” y su posterior caída de precio. Esta etapa estuvo acompañada de diferentes acciones por parte del estado para la erradicación de la hoja coca, como, por ejemplo: el uso indistinto de pesticidas sobre cualquier terreno de uso agrícola, represión de las fuerzas del Estado y un alto nivel de violencia asociado tanto al narcotráfico como al terrorismo.

b) La segunda etapa abarca desde 1999 hasta el año 2004, y viene a ser la etapa de transición de la coca a la palma para los pequeños agricultores de Shambillo. Durante este período el tipo de actividad laboral, sea dentro o fuera de la cadena de producción de la droga, y la caída del precio de la hoja de coca tuvieron distintas influencias al momento de determinar la postura o permanencia de los agricultores frente al PDA de palma aceitera. Esta etapa se caracterizó por la entrada y salida de muchos agricultores del PDA.

La ausencia del Estado, el fracaso de anteriores PDA, además de las condiciones de la primera etapa, habían minado la confianza de los agricultores hacia organizaciones que llegaban con la propuesta del cambio a cultivos alternativos. Esta falta de legitimidad del Estado y desconfianza hacia organizaciones para el desarrollo, fue el primer obstáculo en el inicio del PDA en Shambillo. Esta dificultad empezó a superarse gracias a la participación de una población con una actividad económica diferente de aquella para quienes iba dirigido el proyecto. La actividad laboral no fue lo único distinto de este segundo grupo, sino también el nivel educativo, distintos bagajes culturales y una mirada con menor desconfianza hacia los PDA que con el primer grupo; en suma, se

trataban de lógicas distintas a las de los cocaleros para quienes se había implementado el PDA.

c) La tercera etapa, consolidación, comprende desde el año 2004 hasta el 2015. El 2004 es un referente porque es el año en que muchos agricultores asociados bajo este modelo de desarrollo alternativo sacan la primera cosecha de palma aceitera. Además, la planta de procesamiento para la extracción de aceite de palma empezó su construcción, lo cual generó más confianza en el PDA entre los agricultores de Shambillo, tanto para los que ya participaban del proyecto, como para aquellos que habían decidido no unirse.

En estas tres etapas, los agricultores han transitado por distintos caminos y ahora se ubican en diferentes posiciones dentro de lo que es la cadena de producción del aceite de palma. El camino recorrido por cada agricultor estuvo influenciado por factores como la dificultad en el manejo de las cosechas, el número de hectáreas de cultivo de palma que podían sostener, la posibilidad de acceso a créditos, la capacidad financiera para invertir en las plantaciones, la confianza para expresarse en reuniones de la asociación, así como las dificultades que tuvieron desde el inicio para entender lo que Naciones Unidas o sus propios dirigentes comunicaban. Por lo tanto, hubo varios matices dentro del grupo de agricultores que fueron incorporándose al proyecto, después de 16 años las diferencias entre ellos son cada vez más evidentes: no todos los socios son iguales, es decir que no producen y/o ganan lo mismo; y sus expectativas sobre la asociación también son diferentes de acuerdo a estas distinciones.



Cuando se iniciaron en el proyecto de desarrollo alternativo de palma, muchos agricultores mencionaron que tenían la esperanza de lograr una vida digna y mejorar económicamente. Con el transcurso del tiempo hubo quienes lograron un manejo más eficiente de las plantaciones de palma, mejorando así la economía de sus familias. Sin embargo, otros palmicultores no pudieron alcanzar dicha eficiencia en el manejo de sus plantaciones y hoy su productividad (vista a partir de la relación entre el racimo de fruto de palma que se llega a cosechar y y la cantidad de suelo agrícola cultivado, mano de obra y capacidad de inversión financiera) es baja en relación al primer grupo. Por todo ello, el segundo grupo percibe que su situación ha cambiado poco, sintiéndose excluidos y con dudas respecto al futuro de sus familias. Simon Kuznets plantea que la relación capital-producción es tan amplia al punto de que esta última no se limita a una medición mecánica a partir de la variable capital financiero, sino que las condiciones de eficiencia dependen también de factores como las decisiones políticas, contextos sociales e institucionales (Kuznets 1977: 35-36). Esta noción sirve para este trabajo porque explica que el tema de la producción va más allá de la capacidad financiera. Variables como la confianza, el contexto de procedencia de los participantes del PDA, sus fuentes de ingreso (cocaleros vrs no-cocaleros), han tenido relevancia para la sostenibilidad del proyecto, pero también para crear las diferencias internas que he mencionado entre los socios del PDA.

Como explica Ellen Meiksins (2002), en el modelo capitalista el mercado tiene como reglas fundamentales la competencia y maximización del beneficio. A partir de este planteamiento se desprende que los que no son capaces de

desenvolverse bajo tales reglas quedarían fuera de dicho modelo. En nuestro estudio de caso, la organización que ha resultado de la implementación del PDA en Shambillo es la Asociación de Palmicultores de Shambillo (ASPASH), la cual se desempeña en el cultivo de palma aceitera y elaboración de su aceite crudo, para luego venderlo acorde al precio del mercado internacional. Por lo tanto, los palmicultores de ASPASH necesitan de un manejo eficiente de su producción, además de recursos económicos y conocimientos técnicos. Aquellos que no cuentan con estos elementos difícilmente podrían mantenerse compitiendo en este mercado. Si retomo el enfoque de desarrollo alternativo presentado, entonces hay una incompatibilidad entre lo que en la realidad ocurre con los palmicultores y la finalidad de un PDA, que es sacar de la pobreza a todos aquellos antes involucrados con el negocio del narcotráfico. Puesto que, como sostiene Kuznets, el nivel de producción no solo se limita a factores como la inversión de capital material, sino también, por ejemplo, a la inversión en actividades de capacitación<sup>2</sup>, factores sociales como la desconfianza a las organizaciones del Estado y de desarrollo y a factores institucionales económicos como la percepción de que la coca supone un ingreso más estable frente a cultivos legales, pese a las sanciones que el Estado pueda aplicar.

De esta manera, la presente tesis es un aporte al debate sobre qué opción es más viable para la industrialización de la agricultura: ¿es mejor el modelo de plantaciones de grandes capitales privados o conviene más la implementación

---

<sup>2</sup> Y sobre este punto, también habría que tener en mente el tiempo el periodo de tiempo que debe transcurrir para que la inversión en el individuo contribuya al producto. (Kuznets 1977: 29).

del desarrollo alternativo basado en fortalecer la mediana empresa familiar. Ambas opciones implican la participación de diferentes actores, pero en ellas siempre están involucradas las vidas y el futuro de las personas que tienen en el trabajo con la tierra su principal medio de subsistencia. Este trabajo contribuye a este debate desde el estudio de un modelo de desarrollo alternativo basado en la asociatividad de pequeños agricultores para producir aceite de palma, describe lo que ha sido la transición al cultivo alternativo de palma aceitera y analiza las implicaciones que estos cambios han tenido en sus vidas, así como las perspectivas a futuro en base a su experiencia en el proyecto.

Esta tesis se encuentra organizada en siete capítulos. En el primer capítulo se enfoca en el marco de la investigación, aquí se presentan el marco teórico, el estado del arte respecto a las intervenciones del desarrollo alternativo en Perú; y finalmente, la descripción del caso, así como la metodología empleada.

El segundo capítulo presenta información de los diferentes censos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a fin de ubicar desde una mirada más amplia el caso de estudio que toma esta tesis. Asimismo, se presentan también datos sobre la producción de coca y de los cultivos de palma aceitera para la zona de estudio, los cuales han sido recopilados principalmente por la United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) y por la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA).

El tercer capítulo presenta cómo era la vida de los agricultores en sus lugares de residencia antes de emigrar a Shambillo. Con este fin se hace un

análisis en función de tres variables: actividades agrícolas, empleo y la presencia de organizaciones del estado. Se examinará también lo que fueron las políticas de erradicación de drogas en esta etapa y sus implicancias para la actividad agrícola. Finalmente, se describen otras actividades laborales, que, sin estar vinculadas directamente a la agricultura, también tuvieron un impacto en la decisión de muchos para hacer el cambio al cultivo alternativo.

El cuarto capítulo analiza la vida de los agricultores hasta la primera mitad de la década de los 90, etapa conocida como el “boom de la coca”. En primer lugar, identifican las razones sobre por qué muchos agricultores llegados a Shambillo eligieron la coca como cultivo principal para sostenerse. En paralelo se establecen relaciones entre los resultados económicos de dicha actividad y la percepción de los mismos agricultores en cuanto a la mejora de su calidad. Finalmente, se identifica de qué manera organizaciones desde el estado y la sociedad civil influyeron en la percepción de estos agricultores respecto a cómo era la vida en Shambillo durante el “boom de la coca”

El quinto capítulo examina primero aquellos factores que promovieron la decisión del cambio al cultivo alternativo por parte de los agricultores de Shambillo a finales de los 90. Se presenta cómo fue la transición a una agricultura de palma aceitera basada en el modelo de asociatividad. Asimismo, se examinarán las formas de apoyo o carencias que el proyecto de desarrollo alternativo tuvo para ellos.

El sexto capítulo se enmarca en las implicancias de estos apoyos/carencias del proyecto junto a las condiciones de cada agricultor y su

influencia en el manejo, eficiente o no, de las plantaciones de palma. Todos estos diferentes resultados se enmarcan en este capítulo, que se ocupa del periodo de consolidación de los palmicultores como asociación de productores de aceite de palma. Aquí se explora cómo son las relaciones de trabajo entre los palmicultores, así como las expectativas que estos tienen a futuro y qué tanto estas se articularon a lo que el desarrollo alternativo buscaba para ellos, luego de 15 años de iniciado el PDA.

Finalmente, el séptimo capítulo resume los hallazgos y presenta las conclusiones de este trabajo, poniendo énfasis en lo que se necesitó y faltó desde la perspectiva de los agricultores para que el proyecto de desarrollo alternativo logre resultados más cercanos a las expectativas de los agricultores. Además de esto, se discute la idea del desarrollo alternativo y sus deficiencias que llevan a invisibilizar a cierto perfil de agricultores que terminan quedando fuera del camino del desarrollo por no ser capaces de mantenerse en la competencia de la producción de palma aceitera. Por último, se mencionan las limitaciones de esta tesis, los factores no tratados en este trabajo, pero que sin duda pueden enriquecer más la investigación sobre los modelos de desarrollo alternativo basados en asociatividad.

### 1.3. Estado del arte

Desde las últimas décadas del siglo pasado, el desarrollo se ha posicionado como uno de los temas de interés para las investigaciones en las ciencias sociales (Pinto, 1976 y Edwards, 1989). Dicha noción se ha utilizado para explicar una variedad de temas como es la lucha contra el narcotráfico (Vellinga, 1998), las exclusiones socioeconómicas que genera (Iguñiz, 2014), los efectos de transición hacia una agricultura más articulada al mercado (Li, 2012), entre otros. Sin embargo, luego de varias décadas, la noción de desarrollo ha empezado a ser cuestionada por muchos investigadores desde las ciencias sociales debido a las contradicciones que generan para las poblaciones involucradas en este camino para la salida de la pobreza.

Dicha puesta en cuestión ha dado lugar a distintos trabajos que estudian la manera en que las intervenciones orientadas al desarrollo han cambiado no solo los medios de subsistencia, sino también el paisaje y la identidad de las personas involucradas. En varios de estos trabajos, es común el planteamiento de que el desarrollo presenta limitaciones a la hora de mejorar las condiciones de vida de la gente (Li 2007: 1). Por ejemplo, en el caso de Asia, destacan los trabajos de Clifford Geertz y Tania Li, en donde cada uno analiza la transición desde la agricultura basada en la propiedad comunal hacia una lógica de mercado. En estos enfoques se argumenta que el discurso de modernizar el campo llevó a que muchos agricultores privatizaran las tierras que antes eran de uso comunal. Luego de algunas décadas hubo quienes tuvieron éxito y ahora ven una mejora en su calidad de vida. Mientras que, por otro lado, aquellos que

no pudieron adaptarse terminaron en una situación de pobreza aun mayor de la que no ven salida; pues con la eliminación de los terrenos comunales, quedó fuera la posibilidad de acceder a terrenos fértiles para la actividad agrícola (Li, 2012).

El caso de América Latina no es ajeno al caso anterior, aquí el desarrollo suele ser parte de las estrategias para la erradicación de las drogas: a través de la promoción de cultivos alternativos entre aquellos que se dedican a la producción ilícita de la hoja de coca. A dicha estrategia se le conoce como desarrollo alternativo y se encuentra muy extendida en países como Bolivia, Colombia y Perú, los cuales concentraron durante la década de los 90 cerca del 98% de áreas sembradas de coca a nivel global (Moreno-García 2002: 2). Por lo tanto, en estos países, el desarrollo alternativo ha tenido una presencia extendida que ha llegado a influenciar diferentes ámbitos en la vida de muchos agricultores.

En el caso de Bolivia, Menno Vellinga (1998) describe los obstáculos que ha enfrentado el desarrollo alternativo en la tarea de erradicación de los cultivos de coca en la localidad de Chapare. De acuerdo con el trabajo de Vellinga, en Bolivia no existía un sistema de soporte para la transición de hoja de coca a cultivos alternativos. El enfoque de su trabajo argumenta que contar con capital financiero necesario para implementar un PDA, no garantizaba el éxito del mismo. Vellinga identificó que las desiguales condiciones socioeconómicas de las que partía cada sujeto<sup>3</sup>, condiciones estructurales como el acceso a

---

<sup>3</sup> Como contar con más de una fuente de ingresos, calidad del suelo agrícola o la posibilidad de acceso a créditos.

carreteras, distancia de mercados donde vender la producción, acceso a servicios básicos, a asistencia técnica o a insumos para la actividad agrícola tenían un impacto relevante en el éxito de la estrategia de desarrollo alternativo (Vellinga 1998: 14-17). Estos factores han obstaculizado en Bolivia la transición a cultivos alternativos y en consecuencia las áreas de cultivo de coca no han variado significativamente. Además, consecuencia de estos fracasos, las personas han ido perdiendo confianza en los PDA y en las instituciones vinculadas a su implementación.

En el caso de Colombia, su historia con el desarrollo alternativo es muy conocida. Philip O'Brien (1995) señala que en dicho país las intervenciones de desarrollo emergieron en un momento donde la sociedad civil y el Estado buscaban lidiar con la violencia de las drogas recurriendo cada vez a una menor confrontación. Para esto, el Estado y agencias de desarrollo vieron la necesidad de fortalecer las ONG a fin de que estas sirvan como intermediarios entre el Estado y las comunidades (O'Brien 1995:20). Asimismo, el trabajo en conjunto de Juan Pablo Bohórquez y Dermot O'Connor sobre la llamada "revolución minera" en Colombia durante el 2008, pone en cuestión si dicho suceso fue un signo del éxito de las estrategias neoliberales del desarrollo para modernizar la minería. Es decir, si se trató de crear trabajos e integrar a las comunidades rurales dentro de la economía nacional; o si se fue un caso típico de expansión del capital que implicó procesos violentos de acumulación y desposesión (Bohórquez 2010: 86-87). Los autores concluyeron que consecuencia de la entrada de capitales extranjeros, de los que se esperaba llevaran al camino del desarrollo a Colombia, se crearon "espacios transnacionales" donde primaron



las lógicas de eficiencia en la producción y se ignoraron los conflictos locales con los actores que vivían en las zonas aledañas (Bohórquez 2010: 109).

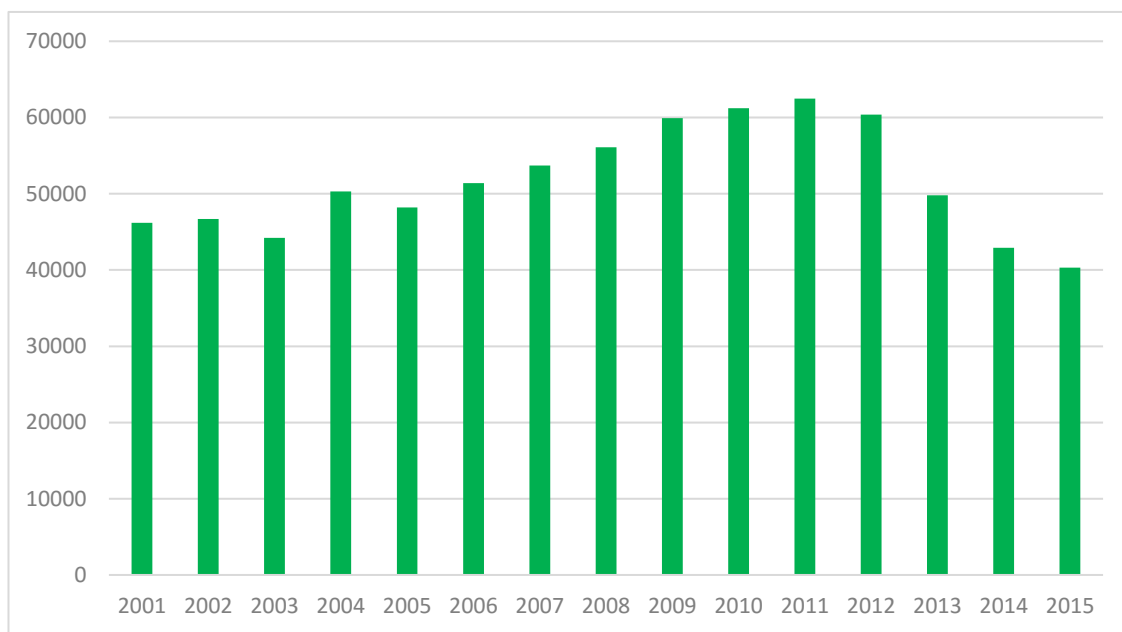
En el caso peruano, el desarrollo alternativo también estuvo influenciado por el rol de Perú en la producción de hoja de coca para la elaboración de droga. Elena Álvarez (1995) presenta las implicancias que tuvo la industria de la coca/cocaína a nivel macroeconómico en nuestro país. Entre sus principales hallazgos identificó que el ingreso per cápita de las actividades vinculadas a la coca no parecía muy elevado. Sin embargo, los ingresos legales generados en zonas rurales/agrícolas eran la mitad o menos de lo que se podía ganar frente al mercado de la coca durante los 90. Otro hallazgo del trabajo de Álvarez fue que, si bien durante los 90 hubo caídas en los ingresos generados por la coca, estos sucesos no estimularon que los agricultores cambiasen a otros cultivos, sino que migraran a otros eslabones de producción de la cocaína a fin de compensar los ingresos perdidos. Álvarez explica que dichas características hicieron que la industria de la coca fuera más atractiva y por ende disminuyó las posibilidades de éxito de varios programas de desarrollo alternativo en Perú durante la década de 1990 (Álvarez 1995: 138-139).

A partir de los trabajos presentados entendemos que el desarrollo alternativo en América Latina ha sido parte de las estrategias de lucha contra las drogas y que se ha enfocado en países que son la fuente de oferta de dichas sustancias. Por otro lado, en los párrafos anteriores se ha visto que el desarrollo alternativo suele encauzar acciones hacia el inicio de la cadena de producción de cocaína, que consisten en controlar/erradicar el insumo básico para la

elaboración de la droga. Por lo tanto, en esta estrategia se encuentran involucrados agricultores y pobladores de las zonas rurales donde se cultiva la coca, que es el eslabón más débil de la cadena del narcotráfico. Asimismo, el desarrollo alternativo se encuentra respaldado por organismos multilaterales financiados por Estados Unidos, uno de los primeros países consumidores de cocaína; y por los gobiernos de los países en donde se desarrollan dichas intervenciones.

Pese a las grandes cantidades de financiamiento, en el largo plazo el desarrollo alternativo no ha tenido los efectos esperados para la erradicación de la hoja de coca. Desde inicios del año 2000, Perú se ha mantenido entre el primer y segundo lugar en la producción de hoja de coca en América Latina (UNODC 2016). Más aún, en lo que refiere a la reducción de superficies cultivadas con coca a nivel nacional, los cambios no han sido significativos, tal como se muestra en el Gráfico 1.

Por otro lado, se habla mucho en Perú sobre un proceso de consolidación del Modelo de Desarrollo Alternativo; y aun así la única zona consolidada es la región de San Martín, mientras que en las otras zonas aún se trata de reproducir dicho modelo (Stöckli 2014: 57). Como se ha visto en los trabajos presentados líneas arriba, los factores que suelen atribuirse a este fracaso van desde la debilidad del Estado y sus instituciones hasta los elevados rendimientos económicos que ofrece el negocio de la droga frente al de los cultivos alternativos.

**Gráfico 1. Superficie Cultivada con Coca a Nivel Nacional (Ha) 2001-****2015**

Fuente: UNODC 2016 – Sistema Integral de Monitoreo de Cultivos Ilícitos

Más allá de que los resultados en Perú no han sido los mejores a nivel agregado, sí existen avances significativos en la reducción de cultivos de coca en distintas zonas de producción en el país. Así, el Bajo Amazonas presentó el mayor porcentaje de reducción (82.7%) en superficies de cultivos de coca entre los años 2011 y 2015; mientras que las zonas de Pichis-Palcazú-Pachítea y Aguaytía obtuvieron los siguientes mejores resultados en la reducción de este cultivo con un 40% para cada uno (UNODC 2016: 27).

Entre los casos de mayor éxito se encuentran la transformación de la región San Martín y el del Valle del Monzón (DAS 2017: 26), en donde la reducción de la coca ha sido tan exitosa que esta trata de replicarse sin mucho éxito en otras localidades. Hernán Manrique propone que el cambio de cultivo en San Martín fue una situación excepcional; que, sin embargo, ha sido tomado

como un modelo a seguir en el desarrollo alternativo y que busca ser replicado en otras zonas del país sin mucho éxito. (Manrique 2015: 23). Una de las características relevantes del trabajo de Manrique para esta tesis, es que cuestiona la replicabilidad del modelo de desarrollo alternativo en San Martín para otras cuencas cocaleras. Esto sin duda, marca una influencia en el desenvolvimiento de los programas de desarrollo, ya que al buscar replicar un modelo que afecte las formas de producción y medios de subsistencia de la población, se entra en un terreno donde se cambian no solo las dinámicas económicas, sino también las dinámicas sociales y la identidad de la gente.

Por otro lado, el trabajo de María Isabel Remy sobre el sector asociativo cafetalero en Perú es otro ejemplo de cómo se han venido desarrollando los cultivos alternativos en nuestro país. Pese a que el café comparte el mismo clima ideal que el de la coca (Remy 2007: 56), la autora señala la ausencia de políticas desde el Gobierno peruano que busquen fortalecer el sector cafetalero<sup>4</sup>. La ausencia de apoyo para el café como cultivo alternativo ha resultado en costos elevados para los agricultores, y esto ha derivado en una situación donde las asociaciones/cooperativas cafetaleras no sean del todo rentables.

Aunque la ausencia del Estado ha sido un factor frecuente del fracaso en los proyectos de desarrollo alternativo, el programa Desarrollo Alternativo en Satipo<sup>5</sup> (DAS), ejecutado por DEVIDA, sí considera la construcción del estado y

---

<sup>4</sup> A la fecha de la publicación del estudio de Remy (2007), ella identifica que el sector asociativo cafetalero llegó a congregarse a 36 mil agricultores, que en conjunto abordaban un área de cultivo cercana a las 75 mil hectáreas (Remy 2007: 55).

<sup>5</sup> DAS se encuentra alineado con la Estrategia Nacional de la Lucha Contra las Drogas 2012-2016, concretamente con el eje estratégico "Desarrollo Alternativo, Integral y Sostenible" (DAS 2017: 49)

de ciudadanía como elementos importantes para apaciguar los entornos de riesgo que convierten al campesino en aliado del narcotráfico (DAS 2017: 27). El texto sobre la experiencia en Satipo describe los componentes del Estado y ciudadanía como elementos transversales de todo el programa. Más allá de los resultados logrados bajo este enfoque, la experiencia del DAS es relevante porque pone sobre el escenario formas “alternativas” de abordar este tipo de intervenciones, fundamentadas en: (1) desarrollo económico y social, (2) gestión ambiental y (3) gobernabilidad institucional (DAS 2017: 50-51).

No obstante, el sentir de los beneficiarios sobre la puesta en marcha de este tipo de proyectos no se ha ajustado a lo escrito sobre el papel: Hugo Cabieses cita a Azucena Veramendi, agricultora cocalera y su perspectiva sobre el desarrollo alternativo:

*“Para nosotros el desarrollo el alternativo es que siembran los proyectos en una mesa, los cultivan en una pizarra, los cosechan en una computadora y los venden en los spots publicitarios de televisión” (Cabieses 2010: 10)*

La perspectiva de la Sra. Veramendi es interesante porque muestra que el desarrollo aplicado desde agentes externos no siempre hace que sus beneficiarios se sientan incluidos como parte de lo que acontece. Sin embargo, es cierto también que muchos programas funcionan desde hace varios años, lo cual me lleva a adelantar una de las ideas centrales para esta tesis: no todos los beneficiarios son iguales, su desenvolvimiento en el proyecto está influenciado por condiciones y activos individuales, las cuales influyen en su perspectiva del proyecto y en el hecho de sentirse o no incluidos. Esto último es relevante

para el desarrollo alternativo porque tiene mucho que ver con la sostenibilidad del mismo: el sentirse o no parte de la intervención. Por otro lado, la cita anterior también pone en cuestión la experiencia que puede llegar a significar el modelo de desarrollo alternativo para los cocaleros, en donde una experiencia negativa puede desincentivar el interés en decidirse por cambiar o mantenerse en el cultivo alternativo.

Como ha señalado Gabriela Stöckli, el incentivo del cambio de coca hacia cultivos alternativos es producto de una evaluación acerca de la sostenibilidad de seguir cultivando la coca, frente a la alternativa que ofrecen los programas de desarrollo alternativo. De esta forma, el “cambio” a cultivos alternativos, al menos al inicio, se da en paralelo con el del cultivo ilícito (Stöckli 2014: 141-142). En la misma línea, Hugo Cabieses señala que, entre las lecciones aprendidas sobre las experiencias de desarrollo alternativo en Perú, está el que no se puede hacer desarrollo con una erradicación compulsiva de cultivos ilícito, sino que este debe ser una consecuencia del desarrollo y no una pre condición para ello. Este tema está asociado a los planteamientos de Javier Escobal (2006) respecto a la amplia gama de eventos inesperados que enfrentan los productores agrícolas, quienes para proteger sus ingresos se preparan a partir de diferentes estrategias: una de ellas es la diversificación en diferentes cultivos y crianzas agropecuarias para así tener una mejor distribución de los riesgos (Escobal 2006: 18-20).

Ya sobre el cultivo alternativo de la palma aceitera, Elena Borasino hace un recuento histórico sobre la llegada de este cultivo a Perú, menciona que la palma fue cultivada por primera vez en la provincia de Tocache, región de San

Martín, como parte del proyecto de colonización Tingo María-Tocache-Campanilla en la década de 1970. La siguiente iniciativa fue con la empresa Palmas del Espino S.A., de propiedad del grupo Romero en 1979. Luego, a mediados de los 80, a causa del narcotráfico y terrorismo las empresas grandes de palma entraron en recesión de sus actividades, dicha situación no cambiaría hasta poco antes del año 2000 con la pacificación y disminución del terrorismo. En los 90 muchas zonas en selva se volvieron focos importantes del cultivo de coca. Por ello, en dicha década el Estado y Naciones Unidas hicieron esfuerzos en promover el desarrollo alternativo con el cultivo de palma aceitera en la zona (Borasino 2016: 37-40). En el trabajo de Borasino destacan la promoción para expandir este cultivo y la intención de convertir la palma aceitera en un eje importante de la economía en la selva. Asimismo, hay que mencionar los dos actores principales que Borasino señala en el panorama de la palma en Perú: por un lado, se encuentran las grandes plantaciones de empresas como Palmas de Espino; y por otro, las plantaciones de las asociaciones de pequeños productores que se formaron a partir de las intervenciones de organismos para el desarrollo en nuestro país.

Ya en los últimos años, Perú se encuentra camino a un boom de dicho cultivo, tanto desde la agroindustria de grandes capitales privados; como desde el desarrollo alternativo<sup>6</sup> entre pequeños agricultores (Dammert 2015: 60). Sin embargo, de acuerdo con Dammert, en nuestro país no hay claridad en el marco

---

<sup>6</sup> Juan Luis Dammert menciona que solo entre sus primeros años de funcionamiento, asociaciones de pequeños palmicultores como OLPASA y OLPESA facturaron ventas entre 6.5 y 9.5 millones de dólares.

legal ni institucional referido a la regulación y fiscalización de cómo se viene expandiendo la palma aceitera en la Amazonía; como ejemplo, menciona los casos de Tamshiyacu y Ucayali donde ya existen denuncias por deforestación debido a la palma aceitera (Dammert 2015: 48)

A la fecha, hay una expansión sin precedentes de la agricultura capitalista en la Amazonía basada en la palma aceitera. Sin embargo, dicha expansión tiene implicancias políticas, sociales y ambientales que no son abordadas en el debate público actual, lo cual genera un contexto de limitada información y escasa conceptualización de las distintas formas que esta industria puede tomar y expandirse (Dammert 2015: 4). Poco es lo que se conoce sobre la manera en que se desenvuelve este cultivo y más aún desde el desarrollo alternativo, tema que se aborda en esta tesis.

Por su parte, el gobierno peruano ha desarrollado el “Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de Palma Aceitera” para los periodos 2000-2010 y 2016-2025, los cuales son un referente de la importancia que tiene promover la palma aceitera en nuestro país. Ambos planes incluyen un diagnóstico de este sector productivo en donde se identifica que hay un insuficiente desarrollo institucional del gremio de palmicultores. Desde el plan se reconoce la necesidad de potenciar los niveles de gestión de las organizaciones de productores, así como promover el desarrollo de modelos asociativos eficientes (MINAGRI 2016: 65-66). Si bien el Estado reconoce la importancia de la asociatividad para el éxito de este cultivo, aun no existen mecanismos que le den soporte; la situación descrita por Vellinga en el caso de Bolivia (Vellinga 1998: 17), parece también



replicarse en el contexto peruano. Los modelos de cooperativas de producción fracasaron en los años 80.



#### **1.4. Presentación del estudio de caso**

Como ya se ha mencionado, Ucayali ha sido uno de los centros de producción de droga en Perú con escasa presencia del Estado. Sin embargo, hoy se le reconoce como una zona que se viene consolidando en la producción de palma aceitera y otros cultivos alternativos, todos ellos en el marco de distintos PDA. Dicha consolidación reside en que pequeños productores han formado bajo el modelo de Naciones Unidas, asociaciones de producción y plantas procesadoras como es el caso del Comité Central de Palmicultores de Ucayali (COCEPU) y su planta extractora Oleaginosas Amazónicas S.A. (OLAMSA) en Neshuya; y el de la Asociación de Palmicultores de Shambillo (ASPASH) y su empresa de extracción de aceite de palma Oleaginosas Padre Abad S.A. (OLPASA) (GRADE 2016: 53).

Así, en el marco de los PDA, Ucayali es una de las regiones que concentra el mayor número de plantas de extracción de aceite a nivel nacional. El informe de Estadística de la Palma Aceitera del 2014, presentó que 10 de las 16 plantas extractoras de aceite de palma que hay en Perú se encuentran en Ucayali. Asimismo, las plantas de extracción que pertenecen a las asociaciones de pequeños productores en Ucayali representaron casi el 63% de la capacidad total de producción de aceite dentro de esa región en el 2014 (JUNPALMA 2014: 43).

**Tabla 1. Plantas de extracción de aceite de palma en Ucayali**

Nombre Planta	Capacidad TM/RFF/HR	%
OLAMSA	24	33.8%
	15	21.13%
Empresa Rossel	10	14.08%
OLPASA	6	8.45%
INDOLMASA	6	8.45%
IND. PALM OLEO SAC.	4	5.63%
BIOANDES	3	4.23%
OLPUSA	1	1.41%
INDEPAL	1	1.41%
	1	1.41%
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: JUNPALMA. Elaboración propia

Esta tesis se centra en la Asociación de Palmicultores de Shambillo (ASPASH), localizada en la cuenca de Aguaytía, provincia de Padre Abad, región de Ucayali. La asociación, creada en septiembre de 1999 en el marco del proyecto de desarrollo alternativo, fue iniciada por UNODC y DEVIDA con el objeto de erradicar los cultivos ilícitos de hoja de coca en la cuenca de Aguaytía a través de la promoción del cultivo de palma aceitera como reemplazo a la coca. A la fecha ASPASH tiene 17 años de funcionamiento, es dueña de su propia planta de procesamiento: OLPASA, la cual se encarga de comprar el racimo de fruto de palma a los palmicultores y extraer el aceite crudo para su venta a empresas como el Grupo Alicorp. Con una trayectoria que ha sido calificada como exitosa por la Oficina contra las Drogas de Naciones Unidas (UNODC

2008: 39)<sup>7</sup>; ASPASH es un caso de estudio interesante, primero por sus más de 15 años de funcionamiento, pues muchos PDA no suelen durar ese tiempo. En segundo lugar, su consolidación permite ver qué factores han contribuido al éxito del PDA, así como superar la limitada información y conceptualización de las distintas formas que esta industria puede tomar una vez consolidada.

Como se mencionó anteriormente, se ha investigado poco sobre los modelos de industrias alternativas asociativistas/cooperativistas, así como su posterior éxito o fracaso como estrategias para la lucha contra las drogas. Esta tesis muestra cómo fue el proceso de transición de la coca a la palma en ASPASH; así como el alcance que ha tenido el proyecto en mejorar la calidad de vida de los cocaleros en el valle de Shambillo desde la perspectiva de sus beneficiarios.

El primer obstáculo en este PDA estuvo mediado por la desconfianza de parte de la población hacia Naciones Unidas y DEVIDA, que fueron las organizaciones involucradas durante la primera etapa de transición a la palma. Sin embargo, hubo actores en la zona de intervención que sin ser parte del público objetivo al que se dirigía el proyecto (comerciantes, profesores, pastores de iglesia), jugaron un rol relevante para que los agricultores cocaleros superaran su desconfianza hacia las organizaciones impulsoras de este PDA. Este cambio en la postura hacia el PDA de palma aceitera fue el primer paso para que ASPASH empezara a adquirir legitimidad y construir vínculos con el estado,

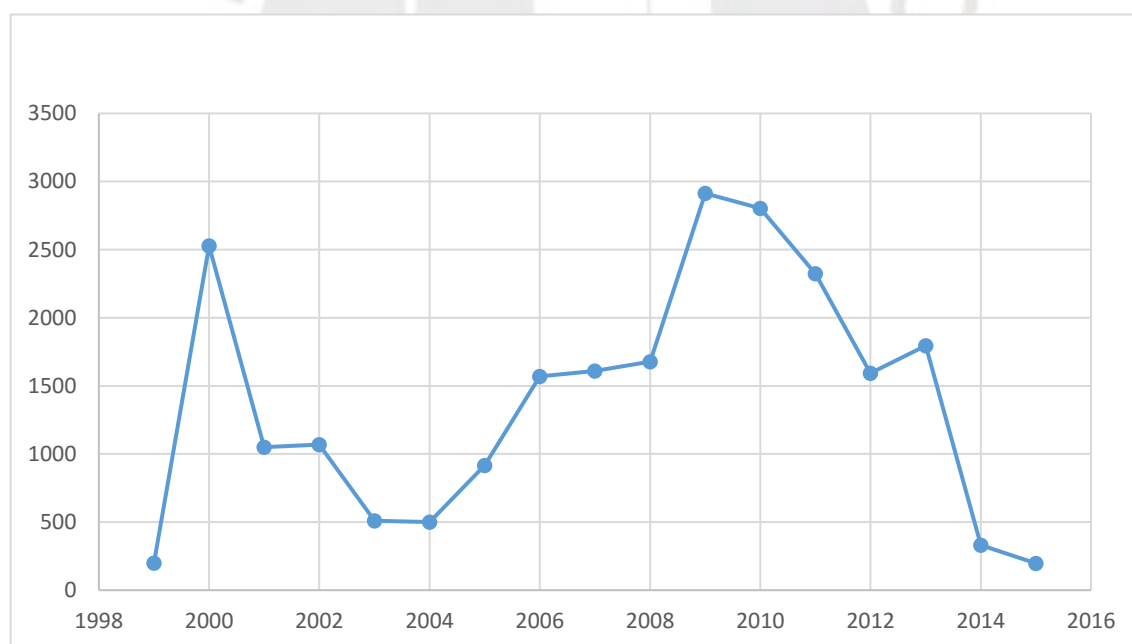
---

<sup>7</sup> El diario "La República" también hace un nota acerca de cómo los ex cocaleros de Aguaytía han generado una industria económicamente exitosa de palma aceitera. Ver en: <http://larepublica.pe/01-11-2004/ex-cocaleros-de-pucallpa-generan-industria-con-la-palma-aceitera>

mientras iban reduciendo paulatinamente su participación en una economía ilegal.

El caso de ASPASH es relevante de estudiar por cuatro aspectos. En primer lugar, se trata de un caso en el que el modelo asociativo ha funcionado y aún se mantiene. Incluso, según los socios entrevistados, hay expectativas de expandir aún más las áreas de cultivo de palma, y, por lo tanto, también aumentar la producción de aceite crudo de palma. En un contexto donde la mayoría de proyectos de desarrollo alternativo suelen fracasar (Parra 2014: 97)<sup>8</sup>, el “éxito” de ASPASH, sin duda despierta mucho interés.

**Gráfico 2. Áreas cultivadas de coca en Aguaytía 1999-2015 (Ha)**



Fuente: UNODC (2004, 2005, 2010, 2013, 2015) y Novak (2009) – Elaboración Propia

En segundo lugar, la palma aceitera es uno de los productos que mayor expansión está teniendo en la Amazonía peruana. Perú se dirige a un boom de

<sup>8</sup> Véase también los trabajos de Elena Borasino (1995) y Gabriela Stöckli (2014)

este cultivo tropical y dicha expansión interesa porque comprende la participación de actores con características distintas: (1) por un lado el modelo de grandes plantaciones de palma; (2) y por otro, el modelo asociativista/cooperativista promovido por el desarrollo alternativo. Esta tesis, sin entrar directamente, aporta al debate sobre qué modelo puede ser más adecuado. Ya que este trabajo se centra en identificar cómo ha funcionado el modelo de asociatividad para los palmicultores de Shambillo. La expansión de la palma aceitera en la Amazonía definitivamente tendrá implicancias políticas, sociales y ambientales en las zonas donde se desarrolle. Esta tesis será un aporte para generar información y un mejor análisis conceptual de los alcances que esta industria puede tomar, así como su expansión desde la asociatividad de pequeños agricultores.

En tercer lugar, ASPASH es parte de las acciones de lucha contra las drogas en Perú. Asimismo, los miembros de la asociación no solo han tenido que lidiar con el narcotráfico, sino también con el terrorismo. Sus experiencias con ambos procesos y los cambios que hoy perciben para con sus vidas son factores que también forman parte de la presencia del PDA en Shambillo.

Por otra parte, la experiencia de ASPASH importa porque de aquí se pueden extraer lecciones que ayuden a fortalecer el desarrollo institucional del gremio de palmicultores y la promoción de modelos asociativos eficientes, situación que busca concretar el MINAGRI a través del Plan Nacional de Palma Aceitera (MINAGRI 2016: 65)

Finalmente, en ASPASH los palmicultores han transitado por distintos caminos y ahora se ubican en diferentes posiciones dentro de lo que es la cadena de producción del aceite de palma. Después de 16 años, los palmicultores hablan de que no todos los socios tienen los mismos elementos para competir. Factores como el acceso a créditos, posibilidad de sembrar y cosechar un determinado número de hectáreas de palma aceitera, la confianza para expresarse en reuniones de la asociación, comunicarse y entender de forma clara los mensajes por parte los profesionales técnicos a cargo del proyecto; todos estos han sido obstáculos que han contribuido a crear diferencias entre los palmicultores a partir de su experiencia como socios de ASPASH. Cuando se iniciaron en el proyecto de desarrollo alternativo de palma, muchos palmicultores mencionaron que tenían la esperanza lograr una vida digna y de mejorar económicamente. Con el transcurso del tiempo hay quienes consideran haber logrado ese objetivo; sin embargo, otros palmicultores sienten que no alcanzaron dicha meta, por lo que perciben que la situación para ellos no ha cambiado, sintiéndose excluidos y con dudas respecto al futuro de sus familias. Este último aspecto llama la atención, porque a la fecha es claro que en Shambillo ha habido cambios en infraestructura y seguridad, así como una mayor presencia de las autoridades estatales. Pero la valoración de tal situación es diferente para otro grupo de agricultores socios. Es cierto que el estado y la cooperación internacional, a través del modelo basado en asociatividad para el desarrollo alternativo, fueron actores fundamentales para la pacificación y el establecimiento del orden en Ucayali, mas muchos socios se sienten excluidos de estos resultados.

Como se ha visto, este trabajo presenta la transición al cultivo alternativo de palma aceitera desde ASPASH y analiza las implicaciones que estos cambios han tenido en la vida de los palmicultores de Shambillo, así como las perspectivas a futuro en base a su experiencia en el proyecto. A fin de organizar los diferentes aspectos que abarca esta tesis, se ha optado por una distinción de tres grandes etapas durante todo el proceso transitado por ASPASH. La primera etapa va desde aproximadamente 1985 hasta 1999, aquí se utilizan las memorias de los agricultores sobre cómo era sus vidas y las alternativas de trabajo que tuvieron durante lo que fue el conflicto armado interno, el llamado boom de la coca y su posterior caída de precio. La segunda etapa va desde el año 1999 hasta el 2004, y representa la transición progresiva de la coca a la palma aceitera. Esta etapa está marcada por una gran inestabilidad en el flujo de agricultores que entran y salen de ASPASH, en otras palabras, fue una etapa de inseguridad para muchos agricultores, pues existía el temor de que el proyecto no funcionaría. Además de esto, las agencias del Estado y de Naciones Unidas tuvieron que lidiar con la baja legitimidad de la que gozaban frente a la población local. La ausencia del Estado, el fracaso de anteriores proyectos, además de las condiciones dadas en la primera etapa, habían minado la confianza de los agricultores hacia este tipo de organizaciones. Finalmente, la última etapa viene a ser la de consolidación y abarca desde el 2004 hasta el 2015. En este periodo, los palmicultores de Shambillo realizan su primera cosecha de palma aceitera. Asimismo, se da la formación de la empresa OLPASA, que con una planta extractora de aceite de palma, se encargaría de comprar el producto que los mismos palmicultores cosecharían. Durante esta



fase se generó una mayor confianza de que ASPASH podría funcionar; y asimismo, el suceso sirvió para que la palma aceitera pase a ser la principal fuente de ingreso para muchas familias que eran parte del proyecto.

Si bien el PDA de palma aceitera, del cual nace ASPASH, no es el primero en la zona, sí es uno de los pocos proyectos en haber funcionado y perdurado en el tiempo. El contexto en el que se da el proyecto es importante, pero sin duda son los componentes del proyecto y sobre todo la voluntad de cambio de los habitantes de la zona lo que hizo posible el cambio de una zona cocalera a una palmera. Un estudio sobre ASPASH es oportuno pues quiere mostrar lo que ha funcionado y lo que no de este modelo asociativista planteado por Naciones Unidas. El análisis de esta experiencia, específicamente de la experiencia de los agricultores como parte del proyecto para ver cómo se ha desarrollado dicho modelo, es sin duda pertinente en un contexto donde ya ha iniciado un proceso de agro industrialización en la Amazonía

### **1.5. Objetivos del estudio**

La presente investigación tiene como objetivo principal explicar cómo ha sido la transición de la coca a la palma para los miembros de la Asociación de Palmicultores de Shambillo en el marco del desarrollo alternativo y su posterior consolidación como productores de aceite crudo de palma. A fin de cumplir con el objetivo propuesto, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Describir cómo era la vida de los agricultores de ASPASH en cuanto a oportunidades de trabajo y percepción de seguridad durante lo que fue el

conflicto armado interno, el llamado boom de la coca y su posterior caída de precio.

2. Identificar entre los socios de ASPASH los factores que promovieron el proceso de transición del cultivo ilegal de la hoja de coca a la palma aceitera; así como los factores que generaron la legitimidad de ASPASH como una alternativa de cambio viable para los agricultores.
3. Analizar los aciertos y desaciertos del PDA a partir de las relaciones de trabajo entre los socios de ASPASH y sus expectativas de vida a futuro.



## 1.6. Marco teórico

La literatura sobre desarrollo incluye enfoques que han puesto énfasis en distintos elementos como la idea de progreso en las sociedades (Nisbet, 1969), el desarrollo como crecimiento macroeconómico (Smith, 1983), la necesidad de la intervención estatal para la promoción del bienestar social (Keynes, 1970), el desarrollo desde las capacidades humanas (Sen, 1999), y el desarrollo rural (De Janvry, 1999), entre otros. Desde la sociología, las teorías sobre desarrollo tienen importancia porque adquieren un significado relevante al interior de algunos enfoques interpretativos de la realidad social (Valcárcel 2007: 7). Para el interés de esta tesis, el estudio del desarrollo ayuda a entender la forma en cómo llega a organizarse el modo de vida de una población y de qué manera dicha organización se reproduce tras una intervención externa que ha generado cambios económicos, sociales y culturales. De esta manera, la noción de desarrollo es útil porque ayuda a comprender un conjunto de prácticas en una sociedad que, en el largo plazo, son parte del cambio en las sociedades.

En la práctica, el desarrollo puede entenderse de maneras que van desde la adopción de una nueva tecnología hasta la revalorización de prácticas tradicionales. Aun limitándose al desarrollo rural, que es de interés para este trabajo, el desarrollo es un proceso complejo debido a la variedad de sus dimensiones e interrelaciones, las cuales pueden contribuir a la movilidad social hacia arriba para algunos, y hacia abajo en otros casos (Albó 2012: 16-17). Este planteamiento de Xavier Albó es idóneo para expresar uno de los ejes centrales

de este trabajo que tiene que ver con los efectos del desarrollo en el largo plazo en la vida de las personas:

*“Más aun procesos de desarrollo aparentemente exitosos, sostenibles y participativos en un determinado momento pueden después adquirir una faceta opuesta y contradictoria por la dinámica de los diversos actores involucrados, por los efectos de largo plazo del cambio introducido, por transformación en el entorno externo u otros factores.” (Albó 2012: 17)*

Esta tesis reconoce la importancia del desarrollo como una alternativa que ayude a sacar de la pobreza a muchos agricultores dedicados a la coca, integrándoles a un mercado legal. Asimismo, reconoce también el impacto que el desarrollo puede tener en diferentes aspectos de la vida de estas personas. Bajo este enfoque, esta tesis aborda el debate del desarrollo a través de la intervención de entidades gubernamentales y otras organizaciones, la cuales promueven cultivos legales como una alternativa rentable y sostenible frente a la hoja de coca.

Dentro de esta línea del desarrollo, identificamos algunas de sus características más relevantes para esta tesis. Al respecto, el antropólogo Olivier de Sardan menciona dos aspectos sobre el desarrollo: (1) la presencia de actores sociales a nivel local y nacional; y (2) la interacción que se da entre dichos actores, quienes tienen su origen en diferentes realidades sociales y guían sus acciones según lógicas distintas (Olivier de Sardan 2005: 137-138). La utilidad de esta distinción es que plantea el desarrollo como proceso donde interactúan personas ajenas al espacio de intervención con los actores de la

localidad. Todo esto supone formas de interacción que deberán adaptarse entre sí a fin de llegar a consensos y poder así mejorar la calidad de vida de los participantes en el proyecto.

Por otro lado, la literatura sobre los debates para el desarrollo ha girado en torno a dos tendencias: una que propone que el libre mercado es el escenario ideal para el desarrollo y otra que ve necesaria la intervención estatal o de organismos no gubernamentales para dar soporte a dicho camino (Uribe 2008: 47). La primera supone una visión modernizadora del desarrollo que privilegia el conocimiento técnico-experto, la especialización y estandarización de la producción; se trata de una visión homogeneizadora del desarrollo que es insensible a las diferencias culturales y ecológicas hacia los actores locales ya que se les suele considerar como obstáculo. La segunda postura, si bien no deja de lado lo económico, reconoce los factores sociales, culturales y de sostenibilidad a fin de buscar el bienestar de la población (Albó 2012).

Robert Nisbet observó también que el desarrollo era un proceso vinculado de forma estrecha con la vida del sujeto (Nisbet 1969:26). Esto quiere decir que el desarrollo debe tener siempre en consideración la realidad de las personas a las que el proceso afecta. Una definición que complementa lo anterior, es ver el desarrollo como un enfoque que se compromete con una minuciosa exploración de varios tipos de interacciones a través de la práctica de todos los actores involucrados (Olivier de Sardan 2005:1). Por tanto, para este trabajo son relevantes las distintas maneras en que los actores sociales involucrados en un proyecto de desarrollo interactúan. Dichas formas de interacción pueden ser

variadas y a veces contradictorias, obedeciendo a diferentes criterios de los individuos.

A fin de entender estas lógicas de interacción en el marco del desarrollo se utilizará el concepto desarrollado por Pierre Bourdieu denominado como capital social, el cual se define como una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas las cuales son de conocimiento y reconocimiento mutuo (Bourdieu 2001: 148). Adicionalmente, para esta tesis, el capital social se refiere a características de la organización social como las normas, confianza y redes, las cuales pueden mejorar la eficiencia en la sociedad gracias a que facilita realizar acciones coordinadas, es decir de cooperación (Putnam 1993: 167).

Ahora bien, para que cualquier tipo de cooperación se dé es necesario que exista confianza. Como argumentó Kenneth Arrow, los procesos de cooperación, como una transacción comercial, requieren confianza; además, afirma que muchos de los atrasos en cuanto a desarrollo se asocian a la carencia de confianza. (Arrow 1972: 356-357). En la misma línea argumentativa, Robert Putnam propone que históricamente los efectos de un alto capital social, expresados en asociatividad desde la sociedad civil han contribuido al desarrollo, antes que inhibirlo:

*“Históricamente, las normas y redes de asociatividad civil promovieron el crecimiento económico, no lo desincentivaron. Este efecto continúa hasta el día de hoy. Durante más de dos décadas desde el nacimiento de los gobiernos regionales, las regiones con más asociaciones civiles han crecido*

*más rápido que aquellas regiones con pocas asociaciones.” (Putnam 1993: 176).*

Por lo tanto, el capital social es uno de los factores que contribuye a la cooperación entre diversos actores y por ende a diferentes lógicas de interacción. Lo cual se traduce en que, según la solidez de las redes entre actores locales, se asumen diferentes posturas hacia aquellos que vienen con una propuesta de desarrollo.

Otro aspecto para entender las lógicas de la interacción entre los actores involucrados en un proceso de desarrollo es el capital cultural, el cual se considera en este trabajo ya que puede volverse capital social (Georg 2004: 334). Pierre Bourdieu plantea que el capital cultural existe en tres formas: (1) el incorporado, el cual se adquiere en el tiempo e interioriza en la persona como parte de su habitus, viene a ser el conocimiento y habilidades que la persona adquiere en el tiempo; (2) el capital cultural en estado objetivado, que vendrían a ser los bienes materiales, de los que para disfrutar es necesario el capital incorporado; y (3) el institucionalizado, que se refiere a la acreditación mediante títulos (Bourdieu 2001: 139-146). En esta tesis, tales componentes serán de importancia al momento de ver qué tanto se ha consolidado este capital en relación a ser palmero. Es decir que los componentes denominados como capital cultural incorporado, objetivado e institucionalizado serán de utilidad para distinguir qué tanto se ha consolidado este en Shambillo.

Como complemento a lo anterior, Xavier Albó habla de la interculturalidad como uno de los elementos transversales en el desarrollo. Su definición más

simple es aquella situación donde se establece la relación entre dos culturas distintas, producto de esta relación entre actores culturalmente diferentes, Albó establece que pueden darse dos casos: (1) interculturalidad positiva, situación en la cual existe o se genera una buena relación entre gente de diversas culturas; y (2) interculturalidad negativa, donde uno de los grupos se impone sobre los otros, siendo absorbidos por un grupo dominante (Albó 2012: 12-13). No es intención de este trabajo reducir las interacciones entre los actores a una situación de dominio sobre el otro; sin embargo, esta distinción es útil al momento de identificar cómo se posiciona cada actor frente a los demás y la influencia que cree que el otro grupo ha tenido sobre el grupo al que pertenece. Incluso para ver los cambios en la interacción al interior de un grupo, dicha distinción resultará útil ya que no se trata del grupo como un solo organismo cohesionado, sino que cada actor lo percibirá de manera distinta, lo cual es de interés para los objetivos de este trabajo.

He mencionado en párrafos anteriores, que las normas, la confianza y redes facilitan la cooperación de los actores para realizar acciones coordinadas. No obstante, cabe preguntar cuál es la base para que se cumplan estos tres elementos que son parte del capital social. En otras palabras, qué es lo que hace posible que este capital se sostenga y que por ende permita la cooperación. De acuerdo con un estudio sobre cooperación entre campesinos de Java-Indonesia, Clifford Geertz afirma que la cooperación se sostiene en el sentido del valor que cada agricultor atribuye al trabajo del otro, el cual ven como necesario para cubrir necesidades específicas como ayuda en los cultivos, construcción de casas, reparación de caminos o seguridad. Así, para Geertz la cooperación no se da



por un sentido de ética de la unidad de la población, donde el grupo es primero y después el individuo, sino por la utilidad del “otro” para su supervivencia y bienestar. (Geertz 1962: 244). Por lo tanto, este trabajo considera que la cooperación es posible gracias a la atribución del valor del trabajo del otro, el cual será para beneficio de todos los socios del grupo.

Por otro lado, la presencia del Estado y su relación con el capital social es uno de los factores a considerar al momento de hacer un análisis sobre las lógicas de interacción de actores en el marco del desarrollo. Como ya se mencionó, el desarrollo involucra actores de distintos niveles y, entre ellos, están los que vienen de agencias estatales. Por tanto, el último aspecto por revisar sobre el capital social será su relación con la eficacia o fortaleza del Estado. Como ya se mencionó, las asociaciones desde la sociedad civil están estrechamente vinculadas tanto al desarrollo social como económico. En ese sentido, Robert Putnam plantea que el capital social interiorizado en dichas asociaciones contribuye a reforzar la performance de instituciones públicas en el campo político y económico (Putnam 1993: 152, 175-176).

Respecto al rol del capital social sobre el funcionamiento de instituciones públicas, hay dos propuestas teóricas a presentar: la primera es la de Joel Migdal, para quien las asociaciones desde la sociedad civil son elementos que disminuyen la eficacia del estado (Migdal 1988: 4-5). En cambio, para Zegarra las asociaciones acaban por tener un rol importante para el desarrollo, ya que convierte a las personas en sujetos participantes de este proceso (Zegarra 2014: 178). Ambas propuestas interesan a esta tesis, porque reconocen en la

asociatividad un elemento que puede jugar o no un rol relevante para el desempeño de las intervenciones estatales y el crecimiento.

En el caso peruano se sabe que la presencia del Estado en muchas regiones sigue siendo escasa, y así lo demuestra el Índice de Densidad del Estado (IDE), que, en base a la información censal del 2007, identificó grandes diferencias entre los IDE de distintas regiones del país. Aquellas regiones que pertenecen a las zonas costeras, que tienen los IDE más altos, frente a las de zonas andinas y de selva (PNUD 2010: 43). La falta de organizaciones desde la sociedad civil ha sido un elemento que ha coincidido con esta poca presencia del estado, como fue entre los años 80 hasta los 90, periodo en el cual se dio el conflicto armado interno. Pese a esta des-institucionalización hubo organizaciones civiles (ronderos, comités de defensa, etc), que desempeñaron un rol importante en la lucha contra el terrorismo y suplantaron en alguna medida la débil presencia del Estado.

Como se ha argumentado, el análisis de los procesos de desarrollo implica tener en cuenta un cambio no solo económico, sino también en cuanto a las dinámicas sociales y la cultura (Iguñiz 2014:18). Asimismo, las prácticas agropecuarias de algunos han ido mejorando con el tiempo y las expectativas sobre el futuro de sus hijos están vinculadas al éxito de la siembra de la palma. Por lo tanto, esta transición se distingue porque ha llevado a los agricultores a medios de subsistencia que dependen cada vez más de la oferta y demanda del aceite de palma en el mercado internacional, espacio donde se determina el precio para este producto. Un aspecto que distingue al mercado es que se

fundamenta en la competencia y maximización de beneficios para poder seguir adelante (Meiksins 2002: 2). Durante la transición a cultivos alternativos, aquellos agricultores que no consiguieron cumplir con estos dos aspectos quedaron excluidos del camino del desarrollo. Por tanto, es necesario que el análisis del desarrollo y sus consecuencias vaya más allá de las reglas de competencia y maximización del beneficio, ya que, de lo contrario, se pone en riesgo la transición de algunos agricultores para salir del cultivo ilícito de la coca, así como de la pobreza. Por ejemplo, si el precio baja demasiado esto dificulta que el agricultor recupere lo invertido en la cosecha, lo cual le deja en situación desfavorable frente a aquellos que pueden hacer frente a la caída del precio de la palma. En Land's End, Tania Li habla que estas exclusiones fueron parte del proceso de transición para algunos agricultores que al abandonar la lógica de tenencia de tierras comunales y pasar al de la privatización de terrenos para dedicarse a productos como el cacao, terminaron fracasando debido a que no pudieron hacer un manejo técnico de dichos cultivos o que no contaban con el capital material para que dicho cultivo sea sostenible. En este escenario, aquellos agricultores capaces de hacer un buen manejo de sus cultivos y que contaban con el capital necesario prosperaron, los que no pudieron competir terminaron agobiados por las pérdidas y en una situación de pobreza aun mayor (Li 2014: 2).

Finalmente, es bajo este escenario que los actores se ven influenciados y que, según sus circunstancias particulares, cada uno asume una lógica de interacción distinta dentro de lo que es el proyecto de desarrollo. Las expectativas varían según la historia personal y aun así se da la cooperación. La

cual se fundamenta en la valoración del trabajo del otro para cubrir una necesidad personal. Uno de los componentes en la definición del desarrollo es su orientación a sacar de la pobreza a la población a la que se dirige (Villarán 2012: 156), si el desarrollo genera tensiones, es necesario por lo tanto revisar estos casos a fin de conocer cuáles son los factores que contribuyen a esta.



## 1.7. Metodología

El presente estudio se planteó desde una metodología cualitativa que, incluida la revisión bibliográfica, constó de cuatro etapas. La primera fue la revisión bibliográfica sobre la industria de la palma aceitera desde trabajos académicos; sin embargo, aquí se encontró poca información sobre el tema. En general, las referencias a la palma aceitera se registran en informes de monitoreo y resultados de PDA a cargo de organizaciones como UNODC, USAID, DEVIDA.

Concluida la primera etapa, se revisó la información demográfica, económica y agropecuaria de la región de Ucayali, lugar donde se localizaba el caso de estudio de este trabajo. Las fuentes principales de información fueron el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA) y la Junta Nacional de Palma (JUNPALMA)<sup>9</sup>. La información revisada en el ámbito agropecuario se enfocó en el número de hectáreas dedicadas al cultivo de palma aceitera, las toneladas cosechadas y la producción de aceite crudo de palma, tanto en Ucayali, como en otras regiones de Perú. También se revisaron estadísticas de la FAO y del Banco Mundial para observar el comportamiento de variables asociadas a la producción de palma desde la década de 1980.

La segunda etapa consistió en entrevistas exploratorias a profesionales involucrados en el caso de esta tesis. El objetivo de estas entrevistas era construir una primera aproximación a lo que había sido la etapa de convencer e

---

<sup>9</sup> Por motivos de disponibilidad de información, usualmente el trabajo registra datos desde inicios de la década de 1990.

implementar el PDA en una localidad que tenía como principal actividad el cultivo ilícito de hoja de coca. Además, se buscaba una primera descripción de la población objetivo del proyecto: cómo vivían en Shambillo y las condiciones en las que iniciaron el proyecto. Finalmente, se recogió documentación respecto al PDA en Shambillo, la cual fue brindada de manera voluntaria y para fines estrictamente académicos. Posteriormente, con toda la información recogida de las entrevistas se procedió a elaborar una guía de entrevista semi-estructurada con 43 preguntas para los socios palmicultores de ASPASH, la cual se aplicaría durante un trabajo de campo en la zona.

Para acceder a ASPASH, se tuvo el apoyo de los especialistas entrevistados en la segunda etapa, quienes facilitaron los contactos con socios o personas vinculadas a la asociación. De esta manera se coordinó la etapa del trabajo de campo para el mes de setiembre durante 23 días.

El trabajo de campo viene a ser la tercera etapa y se realizó en la provincia de Padre Abad, distrito de Aguaytía, en la localidad de Boquerón. Se realizaron 24 entrevistas a palmicultores, de estos 4 eran miembros de la junta directiva de ASPASH y a su vez socios, mientras que los otros 20 eran solo socios. En su gran mayoría, los entrevistados fueron ex agricultores cocaleros y comerciantes. Cabe mencionar que fueron pocos los socios entrevistados que tenían otras actividades laborales además del cultivo de palma aceitera.

Finalmente, la cuarta etapa consistió en el procesamiento de la información recogida en campo. La cual fue tratada a partir de las herramientas presentadas en el marco teórico.

## **Capítulo 2: Contexto de la zona de estudio**

La cuenca del río Aguaytía fue una de las zonas dedicadas a la producción del cultivo de coca en Perú según los Informes de Monitoreo de Cultivos de Coca de la UNODC. Además, dicha localidad se ha caracterizado por una situación de abandono por parte del Estado que se ha evidenciado por la incapacidad estatal para contrarrestar los problemas de narcotráfico y terrorismo que hubo en la zona. Por otro lado, los pobladores habían tenido también experiencias negativas con PDA anteriores a la propuesta de cambio a la palma aceitera y a la formación de ASPASH.

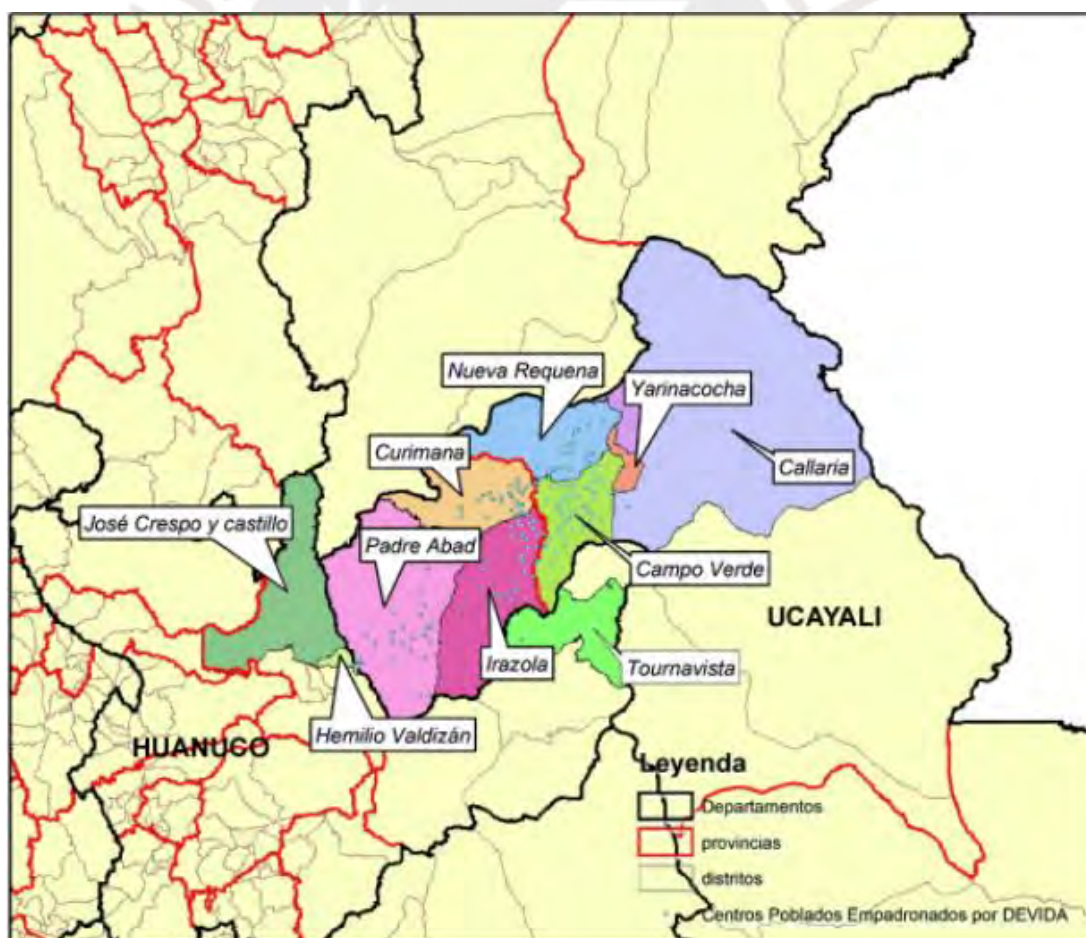
Este capítulo busca ubicar desde una mirada más amplia el contexto dentro del que se enmarca el caso de estudio de esta tesis. Para tal fin, se han organizado las siguientes secciones: primero se presentará información sobre las características del territorio, el terrorismo vivido en la zona y la presencia estatal. Luego se describe la economía de la zona de estudio en torno a la coca y finalmente se presentan los PDA implementados anteriormente a la llegada del proyecto de palma aceitera, así como la historia de cómo se dio la formación y consolidación de ASPASH.

### **2.1. Características del territorio**

El espacio donde se desarrolla el PDA de palma aceitera de ASPASH está comprendido dentro de la cuenca del río Aguaytía. Dentro de esta cuenca se llevaron a cabo diferentes de proyectos de desarrollo alternativo basado en el cacao, café, palmito, palma aceitera, piña, y otros. Hay que mencionar que esta cuenca abarca un total de 10 provincias, de las cuales 2 de ellas (José Crespo y

Hemilio Valdizán) pertenecen a la región de Huánuco; mientras que las 8 provincias restantes se ubican en la región de Ucayali. En el Mapa 1 se presentan las provincias comprendidas en el ámbito del PDA para la cuenca Aguaytía. La asociación ASPASH, que es objeto de estudio de esta tesis, se encuentra ubicada en el valle de Shambillo, a 15 Km de la ciudad de Aguaytía, en la provincia de Padre Abad, de la región Ucayali.

**Mapa 1. Provincias definidas dentro del área de desarrollo alternativo por DEVIDA**



Fuente: Estudio en Profundidad sobre los impactos de PDA en la cuenca del Aguaytía – GRADE (2004)



El relieve de gran parte de la cuenca del río Aguaytía es plano y esto incluye el territorio del valle de Shambillo, el cual se ubica a una distancia aproximada de 20km de la cordillera azul<sup>10</sup>. Por otro lado, a lo largo de toda la cuenca del Aguaytía los suelos ubicados entre 500 a 2000 msnm son de baja fertilidad (GRADE 2004: 18). Dichas condiciones hacen que las posibilidades de éxito para muchos cultivos sean bajas. De esta manera, siembras como el café o el cacao, que requieren un nivel de fertilidad óptimo en el suelo, tienen pocas posibilidades de éxito. Por esta razón es que, en palabras de muchos agricultores, dedicarse a este tipo de plantaciones resulta poco rentable.

Respecto a las características de la población, en este territorio se pueden diferenciar dos tipos según su procedencia: los pobladores más antiguos, que son aquellos de los pueblos indígenas de la familia lingüística Pano (mayormente se trata de Cashibo-Cacataibo y Shipibo Conibo), cuyos lugares de asentamiento están a lo largo de las riberas de los ríos Ucayali, Aguaytía y San Alejandro. Este primer grupo se ha dedicado a los cultivos de pan llevar y han sabido mantener distancia de los movimientos subversivos; en general ellos no han participado de los programas de desarrollo alternativo (CVR 2003: 343).

El segundo grupo es producto de migraciones, quienes desde mediados de la década de 1980 emigraron en busca de mejores oportunidades y tierras; estos grupos se asentaron en zonas aledañas a la carretera Federico Basadre, A diferencia del grupo anterior, ellos si se vieron afectados por el conflicto

---

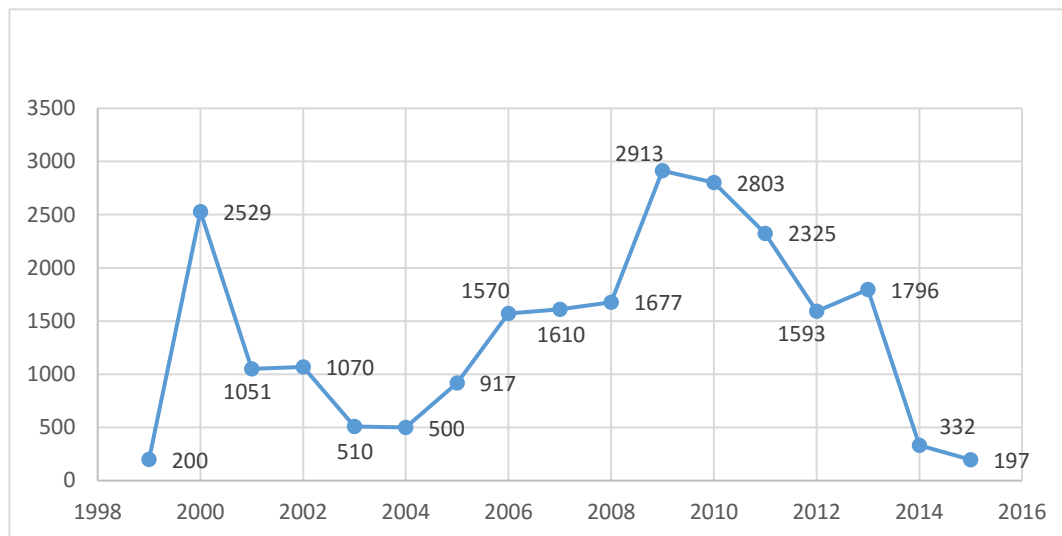
<sup>10</sup> Distancia calculada según Google Maps. Ver en: <https://www.google.com.pe/maps/dir/Cordillera+Azul/-9.0588042,-75.6388943/@-9.0779942,-75.7949697,23807m/data=!3m1!1e3!4m8!4m7!1m5!1m1!1s0x91a67b39f344acc1:0x12c549e102ae0f812m2!1d-75.8355556!2d-9.0752778!1m0>

armado interno debido a las presiones de Sendero Luminoso y el MRTA para que colaboren en su favor (CVR 2003: 343-344). Asimismo, muchas personas de este grupo se dedicaron al cultivo de la hoja de coca y a la producción de droga. Es a este sector de la población al que se han orientado los diferentes proyectos alternativos que llegaron a Aguaytía.

## **2.2. Sobre la coca**

La cuenca de Aguaytía es una de las zonas reconocidas por su extensión de terrenos dedicadas a la producción de coca, junto a las cuencas del Alto Huallaga, Apurímac-Ene, la Convención y Lares, Inambari-Tambopata y San Gabán (UNODC 2015: 11). Así, la coca ha tenido un rol destacado para la economía de muchas personas en Aguaytía como la opción más rentable frente a otros cultivos de la zona. El incremento en la extensión de cultivos de coca en Aguaytía, implica también un mayor número de familias que dependen cada vez más de este producto agrícola.

**Gráfico 3. Número de hectáreas cultivadas de coca en Aguaytía 1999-2015**

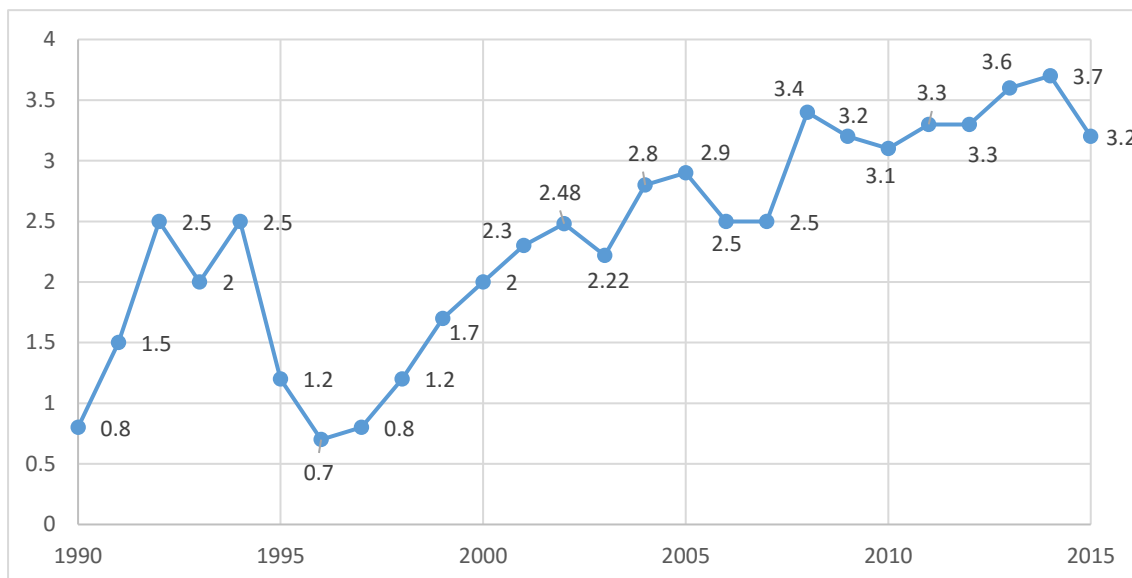


Fuente: UNODC (2004, 2005, 2010, 2013, 2015) y Novak (2009) – Elaboración Propia

Como puede verse en el Gráfico 3, el área de cultivos ha ido variando en el tiempo; y no ha sido hasta el año 2010 que esta se ha reducido drásticamente. Si se toma en cuenta el criterio de la UNODC acerca de que los terrenos agrícolas se conducen alrededor de una hectárea por familia, y además calculamos el promedio de los valores presentados en el Gráfico N°3 (1387.82 ha.), se puede afirmar que hubo cerca de 1380 familias que se dedicaron al cultivo de coca en Aguaytía entre los años 1999 y 2014.

En relación al precio promedio de la coca a nivel nacional, este ha ido en aumento para la etapa comprendida entre 1990-2016, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4. Precio de hoja seca de coca (US\$/Kg) 1990-2015**



Fuente: Perú: Monitoreo de Cultivos de coca (2002, 2004, 2008, 2010, 2012, 2016) - UNODC

Si bien es cierto que la caída de precios a inicios y mitad de los 90 es significativa, esto no ha restado importancia a la hoja de coca como uno de los cultivos principales para la economía agrícola en la zona. Prueba de ello está en que al menos desde 1994, los cocaleros registran actividad como organización y con una presencia frecuente en la zona de Aguaytía, de lo cual se hablará más adelante.

Por otro lado, quiero mencionar que la caída del precio de la coca no necesariamente desincentiva a que la gente abandone este cultivo, ya que como mencionó Álvarez, este hecho produjo que muchos agricultores migraran a otros eslabones de producción de la cocaína a fin de compensar los ingresos perdidos. Álvarez explica que dichas características hicieron que la industria de la coca fuera más atractiva y por ende disminuyó las posibilidades de éxito de varios programas de desarrollo alternativo en Perú durante los 90 (Álvarez 1995: 138-139).

Otro factor es el incremento del precio de la hoja de coca que se registra a partir de 1996. Este fue uno de los obstáculos que tuvieron que superar los PDA que se dieron en Aguaytía, incluido el de palma aceitera en Shambillo. En este contexto, es de interés para esta tesis identificar cuáles fueron los componentes del proyecto que resultaron atractivos para los agricultores y, asimismo, cómo funcionaron desde su perspectiva.

Finalmente, como se había mencionado, la coca resultaba el cultivo más rentable para muchos agricultores, independientemente de su precio y más allá de las acciones de erradicación forzosa. En ese sentido, los PDA tenían el reto de plantear una mejor alternativa agrícola que la que representaba la hoja de coca.

### **2.3. Sobre el terrorismo**

Entre las décadas de los 80 y 90, se vivió una de las etapas de mayor crisis en la zona de Aguaytía. Esto debido a la presencia que las agrupaciones Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) y Partido Comunista del Perú Sendero Luminoso (PCP-SL) mantuvieron tanto por fines políticos, ideológicos, y económicos (esto último se vincula a la intención de captar los beneficios del tráfico de cocaína) en la zona de Aguaytía. De entre las dos agrupaciones, el PCP-SL tuvo mayor presencia en la provincia de Padre Abad, lugar donde asentó su control sobre el negocio de la droga. Cabe mencionar que, entre sus zonas de influencia en Padre Abad, se encontraba el sector del Shambo (CVR 2003: 349-350), el cual, como se verá en la siguiente sección, es uno de los sectores que más adelante fue involucrado en el proyecto de palma aceitera.

Sobre el impacto del PCP-SL para con los habitantes de la zona, el informe de la CVR indica que la población indígena se mantuvo al margen del conflicto armado interno, ya que sus cultivos tradicionales no incluían la hoja de coca: pues la defensa de este, era uno de los argumentos que S.L utilizaba para convencer a las personas a organizarse y luchar por su causa. Al no lograr convencer a las comunidades, el PCP-SL termina por declarar los territorios indígenas como “zonas blancas”, en donde se acuerda dejar al margen de la lucha armada a las comunidades indígenas (CVR 2003: 355-356).

En el caso de la población no indígena, la situación no fue la misma: dada las dinámicas de Sendero Luminoso en los territorios donde tenía presencia, en el valle de Shambillo las fuerzas policiales y autoridades habían sido desalojadas del lugar, o acaso ejecutadas. En lugar de estas autoridades, se formaban “Comités Populares”, los cuales además de encargarse del gobierno comunal, eran bases de apoyo que servirían para progresivamente ir cercando las ciudades desde el campo (Degregori 1988: 44-45). Sin embargo, el control de Sendero Luminoso iba acompañado por el temor entre la población que este generaba debido a la severidad de las leyes senderistas. La siguiente cita de un poblador de Padre Abad, ilustra mejor la situación a la que muchos pobladores rurales o campesinos enfrentaron:

*“Si te veían conversando mucho con una chica te obligaban a casarte con ella o si alguna señora casada la veían con un hombre ahí nomás la ajusticiaban y la mataban. Peor si te acusaban de soplón, así les han dado vuelta a varios” (Informe Final CVR 2003: 356)*

En conclusión, la subversión supuso para los habitantes de la provincia de Padre Abad el temor por sus vidas, aun si se encontraban dentro de las líneas de Sendero Luminoso, todo indica que uno no podía pensar en encontrarse seguro, según indica la lógica de la cita anterior. Asimismo, el hecho de que las autoridades locales fueran expulsadas o ejecutadas, dejó aún más a su suerte a los pobladores; esto sin duda fue algo que contribuyó a la visión de un abandono de parte gobierno.

De este contexto provienen muchos de los que ahora son palmicultores y forman parte de ASPASH, los siguientes capítulos se enmarcan en estos hechos, ya que son historias a menudo contadas por los socios de ASPASH y que se vinculan a las dificultades que afrontó la asociación durante su proceso de formación.

#### **2.4. Organización cocalera en la zona**

La presencia del gremio cocalero de Aguaytía ha jugado un rol en la historia del desarrollo alternativo (DA) dentro del valle de Shambillo. Los miembros de dicho grupo, organizado en 1994 en el marco de la crisis económica generada por la caída de los precios de la coca, participaron en intervenciones de desarrollo alternativo ejecutadas por las organizaciones WINROCK (1997-2001), CARE (2000-2003) y Chemonics (2002-2007), financiadas con fondos de USAID durante un periodo de casi 10 años (DEVIDA 2009: 7-13). No obstante, tales intervenciones fracasaron, y por ello generaron desconfianza entre cocaleros hacia este tipo de iniciativas. En un estudio en Aguaytía, realizado por GRADE, se menciona que los movimientos cocaleros están en desacuerdo con

las políticas de control de la producción de la hoja de coca y con que se realicen las intervenciones de los PDA de DEVIDA (GRADE 2004: 22).

Acerca del nivel de actividad de esta organización, la mayor parte de movilizaciones por parte de los cocaleros en Aguaytía fueron en respuesta a las acciones de erradicación forzosa por parte del estado, así como en oposición al PDA de palma aceitera en Shambillo. En su trabajo de tesis, Gabriela Stöckli señala que muchas de estas protestas terminaron en encuentros violentos, que resultaron en muertes tanto por parte de la población civil como de las fuerzas del orden; lo cual demostraría la falta de poder para concretar una negociación efectiva entre el grupo de cocaleros y el estado (Stöckli 2014: 76). El siguiente cuadro, elaborado por Stöckli, en base al trabajo de tesis del sociólogo Demetrio Laurente, presenta las movilizaciones de cocaleros en Aguaytía identificadas entre los años 2000 y 2014.



**Tabla 2. Movilizaciones Cocaleras en Aguaytía**

<b>AÑO</b>	<b>Evento</b>	<b>Razón</b>
2000	Paralización	Erradicación
2001	Huelga, bloqueo de carretera	Erradicación, uso de pesticidas por parte del CORAH
2002	Plan de emergencia	No participación de cocaleros en elaboración de planes de desarrollo alternativo
2002	Asalto del local de CARE-CODESU	
2003	Huelga y presencia de autoridades	Presencia DEVIDA y CORAH
2004	Marcha de Sacrificio hacia Lima	Convocado por la CONPACCP
2007	Huelga, quema de vehículos de DEVIDA y enfrentamientos con policía.	Erradicación
2008	Huelga contra la política económica del gobierno	Convocado por la CONPACCP
2010	Ataque a la base del CORAH, muerte de un cocalero	Reinicio de la erradicación
2010	Huelga de cocaleros y toma de hidroeléctrica	Erradicación y destrucción de pozas de maceración
2014	Manifestación y vigilia	Erradicación

Fuente: Discurso y estrategias de negociación entre cocaleros y el estado en el marco de los PDA al narcotráfico – Gabriela Stöckli (2014)

Como se observa en la tabla anterior, sin duda la presencia cocalera ha sido bastante activa en Aguaytía. Los socios de ASPASH, beneficiarios del PDA de palma aceitera en Shambillo, recuerdan los enfrentamientos que tuvieron con el gremio cocalero en distintos momentos a partir de su decisión de cambiar por el cultivo de palma aceitera. y abandonar el cultivo de coca. Entre las protestas que tuvieron que afrontar se encuentran la toma de la carretera Federico Basadre, así como enfrentamientos por cuidar las maquinarias que llegaron a la zona para la construcción de la planta de extracción de aceite de palma. No obstante, muchos agricultores entrevistados para este trabajo opinaron que esta tensión entre cocaleros y palmeros fue uno de los factores que empezaron a gestar cierto nivel de cohesión entre los miembros de ASPASH.

De acuerdo con el informe “Impacto de PDAs en Perú”, alguno de los reclamos de los cocaleros en Aguaytía respecto a los programas de desarrollo alternativo eran los siguientes (GRADE 2004: 23):

- Exclusión de los cocaleros de los programas de desarrollo alternativo.
- Los beneficiarios de los PDA son personas que tienen más solvencia económica y que su principal fuente de ingresos no depende de la actividad agrícola.
- Los PDA no están diseñados para que los pobres accedan.
- Los productores de hoja de coca no son narcotraficantes ni terroristas
- Los PDA promueven *agricultores golondrinos*, son agricultores que regresan a la zona con la intención de aprovechar los recursos destinados a la auto erradicación.

He seleccionado estos reclamos debido a que presentan argumentos similares al del de los palmicultores al momento de responder sobre los aspectos a mejorar en ASPASH. De alguna manera la visión de exclusión al interior de los PDA y de que los que más se benefician del programa son aquellos con mayor solvencia, es un punto en común. Asimismo, la noción de “agricultores golondrinos” o de quienes su principal actividad no es la agricultura; es otro punto en común entre cocaleros y algunos palmicultores entrevistados.

En resumen, el discurso anterior explica uno de los motivos del por qué existe una oposición en Aguaytía, por parte del grupo cocalero, a las intervenciones de desarrollo alternativo. Conocer las perspectivas del movimiento cocalero en la zona sin duda ayudará a que este tipo de proyectos llegue a un mayor número de personas, a las cuales se quiere sacar del círculo de ilegalidad en que se perciben frente al estado. Asimismo, llama la atención las coincidencias encontradas entre estos reclamos y la percepción de algunos palmicultores que hoy son socios de ASPASH, las implicancias de esto serán analizadas en el capítulo 5.

## **2.5. Presencia del Estado**

El estado tiene un rol relevante en los PDA, pues parte de estos esfuerzos suelen orientarse a que los organismos públicos asuman un papel más activo con las instituciones representativas campesinas (UNODC 2010b: 7). De acuerdo con Gonzales de Olarte, en el caso de Perú, hay una acentuada fragmentación social y política desde los años 70 que ha hecho que los ciclos políticos y económicos tengan un carácter pendular, es decir van de un extremo

a otro; dicha situación ha generado que ninguna política pueda establecerse en el país en el largo plazo (Gonzales de Olarte 1991: 104), lo cual incluye a la estrategia para la lucha contra las drogas.

En cierta medida, tal inestabilidad ha ido deslegitimando la figura del estado peruano, como mencionan García y Stöckli:

*“No obstante, no se puede negar que las diversas situaciones, externas e internas, afectan las prioridades políticas y la debilidad del aparato institucional cede frente a estos vaivenes” (García y Stöckli 2014: 18)*

En el caso de la zona de Aguaytía, la estructura de gobierno y presencia estatal se enmarca en lo que es la debilidad del estado peruano en zonas alejadas a la capital (GRADE 2004: 21). Con la intención de presentar una imagen más cercana sobre la situación de las instituciones estatales en el valle de Shambillo previa a la llegada del PDA, se presentan algunos datos del informe final de “Encuesta de Impacto del PDA 2003”, a cargo de DEVIDA. En dicho documento se indaga acerca de la percepción de los pobladores de Aguaytía en torno a la presencia de entidades del gobierno y se compara con la percepción de pobladores de otras zonas cocaleras del país como Alto Huallaga, Huallaga Central y Río Apurímac.

De esta manera, al preguntar a los entrevistados sobre la presencia de organismos estatales en el 2003, el 38% de la población en Aguaytía consideró que el gobierno aún no se encuentra presente en su zona. Este dato si bien es elevado, al ser comparado con las otras zonas cocaleras resulta ser el más bajo (DEVIDA 2003: 13). Dicho de otra forma, en el 2003 Aguaytía fue la zona

cocalera que menor ausencia del Estado reportó en comparación a otros espacios de producción de coca. Este resultado puede suponer una mejora a los ojos de los socios de ASPASH, ya que muchos de los que fueron entrevistados declararon que antes de la llegada del PDA no había presencia del Estado en la zona.

Acerca del rol que han jugado las instancias de gobierno local como las municipalidades, el estudio a cargo de GRADE sobre el impacto del desarrollo alternativo en Aguaytía en el 2003 describe que existían serios problemas y conflictos entre las autoridades y la población. Estos últimos acusaban de malos manejos y falta de cumplimiento de las promesas electorales. Para el caso del gobierno regional de Ucayali, la población desconocía las atribuciones que correspondían a esta instancia, razón por la cual se creía que el gobierno regional no estaba presente (GRADE 2004: 21).

Es evidente, que hasta el 2003 la presencia de las autoridades locales en sus distintos niveles es poco reconocida por la población beneficiaria del PDA en Shambillo. Sin embargo, hasta ese año también se reconoció que la principal presencia del estado en el territorio fue ejercida por el gobierno central a través de las fuerzas armadas, debido al conflicto armado interno, y después con la presencia del programa CORAH para la erradicación forzosa de coca en la zona (GRADE 2004: 21). Un último aspecto a mencionar es que a la fecha no se encontraron otros estudios que den mayor detalle sobre la situación del Estado en la zona, esta tesis no se centra en ese aspecto, pero es un tema pendiente luego de más de 15 años de desarrollo alternativo en Aguaytía.

## 2.6 El desarrollo alternativo en Aguaytía

Desde la década de los 80, Perú, junto a Colombia y Bolivia, es reconocido como uno de los principales países productores de hoja de coca para la elaboración de droga a nivel mundial. Frente a esta situación, el estado y agencias de desarrollo internacional<sup>11</sup> han realizado una serie de intervenciones en distintas zonas del país que se documentan desde mediados de los años 80.

Sin embargo, es con el Decreto Legislativo 753 “Ley de Bases de la Estrategia Integral de Desarrollo Alternativo para Erradicar el Tráfico Ilícito de Drogas con la Participación de la Población” que se empieza a reconocer al desarrollo alternativo como un eje de la estrategia para la erradicación del tráfico ilícito de drogas (TID); y a los coccaleros como actores con los que el estado necesita construir una relación sólida a fin de poder establecer un diálogo que apunte al desarrollo alternativo (Congreso de la República del Perú, 1991). Bajo este decreto se enmarcan las acciones para el desarrollo alternativo en la zona de Aguaytía, de los cuales algunos fracasaron, y otros lograron funcionar. No obstante, las intervenciones, que serán mencionadas en la siguiente sección, han jugado un rol en la percepción y disposición de los habitantes de Shambillo para con los PDA.

---

<sup>11</sup> Los actores internacionales involucrados en este proceso han sido principalmente Naciones Unidas y el gobierno de Estados Unidos a través de USAID.

### 2.6.1. Proyectos de desarrollo alternativo en Aguaytía

Gracias a distintos convenios entre el Estado y organizaciones como Naciones Unidas y USAID, la zona de Aguaytía ha estado sujeta a diversas intervenciones de desarrollo alternativo desde la década de los 80. La Tabla 4, elaborada en base a informes de GRADE y DEVIDA, resume las acciones que se ejecutaron en la zona:

**Tabla 3. Intervenciones de Desarrollo Alternativo en Aguaytía**

Periodo	Entidades involucradas <sup>12</sup>	Cultivos promovidos	Resultados	Observaciones
1980-1990	Naciones Unidas	Cacao, hierba luisa, café, achiote	No se encontró información en las fuentes citadas	No condiciona la sustitución o erradicación de la hoja de coca
1991-1999	Naciones Unidas	Palma aceitera	Organización de productores para la constitución del Comité Central de Palmicultores de Ucayali (COCEPU)	No condiciona la sustitución o erradicación de la hoja de coca
1998-2001	USAID/WINROCK /DEVIDA	Plátano, piña, pijuayo, cacao	No se encontró información en las fuentes citadas	Ninguna
1999-2012	USAID/ Naciones Unidas /DEVIDA	Palma aceitera	Formación de la Asociación de Palmicultores de Shambillo (ASPASH)	Ninguna
1999-2005	Naciones Unidas	Café	Constitución de la Cooperativa Cafetalera Divisoria	No condiciona la sustitución o erradicación de la hoja de coca

<sup>12</sup> La primera entidad que aparece nombrada es la que se encontraba a cargo de la intervención

2001-2004	USAID/CARE-CODESU/DEVIDA	Plátano, piña, pijuayo, cacao	Se retiró por problemas con los pobladores de la zona	Ninguna
2002-2007	USAID/Chemonics	Café, cacao, piña, plátano, algodón, palma aceitera y pijuayo	No se encontró información en las fuentes citadas	Ninguna

Fuente: Elaboración propia - DEVIDA (2009) y GRADE (2004)

Hay tres aspectos a mencionar a partir de la información mostrada en la Tabla 4. En primer lugar, por dos décadas las intervenciones en Aguaytía han estado a cargo de organizaciones como Naciones Unidas o USAID. El interés de estos actores en promover el desarrollo alternativo da cuenta de que estas acciones han sido procesos externos, que poco tuvieron que ver con iniciativas por parte del Estado peruano, al menos en sus inicios. En segundo lugar, estas intervenciones de desarrollo alternativo no se limitaron a la promoción del crecimiento de la economía lícita, sino que contemplaban los ámbitos de protección de los recursos naturales y construcción de infraestructura (DEVIDA 2009: 8). Finalmente, las intervenciones auspiciadas por USAID se pueden dividir en tres etapas según las organizaciones a cargo:



Durante estas tres etapas, cada entidad operadora no solo tuvo a su cargo un PDA dentro del territorio de Aguaytía, sino que se encargaba de las otras tres grandes zonas productoras de coca de ese entonces: Alto Huallaga, Valle del río



Apurímac-Ene y Huallaga Central, razón por la cual las organizaciones a cargo contrataban sub operadores que realizarían el trabajo directo con los beneficiarios de los diferentes proyectos. Sin embargo, esta estrategia dio origen a la descoordinación de actividades en las zonas, hecho que generó confusión entre la población.

Por otro lado, como puede verse en la tabla anterior, hubo una gran variedad de productos promovidos como cultivos alternativos en una misma intervención. Esto dispersó el trabajo de la asistencia técnica, además de que, en algunos casos, los productos no tuvieron mayor impacto en la economía de las familias debido a la baja productividad o falta de mercado para el producto (DEVIDA 2009: 9).

### **2.6.2. Evolución de los precios de los cultivos alternativos**

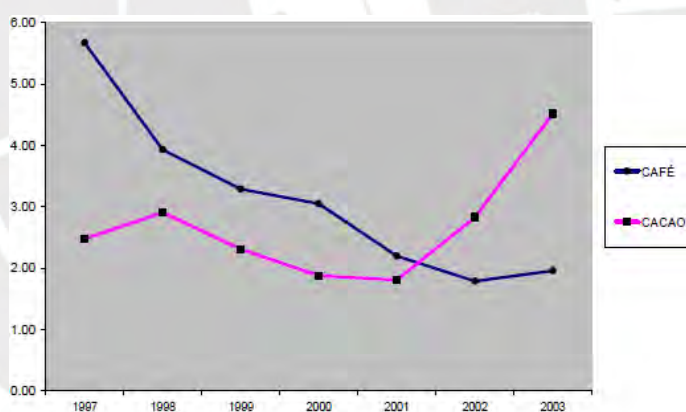
La falta de mercado para la venta de un producto lícito fue uno de los obstáculos recurrentes que más mencionaron los socios de ASPASH durante mi trabajo de campo. Cuando conversé con los agricultores sobre por qué creían que los PDA anteriores no habían tenido el mismo éxito que ASPASH, muchos explicaron que entre las principales dificultades estaba el alto costo del posicionamiento de los productos en el mercado, el cual frente a las ganancias en base a los precios del producto resultaba en una menor ganancia de lo que ofrecía la coca.

Por esta razón, en esta sección quiero hacer un recuento breve sobre los precios de algunos cultivos alternativos que fueron promovidos en Aguaytía; esto

a fin de contrastar las declaraciones de los agricultores frente a los precios de mercado que se manejaron desde la segunda mitad de los 90.

En primer lugar, se encuentran los cultivos de cacao y el café, cuyos precios a partir de 1997 presentaron una tendencia de caída (Ver Gráfico 5). Este dato es muy importante, ya que 5 de las 7 intervenciones presentadas en la Tabla 4, fueron en función a estos cultivos. Es decir que los coccaleros que optaron por estos cultivos alternativos, al momento de vender su producto se encontraron con precios cada vez más bajos, lo cual hizo que estos productos terminasen siendo poco rentables frente al cultivo ilícito de la coca.

**Gráfico 5. Evolución del precio del café (S/Kg)**

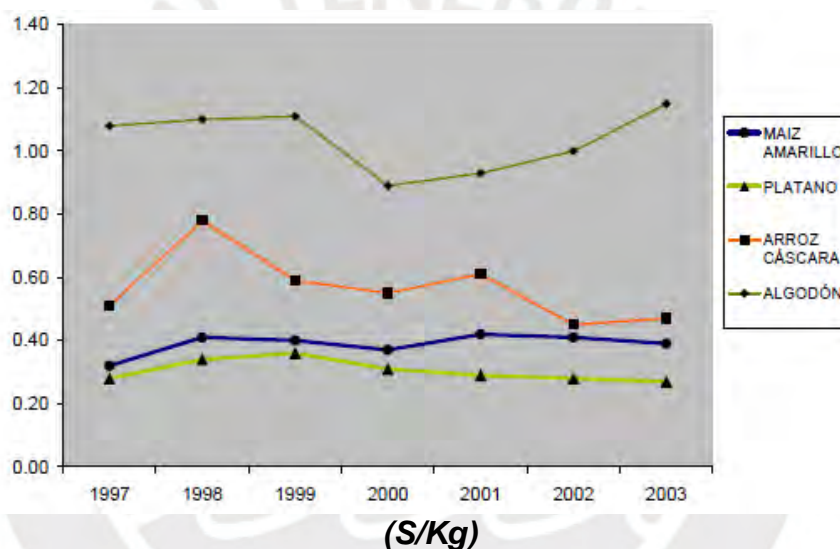


Fuente: GRADE (2004)

La evolución de los precios del maíz amarillo, arroz y algodón (Ver Gráfico N°6), no presentaron caídas sostenidas durante el periodo 1997-2003. Sin embargo, el nivel de precios se encuentra entre los más bajos si los comparamos con otros cultivos de los gráficos 5,6 y 7. En cuanto al cultivo de plátano este tuvo el precio más elevado para el periodo en cuestión. Sin embargo, durante el trabajo de campo en la zona, el cultivo de plátano no ha tenido mayor impacto

en la zona de Aguaytía en opinión de los palmicultores, quienes consideran este cultivo como parte de los PDA que fracasaron antes de la llegada la palma. Esto quiere decir que el factor precio no necesariamente fue decisivo para que el éxito de una intervención esté garantizado. Factores más allá de lo económico parecen tener influencia decisiva en el éxito o fracaso de los PDA anteriores a la palma aceitera.

**Gráfico 6. Evolución del precio del maíz, plátano, arroz y algodón**

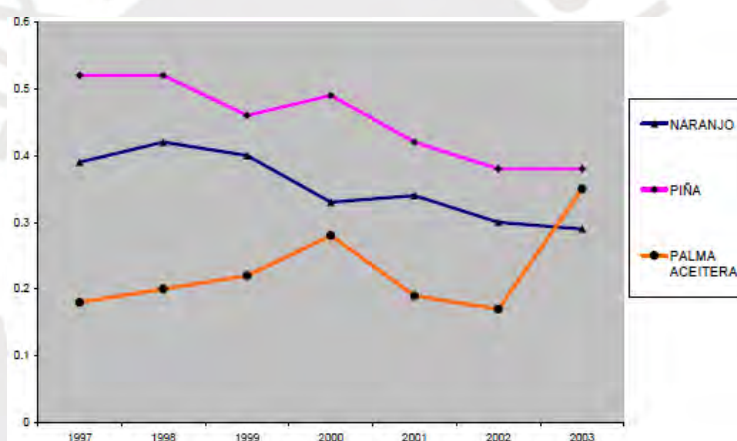


Fuente: GRADE (2004)

En el caso de la piña y el naranjo (Ver Gráfico 7), los precios de estos productos también estuvieron en caída durante el periodo de intervención mostrado en la Tabla 4. Por otro lado, en el caso de la palma aceitera el precio internacional del aceite de este producto se ha incrementado desde los primeros años del siglo XXI. Entre diciembre del 2000 y 2003 la tonelada métrica de este producto pasó de costar US\$199.18 a US\$478.47 (un incremento de más del 140% en 4 años). En marzo de 2008 se registró uno de los mayores precios del

aceite de palma: US\$1115 por tonelada métrica; con alzas y bajas, precios similares al del 2008 se han registrado entre los años 2010 y 2012. A enero de 2017 el precio fue de US\$726.49<sup>13</sup>. Pese a las caídas en el precio del aceite de palma entre los años 2014 y 2015, es claro que se mantiene un precio alto en comparación al precio del 2000. Es así que la menor volatilidad y tendencia al alza del precio del aceite de palma parece haber sido uno de los factores de éxito del PDA analizado.

**Gráfico 7. Evolución Precio de palma aceitera, piña y naranjo (S/Kg)**



Fuente: GRADE (2004)

### 2.6.3. La formación y organización de ASPASH

ASPASH es la organización de los palmicultores de Shambillo fundada en 1999 en el marco del proyecto AD/PER/99/D06 “Desarrollo Alternativo de Pichis-Palcazu Aguaytía” de las Naciones Unidas, donde el objetivo era el siguiente:

*“Reducir la oferta de hoja de coca de las áreas en producción actual y evitar la reactivación productiva de los cocales en situación de abandono*

<sup>13</sup> Base de datos de la FAO: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

*promoviendo y generando a nivel de las familias beneficiarias una economía legal alternativa que les permita desligarse de los ingresos generados por el cultivo de coca” (DEVIDA 2003: 2)*

Como parte de este proyecto, se inició la intervención del PDA de palma aceitera en el valle de Shambillo en setiembre de 1999. Durante la década de 1990, la zona elegida para el proyecto era territorio dedicado exclusivamente al cultivo de coca. Sin embargo, debido a su caída de precio y a la intervención previa para el desarrollo alternativo a cargo de Winrock, algunas parcelas ya estaban diversificadas y otras abandonadas. Bajo esta situación es que el proyecto de palma aceitera llega a Shambillo.

A fin de hacer una distinción más clara sobre las etapas en el proceso de formación y organización de ASPASH, se identificaron cinco fases, que considero resumen bien los hitos principales transitados por la asociación:

- La primera etapa inició en 1999 y consistió en lograr que se inscribieran 100 agricultores en este PDA para lo se denominó el primer vivero de plantaciones de palma, donde cada uno plantaría 5has. de palma aceitera.
- La segunda etapa fue la de ir incorporando en cada año siguiente, nuevos miembros para la asociación, al mismo tiempo que con ellos cada año se extenderían las áreas de cultivo de palma a través de nuevos viveros.
- La tercera etapa fue persuadir a los socios para que no salieran del proyecto. Debido a que la palma toma por lo menos tres años en dar la

primera cosecha, muchos socios se desanimaron del proyecto y lo abandonaron.

- La cuarta etapa es el inicio de la construcción de la planta extractora de aceite de palma, la cual estuvo activa para el 2004.
- Finalmente, la última etapa fue la transferencia de la planta a la asociación de palmicultores iniciada en el 2008 y culminada en el 2012.

Cada una de estas etapas puede ser entendida desde dos componentes del proyecto: el productivo y el industrial. El componente productivo se vincula con aquellas etapas exclusivas a lo agrícola como por ejemplo el cultivo, la siembra, mantenimiento o cosecha de la palma aceitera. Asimismo, parte de esta estrategia implicaba que el proyecto incorporara cada año nuevos socios y así ir aumentando las áreas de palma aceitera en Shambillo. Estas nuevas incorporaciones, denominadas en el proyecto como los viveros II, III y IV, recibieron asistencia técnica y económica, tanto de Naciones Unidas y DEVIDA, como del Gobierno Regional y del Ministerio de Agricultura para el caso del vivero III (GRADE 2003: 43).

Cabe mencionar que Naciones Unidas nunca condicionó la erradicación como requisito para ser beneficiario del proyecto de palma. Caso contrario ocurrió con USAID y DEVIDA, donde a través de un convenio posterior firmado en el 2002 se realizaron donaciones para el mantenimiento e instalación de las plantaciones ya existentes a cambio de la erradicación voluntaria (DEVIDA 2003: 2).

Por otro lado, el componente industrial incluía las acciones destinadas a la creación de una planta extractora de aceite que sería propiedad de los beneficiarios del PDA de palma aceitera en Shambillo. Como parte del convenio mencionado en el párrafo anterior, DEVIDA se comprometió a gestionar el financiamiento de la planta de extracción de palma aceitera (DEVIDA 2003: 2-3).

De esta manera, los componentes productivo e industrial han sido transversales al proyecto de palma aceitera en Shambillo. Para los inicios en la formación de ASPASH, las acciones vinculadas al componente productivo juegan el rol más importante por tratarse de la promoción y mantenimiento de los cultivos. Este factor fue quizás el más difícil para los nuevos socios ya que, durante la primera etapa, los agricultores se enfrentaron a una doble responsabilidad económica: por un lado, debían de cubrir los costos de mantenimiento de la palma, en tanto que, al mismo tiempo, los palmicultores necesitaban cubrir los costos de mantener a sus familias. Todo esto además de tener que lidiar con la incertidumbre de si optar por la palma era o no la decisión correcta.

Finalmente, al año 2013 ASPASH se ha extendido a 13 sectores del valle de Shambillo, teniendo un total de 319 socios activos. De este total de socios, 217 son hombres (68%) y 102 son mujeres (32%). El Gráfico 9 presenta la información de los sectores que forman parte de la organización, así como de la distribución de socios según sexo para cada sector.

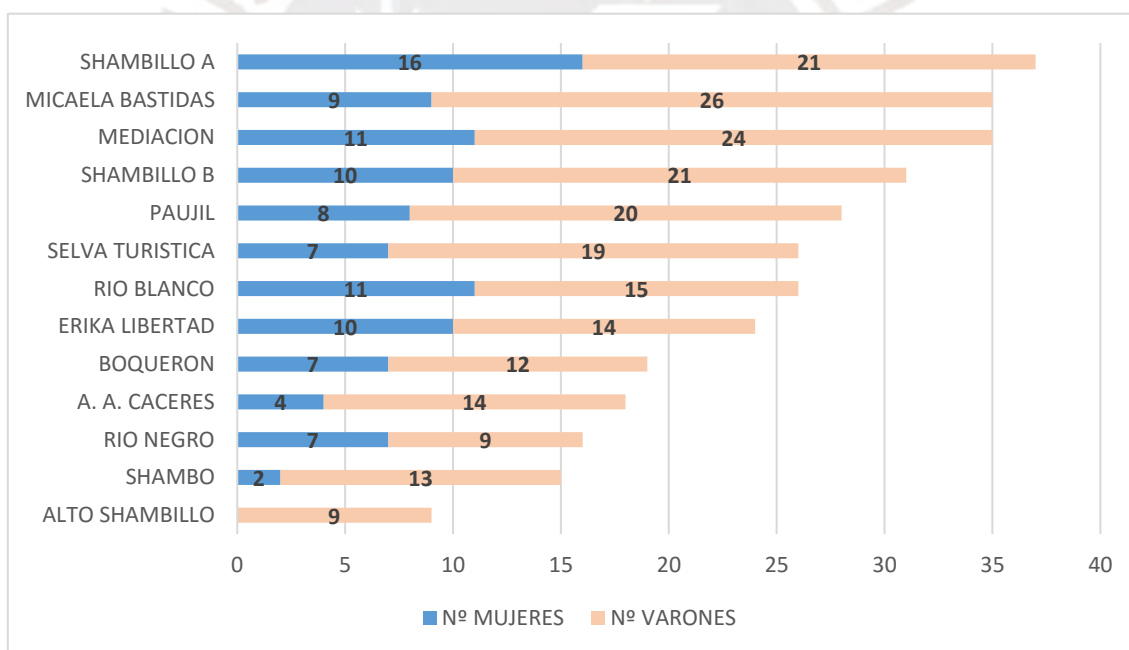
Respecto a la organización, en cada uno de estos sectores se asigna un delegado, quien es el representante de su localidad y se encarga de transmitir la

información del campo a la junta directiva de la asociación y viceversa. Este sería entonces, el sistema de representación utilizado en ASPASH para la toma de decisiones en la organización.

**Gráfico 8. Sistema de Representación en ASPASH**



**Gráfico 9. Número de socios en ASPASH según sector**



Fuente: Elaboración propia - ASPASH

Un último detalle por mencionar es la menor participación de mujeres en el proyecto de palma aceitera. Tal como puede verse en el Gráfico 9, la baja proporción de mujeres frente a hombres es similar independientemente del número de socios en cada sector. A nivel de toda la asociación puede decirse



que por cada 7 hombres hay aproximadamente 3 mujeres que figuran como socias de ASPASH.



### **Capítulo 3: La vida de los socios de ASPASH antes del PDA**

Un primer descubrimiento al revisar la información de campo es que se habían recogido muchas historias sobre cómo era la vida de los socios antes de emigrar a Shambillo. Así, el primer componente encontrado fue el flujo migratorio por parte de muchos agricultores entrevistado hacia la localidad de Shambillo.

Al leer las entrevistas de aquellos que emigraron, se encontraron factores en común que habrían contribuido a que los agricultores tomaran la decisión de emigrar. Fueron tres los factores identificados: la mala percepción sobre la situación de las actividades económicas (agrícolas o no), la baja presencia del Estado en las zonas de procedencia y los impactos de las políticas de erradicación en las actividades económicas previas a la emigración a Shambillo.

Estas tres variables sirven para brindar una primera idea sobre las estrategias de supervivencia de los socios antes de emigrar a Shambillo, sobre los actores involucrados en estas estrategias y los factores que contribuyeron a abandonar su lugar de origen para buscar nuevas oportunidades en Shambillo.

#### **3.1. Sobre los lugares de procedencia de los emigrantes a Shambillo**

A partir de las entrevistas realizadas a socios de ASPASH se identificó que muchos llegaron a Shambillo desde provincias como Yarowilca, Dos de Mayo, Mariscal Cáceres (San Martín), Juanjuicillo (San Martín), Victor Fajardo (Ayacucho) y Leoncio Prado (Huánuco), Andahuaylas (Apuímac). Una de las razones más frecuentes según los entrevistados para migrar, se asociaba con el deseo de mejorar su calidad de vida.

En sus lugares de origen, los entrevistados mencionaron dos problemas en común que los llevaron a emigrar: la escasez de tierras fértiles y la presencia de movimientos subversivos. Ambos hechos terminaron por hacer insostenible la vida en las diversas zonas donde residían los agricultores.

En el caso de la escasez de tierras fértiles, esta fue consecuencia de las acciones de erradicación forzosa a través de las fumigaciones que afectaban no solo los cultivos de coca; sino también a los terrenos que contenían cultivos lícitos. Esta situación empezó a generar dificultades para quienes dependían de las actividades agrícolas.

Respecto a la presencia de los movimientos subversivos, muchos entrevistados mencionaron sentirse amenazados por dichos grupos. En opinión de estas personas, el Estado no hacía nada para cambiar dicha situación. De esta manera había una percepción del Estado como un actor pasivo ante el problema de la subversión; pero también como un ente causante del deterioro de la fertilidad de las tierras.

Por otro lado, hay que mencionar que aquellos que emigraron a Shambillo no lo hicieron de manera conjunta con otras familias: los lugares de origen fueron diversos. Así, no había una noción de paisanos o residentes de una misma localidad que emigran a un nuevo espacio. Bajo la situación de inseguridad que se vivió en Shambillo a inicios de los 90 debido al terrorismo y a la represión cocalera, este hecho ayuda a entender porque no hubo organización por parte de los agricultores frente a estos problemas.

### 3.2. Actividades agrícolas antes de emigrar a Shambillo

Las actividades agrícolas, sean para auto consumo o venta en el mercado, han sido parte de las estrategias de sostenimiento para muchas familias en zonas rurales. Si bien la información recogida en campo no brinda una idea de en qué medida el auto consumo o la venta de productos al mercado era más recurrente para proveer de sustento a quienes serían los socios, las declaraciones de los entrevistados sí permiten saber que antes de emigrar la agricultura fue la principal actividad para muchos de los que ahora son socios de ASPASH.

Las entrevistas muestran que, pese a que se emigró desde diferentes lugares, esta actividad presentó dos obstáculos comunes para muchos entrevistados. La primera dificultad está asociada al factor climatológico de las zonas originales de residencia. Bajas temperaturas o inundaciones fueron los casos más mencionados como problemas durante las entrevistas. En consecuencia, muchos de los cultivos en los que se había invertido terminaban por estropearse y resultaban en pérdidas. Este primer obstáculo se asocia más a los entrevistados que residían en las zonas de sierra del país. No obstante, cabe recordar que, en la agricultura, este tipo de riesgos suelen ser parte de esta actividad. El sentido común dicta, que, al ser parte de los riesgos asociados, estas dificultades no serían de por sí suficientes para explicar la decisión de emigrar.

*“Bueno nosotros venimos a sembrar porque también parte de la sierra, da por la naturaleza ¿no? por el hielo, por el granizo, no da el cultivo*

*de papa, muchas veces hemos fracasado y por eso venimos a la selva.”*

*(Entrevistado N°2, socio de ASPASH)*

El segundo factor tiene que ver con la baja fertilidad de los terrenos para cultivo: en la mayor parte de casos debido a las acciones de erradicación a la coca a través de fumigaciones. Al respecto, los entrevistados mencionaron que sus terrenos agrícolas libres de cultivos ilícitos también fueron afectados. Consecuencia de la fumigación se dieron dos efectos en el corto y mediano plazo:

- *Primer efecto:* Por un lado, las plantaciones o cultivos murieron inmediatamente consecuencia de dichas fumigaciones. En consecuencia, los agricultores perdieron los recursos que habían invertido en sus actividades agrícolas.
- *Segundo efecto:* En el mediano plazo, terminadas las fumigaciones los terrenos de cultivo quedaron infértiles, haciendo imposible que este pudiera ser vuelto a cultivar.

*“Todo se malogró con esa fumigación que echaron los norteamericanos en toda la selva para matar la coca. Y eso evaporó y malogró toda la siembra. Y eso es principal daño que ha hecho al país para que migre toda la parte serranía. Por eso no hay gente, han abandonado sus tierras porque es una inversión fuerte y ya no hay capital para trabajar si nos han malogrado los sembríos. Entonces ese es el problema que hemos tenido y esa es la razón por la que yo migre a la selva. Yo vine a los 24 años con mi esposa y dos hijos.” (Entrevistado N° 24)*

Por otra parte, hubo entrevistados que declararon que en aquel tiempo sus familias tenían una fuerte dependencia económica de los ingresos generados por la hoja de coca. De estos ingresos dependía no solo su alimento y vestido, sino también el pago de estudios para los hijos. Cuando las acciones de erradicación forzosa afectaron su principal fuente de ingresos, sus posibilidades de cubrir estos servicios se vinieron abajo. Muchas familias emigraron a ASPASH bajo ese contexto, en muchos casos ininterrumpiendo sus estudios y postergándolos en forma permanente.

*“Por ejemplo, cuando yo estudiaba en la universidad mis padres vivían con coca y tenían coca y el día que lo jalaron la coca, lo erradicaron, no tenían otro recurso de ingreso, es por la vía ilegal ¿no? Entonces ¿qué sucede? que hay muchas personas, muchos amigos, muchos jóvenes se han truncado sus estudios por estos temas: no han culminado por el tema de recursos. Esas familias en su momento se quedaron sin ingresos y tuvieron que venir acá, entonces optaron a no seguir estudiando.”*  
(Entrevistado N°9, Socio de ASPASH)

Por lo tanto, se observa que para el grupo de personas que emigraron, continuar viviendo de algún cultivo se hizo insostenible debido a las acciones de erradicación forzosa realizadas en el marco de las políticas antidroga. Si lidiar con un clima adverso para la agricultura ya era de por sí un obstáculo, las fumigaciones terminaron por erradicar toda posibilidad de continuar dedicándose a la agricultura para aquellos que emigraron.

### 3.3. Efectos indirectos: Erradicación y la disminución del empleo

Aunque a diferencia de las zonas urbanas, el empleo puede no ser un buen indicador para medir la actividad económica en zonas rurales, muchos entrevistados complementaban sus actividades agrícolas con trabajos en otras actividades. Así, aunque en diferentes niveles, el empleo fue parte de los medios para generar ingresos entre muchos entrevistados antes de que emigrasen a Shambillo. Este sub capítulo se ocupa del factor empleo en las zonas de residencia antes del proceso de emigración; sus vínculos con la erradicación de finales de los 90; y su influencia posterior para la emigración hacia Shambillo.

Esta sección se plantea a partir de las afirmaciones de muchos entrevistados que explicaron que una de las razones para emigrar fue la falta de trabajo en sus lugares de origen. Por ello decidieron salir a buscar “su futuro” en otras partes. Este tipo de actores coinciden en que poco antes de emigrar, ya no había trabajos como jornaleros. Dichas afirmaciones se condicen con el relato de las fumigaciones en la sección anterior. En un entorno donde todo tipo de cultivo fue erradicado como resultado de estas acciones de fumigación, la demanda por mano de obra fue decreciendo en consecuencia. Como referencia sobre hasta qué punto la demanda de empleo decreció se presentan las siguientes declaraciones de los entrevistados.

*“Vine por trabajo, porque allá no había trabajo, vivía con mis hermanos y me vine a trabajar. Me he quedado acá a estudiar, acá ya he acabado mi estudio de primaria. (...) Yo o sea de chibolo estaba estudiando, el recurso no había pues, somos nueve hermanos. A los nueve hermanos, si claro de ropa,*

*el hecho de comida nunca nos ha faltado, lo que nos faltaba era el vestimiento a veces, no teníamos mucho. Entonces ya chibolo ya me vine (...) Solo me vine, escapando absolutamente, de chibolo.” (Entrevistado N° 17, Socio de ASPASH)*

*“Llegué en mis vacaciones a trabajar, a buscar la vida, para volver y seguir estudiando, pero yo ya me quedé. En ese tiempo tenía 14 años. Ni siquiera a esa edad no había terminado mi primaria.” (Entrevistado N° 15, Socio de ASPASH)*

El caso de los entrevistados N°. 15 y 17 es uno de los más interesantes ya que deja en claro la baja demanda de empleo y la situación precaria que muchos vivieron antes de emigrar. Aquellos que declararon haber salido a buscar trabajo, fueron en general jóvenes adultos o menores de edad, todos ellos de género masculino. No se profundizó en el ámbito de por qué decidieron salir de sus lugares de origen aun siendo tan jóvenes, ya que esto no era parte de los objetivos de la presente tesis. Sin embargo, en las citas queda claro que podían tener lo necesario para alimentarse, pero que no se lograba más que eso.

Entonces, se puede afirmar que muchos de los que hoy son palmicultores en ASPASH dependían también del **empleo** que se generaba en otras tierras de cultivo. Con las **fumigaciones**, las actividades agrícolas quedaron erradicadas y esto resultó en una menor demanda de trabajo como jornaleros. En el corto plazo, el comportamiento de ambas variables impactó en forma negativa sobre la capacidad de las familias para proveerse del sustento necesario. En respuesta



a esta situación, la migración fue la solución a la que muchos recurrieron en pro de conseguir un mejor futuro, como ellos mismos describen.

*“Yo vine de la ciudad de Huánuco a la edad 22 años buscando tierras para ver mi desarrollo y el futuro de mi persona.” (Entrevistado N°14, Socio de ASPASH)*

Otro aspecto a resaltar es que la búsqueda de trabajo por parte de menores, coincide con el hecho de que muchos de ellos no continuaron con sus estudios una vez llegados a Shambillo. Estos entrevistados que se quedaron en Shambillo por trabajo, eventualmente consiguieron terrenos agrícolas, en la mayoría de casos a través de invasiones, para dedicarse al cultivo de coca. La siguiente cita, ilustra cómo la búsqueda de trabajo termina por afectar la asistencia a la escuela en el caso de los menores de edad.

*“Llegué en mis vacaciones a trabajar, a buscar la vida, allí no había dónde trabajar, mi idea era volver y seguir estudiando, pero yo ya me quedé. En ese tiempo tenía 14 años. Ni siquiera a esa edad no había terminado mi primaria. (...) Y un señor nos dijo para que lo ayudemos en su chacra; y justo era en donde ahora es el caserío de Mediación. Y ahí estoy hasta ahora. Ya yo pensé este año estudio, mi idea era seguir estudiando, pero no se pudo.” (Entrevistado 15, Socio de ASPASH)*

En algunos casos el nivel de empleo ofertado no se vio influenciado por las acciones de erradicación, ya que este no guardaba relación con la actividad agrícola. Por otra parte, hubo un grupo de emigrantes cuya actividad principal

antes de llegar a Shambillo no era la agricultura. Dentro de este grupo, muchos consideraban la actividad laboral que tenían como inestable. Dicha calificación se debía a dos razones:

1. Los bajos ingresos que generaba la actividad no agrícola en aquel entonces, y que estaba asociada a una baja expectativa que tales actividades mejorarían el futuro para sus familias.
2. La incertidumbre de acercarse a la vejez y no tener un medio que les asegure cómo sostenerse cuando alcancen dicha etapa de la vida. Ya que consideraban que, aun contando con un empleo estable en el momento, con el paso de los años sería cada vez más difícil desempeñarse en dicha labor.

Tal situación no daba tranquilidad a muchos, razón por la que decidieron buscar tierras para la agricultura. Tener un terreno agrícola daba la sensación a los entrevistados de que esta era una manera de garantizar un futuro para ellos y sus familias.

*“Era rematista, alquilaba una casa para que mis hijos vayan a la escuela. Y me di cuenta que ya me estaban viniendo los años y no tenía tranquilidad, no veía nada de lo que es para futuro. Un buen día me arriesgué y le digo a mi esposa que voy a ir al Aguaytía. Me dice que para qué voy a ir si allí hay coca, yo le digo que también quiero sembrar coca. Y ahí fui, le dominé a mi familia y vino aquí.” (Entrevistado 8, socio de ASPASH)*

Por último, dentro del grupo que no se dedicaba a actividades agrícolas antes de emigrar, hubo una parte que se dedicaba al comercio de mercaderías como zapatos, ropa, bolsos, mochilas; o que ya tenían un negocio de restaurante. Este grupo no se movilizó a Shambillo en busca de tierras, a diferencia de los grupos descritos anteriormente; sino que a consecuencia de las actividades comerciales que ya ejercían en aquel entonces, iban y venían de Aguaytía, ciudad ubicada a media hora de Shambillo. Cuando se presentó el PDA en Shambillo, este último grupo de personas decidió dedicarse a la palma porque vio en la palma una oportunidad más de negocio. Como se verá más adelante, este último grupo de personas tendrá un rol importante en el proyecto de desarrollo alternativo de palma abordado en este trabajo.

*“Yo soy comerciante, vine por el comercio. De ahí me dediqué a la palma” (Entrevistado N°19, Socio de ASPASH)*

*“Nosotros no tanto nos dedicábamos a la coca, más me he dedicado al negocio, con mi familia nos hemos dedicado más a eso.” (Entrevistado N°13, Socio de ASPASH)*

Como puede observarse, la situación de los entrevistados desde sus lugares de procedencia en cuanto al mercado presenta al menos tres grandes perfiles.

1. *Primer perfil:* Aquellos que dependían de la actividad agrícola, sea hoja de coca u otros, y que fracasaron debido a las acciones de erradicación a través de fumigaciones.

2. *Segundo perfil*: Los que dependían parcialmente de su empleo como jornaleros y cuya demanda desapareció cuando ya no fue posible continuar con las actividades agrícolas luego de las fumigaciones.
3. *Tercer perfil*: Las personas que tenían una actividad laboral no vinculada a la agricultura. Aquí se identificaron dos subgrupos:
  - a. Los que no tenían capital y vivían del día a día de su actividad. Dada esta característica, veían su trabajo como inestable, por lo que optaron por buscar terrenos para cultivar y así asegurarse un futuro.
  - b. Aquellos que sí tenían capital y veían su actividad laboral como estable, mayormente se trató de comerciantes. Como se verá más adelante, este grupo vio como una oportunidad el proyecto de palma. Por lo que solo en el marco del proyecto decidieron buscar tierras para plantar la palma aceitera.

De esos tres grupos identificados, la gran mayoría se dedicaba a la agricultura o dependía de algún empleo vinculado al agro antes de emigrar a Shambillo. Fue este gran grupo el que se vio afectado por las acciones de erradicación y que a partir de ello optaron por querer asegurar su futuro migrando a actividades que consideraran más segura como sería el cultivo de coca. De este grupo mencionado, muchos ya vivían bajo condiciones que indican estar en situación de pobreza.

Por otro lado, estaban aquellos cuya actividad laboral no dependía de la agricultura. Y dentro de este grupo, se encontraba otro que tenía una actividad

comercial más estable y que contaban con un capital que no era afectado por las acciones de erradicación. Esto no solo les daba la posibilidad de sostenerse; sino también de ahorrar y apostar por nuevas actividades económicas, lo cual sucedió efectivamente cuando llegó el PDA de palma aceitera a Shambillo.

### 3.4. Presencia del Estado

Parte del rol del Estado está orientado a proveer servicios y bienes de distinta naturaleza (salud, educación, infraestructura, seguridad, justicia, etc.) de manera que estos contribuyan al desarrollo humano (PNUD 2010: 29). Hay que mencionar también que proveer de estos bienes y servicios requiere todo un aparato institucional por parte del estado para que se haga cargo de dicha tarea, además de que estas instituciones requieren de recursos para su funcionamiento (PNUD 2010: 29-30).

De esta gama de bienes y servicios mencionados<sup>14</sup>, el trabajo de campo solo consideró información de un tipo de servicio público: seguridad. Específicamente se trata de la percepción de seguridad frente al terrorismo y a otras actividades delictivas, que en adelante denominaremos solo como *seguridad*, en estos lugares de residencia antes de emigrar.

Hay que mencionar que para el trabajo de campo no se contempló el factor de *bienes y servicios del estado orientados al desarrollo humano*. Aun así, la percepción de seguridad en sus antiguos lugares de residencia fue un tema

---

<sup>14</sup> Para un mayor detalle sobre los bienes y servicios que el estado puede proveer para el desarrollo humano revisar la sección *Índice de densidad del estado*, del informe Índice de Desarrollo Humano elaborado por el PNUD.

que salió de manera espontánea y recurrente entre los entrevistados. Esta percepción de inseguridad, principalmente frente al terrorismo, fue para muchos entrevistados razón para abandonar sus lugares de origen. Las siguientes citas reflejan la situación descrita:

*“Justamente de mi pueblo habíamos salido con mis papas por la terruqueada, esas cosas que habían bastante ahí. A mis hermanos los querían meter al terrorismo, entonces mi papá nos trajo por acá”*  
(Entrevistado N°11, Socio de APASH)

Por lo tanto, las entrevistas indican que la labor del Estado no fue la suficiente para contrarrestar la percepción de inseguridad generada por la subversión. Además, las políticas antidrogas de aquella época aún seguían enfocadas a la erradicación forzosa y represión a coccaleros, tal como ya lo han mencionado algunos entrevistados y otros trabajos de investigación como el de Manrique (2016:15). Así, las emigraciones a Shambillo tuvieron un componente de expulsión; la inseguridad, donde actores de las fuerzas policiales y armadas tomaron parte. De esta manera, la percepción de inseguridad de la que hablaron los entrevistados pone en cuestión el rol del Estado frente a lo que es proveer de seguridad a las personas en sus distintas provincias y localidades.

### **3.5. Conclusiones**

Esta sección ha esbozado cómo era la vida de los socios entrevistados antes de mudarse a Shambillo desde tres ámbitos: las posibilidades de vida a través de la agricultura, mediante otros trabajos y finalmente sobre la presencia

del estado y su función para brindar seguridad. Se consideraron estas variables como factores de expulsión porque fueron las más mencionadas al momento de que los entrevistados describieron por qué decidieron salir de Shambillo.

En primer lugar, respecto a la agricultura se puede concluir lo siguiente:

- Independientemente de que se tratase de agricultura para auto consumo o para venta, muchos entrevistados mostraron una fuerte dependencia de esta actividad para proveer de sustento a sus familias. En algunos casos, esta fuerte dependencia tuvo efectos sobre el nivel educativo que podían alcanzar los niños de estas familias agricultoras: Se priorizaban las actividades que brindasen sustento a la familia, antes que la asistencia a la escuela.
- Por definición, se sabe que la actividad agrícola presenta altos riesgos para quienes la ejecutan, ya que se encuentra sujeta a dificultades climáticas, agotamiento de los suelos, plagas, volatilidad en los precios, etc. En el caso de los entrevistados, dichas dificultades no fueron necesariamente determinantes como para hacerles abandonar el lugar donde residían. Más allá de si se contaba o no con el suficiente capital para volver a empezar la actividad agrícola luego de algún posible desastre, está parece que se volvió ya muy insegura para los entrevistados por otras razones. En esa situación, buscar e invertir en tierras de otras zonas parecía una mejor alternativa frente a la situación de aquel entonces.

- Como consecuencia de las fumigaciones ocurrió que algunos de los socios de ASPASH terminaron por emigrar a otras zonas del país para salir a dedicarse a la coca en zonas como Shambillo. Este hecho es consecuente con el informe de la CVR sobre el desplazamiento de cocaleros del valle del Huallaga hacia Ucayali producto de las acciones de erradicación por parte del Estado a fines de los años 80 (CVR 2003: 343). También se relaciona con el *efecto globo*<sup>15</sup> mencionado en los trabajos de tesis de Manrique (2015: 32) y Stöckli (2014: 59). La hipótesis aquí es que parte de los agricultores llegados a Shambillo para cultivar coca lo hicieron luego de estos eventos. Si bien es cierto que no todos mencionaron que antes se dedicaban a la coca, este escenario sería factible ya que Aguaytía guarda cercanía a lo que fueron en aquel entonces las principales zonas de narcotráfico como fueron Tocache y el Monzón (Stöckli 2014: 74)

En segundo lugar, respecto al empleo se puede concluir lo siguiente:

- La búsqueda de empleo en otras zonas fue una actividad que estuvo más presente entre asociados que en aquel tiempo tenían alrededor de 20 años, incluso algunos salieron a buscar trabajo siendo menores de edad, escapando de sus hogares. El dato importante aquí hubiera sido preguntar sobre qué tipo de empleos había en las zonas de origen y por qué decidieron que era mejor salir a buscar trabajo, a veces escapando

---

<sup>15</sup> *Efecto globo*: fenómeno de migración de poblaciones cocaleras y la re-ubicación de hectáreas de coca como consecuencia de la erradicación forzosa producida en la zona. (Stöckli 2014: 74)



de la familia, frente a la alternativa de quedarse. No queda claro si la falta de empleo fue un factor que contribuyó a la emigración. En todo caso, sí está muy claro que la búsqueda de empleo temporal fue una estrategia de supervivencia mientras se veía dónde podían conseguirse terrenos agrícolas propios.

- El carácter de empleo insostenible con el paso del tiempo, sin embargo, es algo que ha quedado evidenciado en el caso de algunos agricultores. Aquellos que veían con incertidumbre el hecho de poder seguir viviendo de la actividad laboral que desempeñaban en aquel entonces (en general empleo informal) terminaron por salir en búsqueda de terrenos agrícolas a fin de conseguir la seguridad de que podrían sostenerse en los años venideros.
- Por último, hay un aspecto que no se mencionó y que puede decirse es transversal al menos a las dos primeras situaciones: la percepción de que la posesión del terreno agrícola les brinda una sensación mínima de seguridad. No una casa en la ciudad o un empleo estable en la misma, la seguridad para muchos está en el campo, habría que preguntarse qué argumentos sostienen esta percepción.

Finalmente, respecto a la presencia del Estado puede concluirse lo siguiente:

- A partir del servicio definido como *seguridad*, se encuentra que hubo una baja presencia del Estado en estas zonas de origen. Para muchos, uno

de los factores decisivos para emigrar fue la inseguridad frente al terrorismo y otras actividades delictivas que existían en su zona de origen.

Este capítulo solo ha presentado cómo era la vida de los socios en sus lugares previos de residencia antes de emigrar a Shambillo. Hasta el momento, he omitido cuál era la actividad que tenían en mente realizar los agricultores cuando emigraron. El siguiente sub capítulo trata este tema y presenta y las dinámicas sociales y económicas que se dieron con su llegada al valle de Shambillo.



#### **Capítulo 4: Vida con el Boom de la coca**

A partir del contexto descrito en el tercer capítulo, se puede afirmar que los entrevistados decidieron emigrar al Valle de Shambillo para desempeñarse principalmente en actividades agrícolas: dentro de estas actividades, la hoja de coca fue el cultivo predominante en el valle. Aunque fueron pocos los entrevistados (4 de un total de 24) los que afirmaron que emigraron a Shambillo para dedicarse a la coca, una vez llegados al lugar, muchos de ellos terminaron por dedicarse a dicha actividad.

Así, Shambillo se constituyó como una zona principalmente cocalera desde finales de los 80 y por casi una década. Adelantando un poco lo discutido en el capítulo 4, hay que mencionar que aun con la caída del precio de la coca a partir de 1994, muchas personas no salieron de la cadena de producción de droga. En paralelo a esta situación, los que vivieron en Shambillo a finales de los 80 tuvieron que continuar lidiando con la presencia de movimientos subversivos y con la represión del Estado hacia los cocaleros.

Con todo lo presentado, las dinámicas económicas y sociales que acontecieron en Shambillo se configuraron a partir de dos factores:

- *Primero:* El alto precio al que podía venderse la hoja de coca, la facilidad del manejo de este cultivo y el número de veces que podía cosecharse. Todo ello representaba una gran oportunidad para generar ingresos.
- *Segundo:* La presencia de la subversión y las acciones de represión, con una alta recurrencia a la violencia, por parte del Estado.

Este capítulo presenta el impacto de la agricultura basada en la hoja de coca sobre la percepción de los futuros socios de ASPASH en relación a su calidad de vida y cómo fue el vínculo que establecieron con organizaciones el Estado o desde la sociedad civil a partir de esta actividad agrícola.

En segundo lugar, describe lo que fue la vida de los futuros socios junto a la presencia de organizaciones subversivas en la zona durante el boom del precio de la hoja de la coca hasta 1994, y cómo dicha presencia implicó un gran riesgo para los agricultores de Shambillo.

#### **4.1. El cultivo ¿fácil? de la hoja de coca en el Valle de Shambillo**

Desde el inicio, la agricultura fue la principal actividad para la mayoría de socios una vez llegados a Shambillo, aquí se distinguieron dos grupos: aquellos que fueron a Shambillo con la intención de sembrar coca y otros que tenían la intención de sembrar otros cultivos.

En el caso de los que afirmaron querer dedicarse a la hoja de coca, ellos declaran que se vieron afectados por las fumigaciones realizadas sobre sus terrenos antes de emigrar a Shambillo. Así, el valle de Shambillo fue un espacio donde emigraron cocaleros afectados por las políticas de erradicación forzosa de parte del gobierno, ello viene a ser parte del *efecto globo* mencionado en el capítulo anterior.

*“Se malogró con esa fumigación que echaron los norteamericanos en toda la selva para matar la coca. Y eso evaporó y malogró toda la siembra.*

*Y eso es principal daño que ha hecho al país para que migre toda la parte serranía.” (Entrevistado N°24, Socio de ASPASH)*

*“Bueno la vida era acá cuando yo mismo vengo plantar coca, hacerme mafioso, volar al alto. Gracias a Dios, Dios no me corrompió.” (Entrevistado N°24, Socio de ASPASH)*

En paralelo, muchos de los socios que no mencionaron a la coca como el cultivo que deseaban realizar terminaron por dedicarse también a esta actividad. Asimismo, cabe mencionar que antes de emigrar a Shambillo, los terrenos agrícolas de los no cocaleros también se vieron afectados por las fumigaciones. De esta manera, el valle de Shambillo se volvió un foco de producción de coca desde finales de los años 80, situación que se mantendría hasta finales de los 90.

En un entorno donde se puede afirmar que gran parte de los socios de ASPASH se dedicaba a la agricultura y que, dentro de esta actividad, la coca fue el cultivo más frecuente, cabe preguntarse qué hizo a la coca tan atractiva para los agricultores que recién llegaban a Shambillo. A partir de las entrevistas se identificaron tres razones:

- *Primera razón:* La facilidad que supone realizar el cultivo de hoja de coca frente a otros cultivos.
- *Segunda razón:* El elevado precio de la coca a finales de los 80 hasta mediados de la siguiente década.

- *Tercera razón:* El tiempo de espera para obtener beneficios de la hoja de coca era de tres meses en promedio, periodo menor de espera frente a otros cultivos lícitos.

*“El precio era bueno, era lo más fácil porque era un cultivo fácil de hacer, fácil de procesar, era muy fácil de vender. Todo era bien rápido, era fácil.” (Entrevistado N°9, Socio de ASPASH)*

Cuando se habla de que la coca era un cultivo fácil de realizar, los entrevistados se referían a que el mantenimiento, cosecha y secado de las hojas no demandaba mucha mano de obra o esfuerzo como sucedía con otros cultivos. Por otro lado, el producto no requería ser sacado hasta la carretera, sino que generalmente el comprador iba hasta los terrenos agrícolas para comprar las cosechas. Este último hecho fue una gran ventaja, ya que hasta la fecha sacar cualquier producto agrícola al mercado supone un costo extra para el agricultor.

*“Los que ya hacían el derivado de la hoja de coca, esos son los que venían, te compraban y al toque te llevaban. O sea que no buscabas, venían y te compraban. Era más rápido y cada tres meses.” (Entrevistado N°18, ASPASH)*

Por otro lado, explicaron los socios entrevistados, la cosecha de coca se daba cada tres meses: este tiempo de espera es mucho menor si se compara con otros tipos de cultivo. Así, con intervalos de tiempo de tres meses entre cosechas, la hoja de coca ofrecía un periodo de espera menor para los

agricultores para obtener los beneficios de su actividad agrícola, asegurando así un flujo más continuo de ingresos monetarios.

Por tanto, la percepción de costos bajos asociados al cuidado del cultivo y post cosecha; y la posibilidad de obtener ingresos cada tres meses, fueron los principales factores mencionados que llevaron a considerar a la coca como un cultivo viable para realizar, esto junto al elevado precio durante el Boom de la Coca.

Adelantando una idea del siguiente capítulo: la facilidad en el manejo del cultivo terminó siendo de mayor importancia para los socios entrevistados que el precio de la coca. Esto último se evidenció al momento de que los cocaleros decidieron seguir con la hoja de coca, aun cuando el precio había caído: ya que la coca seguía ofreciendo un flujo de ingresos cada tres meses. Asimismo, había toda una estructura para la compra/venta de hoja de coca ya consolidada, que no suponía mayores costos para el agricultor. En un entorno donde no se contaba con infraestructura de caminos, ni con presencia de organizaciones del Estado que fomentaran actividades productivas viables y rentables; el sembrar hoja de coca terminaba siendo, si acaso no siempre rentable, al menos la opción más asequible para sobrevivir.

Ya delineadas las razones de preferencia por el cultivo de coca para los agricultores de Shambillo, pasamos a tratar el tema de las percepciones sobre los resultados económicos de dicha actividad y sus impactos en la calidad de vida según la percepción de los socios entrevistados.

#### 4.1.1. Resultados económicos del cultivo de coca

La postura predominante al hablar de si la coca generaba o no el ingreso suficiente para las familias en Shambillo era que esta sí lo hacía, aunque con ciertas particularidades. Uno de los entrevistados explicaba que cuando la coca costaba S/160 la arroba, se conseguía buena cantidad de dinero, y esto animaba a muchos a seguir en este negocio. En promedio se podía conseguir un ingreso bruto que iba entre los S/4000 y S/6000 por la venta de la hoja en cada trimestre.

*“Claro, en sus mejores momentos era muy rentable la coca. Esas épocas del 90, 92, 93, era muy rentable la coca. Por eso es que todo el mundo se dedicaba a la coca.” (Entrevistado N°9, Socio de ASPASH)*

*“Coca daba plata. Yo no he sido cocalero, yo he sido solo cosechero. Cosechando no más yo ganaba. Cosechando yo ganaba en dólares, diario cosechaba tres arrobas, cuatro arrobas, estamos hablando 120kg diario. En ese tiempo no pagaba S/0.10 el kilo, ahora están pagando S/0.60 - S/0.70 y cuando está hoja un poco más bajo ahora pagan S/1.”*

Desde luego, además del precio, el ingreso dependía de cuántas arrobas de coca podían sacarse para venta: a mayor producción, se obtenía un mayor beneficio económico. Aun descontando los costos asociados para el siguiente periodo de siembra de coca, la diferencia disponible para sobrevivir durante los tres meses siguientes de la cosecha era alrededor de los S/2000. Nótese que aun siendo S/1000, a precios de la época de los 90, tal monto permitía una



capacidad adquisitiva real mayor de lo que hoy se podría adquirir con esa misma cantidad.

Por otro lado, para los entrevistados destacaba la rapidez con la que era posible recuperar la inversión en la hoja de coca: todos estuvieron de acuerdo en afirmar que se podía recuperar lo invertido en coca durante la cosecha y que lo mejor era que todo ello sucedía en lapso de tiempo menor que para otros cultivos. Las siguientes citas ilustran estos argumentos:

*“Si bien es cierto el agricultor que se dedica al cultivo de coca...por decir ahorita está S/100 la arroba y una hectárea te puede dar 60 arrobas, o sea son S/6000, de eso por lo menos S/2000 se van en cultivo y cosecha y los tres meses restantes ahí se va.” (Entrevistado N°7, Socio de ASPASH)*

*“Bueno lógicamente porque la coca es un sembrío que hoy lo siembras y a los 6-7 meses ya estás con ingresos. Es una actividad muy rápido de recuperarlo” (Entrevistado N°10, Socio de ASPASH)*

Ahora bien, este aspecto de que a mayor producción se obtiene una mayor renta no necesariamente motivó a que los agricultores incrementaran sus cultivos de coca. En tanto que se trataba de una actividad ilícita, muchos limitaron la extensión de terrenos cultivados, a fin de dificultar que sean encontrados por las fuerzas del orden. Por otro lado, había una lógica de que se podía perder en cualquier momento lo invertido en la coca, ya que la erradicación era un riesgo constante. Por lo tanto, limitar la extensión de los cultivos era también una forma de minimizar las pérdidas de capital.

En la misma línea, articularse a lo que era la producción de droga, asumía un mayor riesgo de verse vinculado a organizaciones subversivas. Esto último suponía incrementar el riesgo con el que ya se vivía en Shambillo, pero también obtener más ganancias. En Shambillo ocurrieron ambos casos: hubo agricultores que asumieron dicho riesgo y otros prefirieron solo cultivar coca.

Cabe preguntarse cuál era la extensión de terreno segura considerada por los agricultores para cultivar coca en aquel tiempo, y si hubo o no acuerdos entre los agricultores respecto al tema. Aunque esta información no fue un dato recogido en este trabajo, es de interés porque da cuenta de ciertos acuerdos y por ende organización entre los agricultores, información que sin duda enriquecería esta tesis. Por último, volviendo al tema de los ingresos obtenidos, al menos durante la etapa de los precios altos, la coca dio resultados que sin duda incrementaron la capacidad adquisitiva real de muchos agricultores.

#### **4.2. ¿Mejora en la calidad de vida?**

Los resultados económicos positivos del cultivo de la hoja de coca invitan a pensar que durante la primera parte de los 90 mejoró notablemente la calidad de vida en Shambillo. No obstante, el caso en estudio indica que ocurrió lo contrario: muchos de los entrevistados percibieron que vivir en la zona se volvió más peligroso o que no hubo grandes cambios ya que se veía la misma pobreza. Los siguientes factores: ilegalidad de la hoja de coca, terrorismo, capacidad nula de negociación con los compradores de la coca; y el no *saber* cómo aprovechar los ingresos de la coca; ayudan a explicar porque no se percibió una mejora en la vida de los agricultores en Shambillo.

#### 4.2.1. Una vida poco tranquila: ilegalidad y terrorismo

Para aquellas familias de Shambillo dedicadas a la hoja de coca, los beneficios económicos de su actividad vinieron junto con riesgos asociados a la represión cocalera y a tener que comerciar en un entorno con presencia de organizaciones subversivas. Además de las acciones de represión del Estado para la erradicación forzosa del cultivo de coca y contra el terrorismo; se encontraba la sensación de exposición a peligros como la delincuencia local: cuando uno vendía coca todos en la zona sabían que aquella persona cargaba con dinero, lo que les hacía un blanco fácil para los ladrones.

*Esto siempre nos ha ocasionado en el aspecto social el estar expuesto a los peligros, la delincuencia, por eso te pueden venir a matar, uno está expuesto a ese peligro (...) No había seguridad ni para uno, ni para la familia porque por la plata te pueden venir a matar. Asaltos en el camino que te ibas a Boquerón, te esperaban por ahí y lo poco que estás llevando te asaltaban y ya. Sabían que la coca da plata y por eso te esperaban (Entrevistado N°20, Socio de ASPASH)*

Por lo tanto, no solo fueron las acciones de erradicación por parte del Estado el único factor de riesgo para los cocaleros en Shambillo. La delincuencia local generada a partir del movimiento económico de la compra/venta de hoja de coca generó un espacio donde no se garantizaba a los agricultores la seguridad de que sus ingresos obtenidos se quedarían con ellos. En este sentido, la ilegalidad de la coca y la imposibilidad de solicitar apoyo policial debido al

carácter ilícito de dicha actividad contribuyeron a que estos robos se volvieran parte del día a día en Shambillo.

La frecuencia de delitos en Shambillo creó la sensación entre muchos entrevistados, ex cocaleros o no, de que un cocalero arriesgaba la vida debido a su actividad. Si a esto se suma la presencia de organizaciones subversivas en la zona de estudio, a las cuales afirmaron nunca estar vinculados, la percepción de las familias sobre inseguridad se incrementaba aún más.

Por otro lado, muchos entrevistados percibían que ya no solo eran perseguidos por el Estado debido a su actividad agrícola, sino que el cultivar coca los hacía parte de la cadena de producción de la droga. Por lo tanto, los agricultores en Shambillo tenían que lidiar no solo con la represión cocalera, sino con ser considerados como terroristas o narcotraficantes por parte de las fuerzas del orden. La actividad de la coca, terminó haciendo que muchos se sintieran como opuestos al Estado, y en consecuencia a la legalidad.

*“Era una vida bastante difícil, mucha violencia, el terrorismo estaba en su apogeo en ese tiempo. La muerte de mucha gente ha sido masiva, para mí por la coca, el narcotráfico que se alió con Sendero para generar ese tipo de zozobra que hubo. Vivir en Aguaytía era ser considerado un narcotraficante, un terrorista.” (Entrevistado N°3)*

Sin embargo, independientemente de la existencia o no de vínculos con el narcoterrorismo, para varios agricultores la hoja de coca fue la única alternativa para sobrevivir en un espacio al que pocos años atrás habían llegado

y donde buscaban consolidarse. Para muchos de los que ahora son socios de ASPASH la pregunta que se hacían en ese momento era qué más se podía hacer si se encontraban en un espacio donde la lejanía entre sus terrenos agrícolas y las carreteras hacía que la empresa de sacar cualquier otro cultivo al mercado fuera imposible. Solo la coca en ese momento se ajustaba a las condiciones de la zona. Pero este cultivo supuso una vida bastante difícil y de mucha violencia, como muchos entrevistados han mencionado, y que duró la mitad de una década.

*“No era tan bueno porque había persecución de las fuerzas policiales, había que andar a escondidas. Pero qué podíamos hacer cuando estábamos inmersos en un lugar en el que no hay acceso para sacar nuestros productos a vender al mercado. Tan solo la coca lo compraban ahí mismo y ahí se obtenía el dinero necesario para vivir.” (Entrevistado N°14, Socio de ASPASH)*

Como un agricultor comentaba, había que andar con cuidado mientras se vivía con la coca y más aún mientras las organizaciones subversivas se encontraban activas a inicios de los 90. Así, la única alternativa para sobrevivir, implicaba un alto riesgo para la vida de los agricultores y sus familias. A muchos solo les quedó asumir dicho riesgo por las facilidades de producción y beneficios económicos que ofrecía la hoja de coca en aquel entonces. Era, pues, una vida nada tranquila la que aconteció en Shambillo durante la primera mitad de los años 90.

#### **4.2.2. Las relaciones entre agricultores y compradores de hoja de coca**

Los altos precios de la hoja de coca, la ilegalidad de esta actividad y la subversión se combinaron en Shambillo creando un entorno inseguro para muchos, pero que también proporcionaba ingresos suficientes para los habitantes. No obstante, los altos precios no siempre estaban asegurados debido a dos factores: la volatilidad de los precios de la hoja de coca determinada en el mercado internacional; y el hecho de que la compra de este producto dependía de los acopiadores. Esta sección se centra en este último aspecto<sup>16</sup>.

Los compradores de la hoja de coca para fines de narcotráfico eran los principales demandantes de este producto. Con ellos no siempre existía garantía de que iban a pagar el precio que correspondía en aquel momento, algunos entrevistados explicaron que estos compradores podían cambiar el precio a su gusto o también llevarse más producción respecto del valor de lo que les pagaban. En caso ocurriese esto, no era posible hacer algún reclamo para la próxima cosecha ya que estos compradores iban y venían solo en tiempos de cosecha y además iban cambiando con frecuencia, temiéndose posibles represalias ante un reclamo.

*“A veces también se llevaban la coca, no era un negocio legal que yo te pago y toma la plata en mano. A veces yo ampliaba y no te pagaban. Se llevaban tu producto y ya nos los volvías a ver. Era un producto ilegal, a*

---

<sup>16</sup> El efecto del precio internacional será analizado en el Capítulo 5.

*veces te pagaban, a veces no te pagaban, totalmente ilegal.” (Entrevistado N°23, Socio de ASPASH)*

*“La desventaja era que los grandes compradores de la coca venían cambiando precio a su antojo. Y eso nadie podía controlar y tú por necesidad debes de vender al precio que te ofrecen. Esa era la dificultad, no sabía seguridad que uno pueda tener.” (Entrevistado N°24, Socio de ASPASH)*

Nótese entonces que la relación entre agricultores y compradores de hoja de coca estuvo marcada por la desconfianza. Queda pendiente una explicación de por qué no hubo una organización entre los agricultores para afrontar las dificultades mencionadas<sup>17</sup>. Sin embargo, tal relación con los compradores se mantuvo debido a la necesidad de obtener ingresos para seguir manteniéndose en Shambillo. Aun con estas incertidumbres y la inseguridad explicada en la sección anterior, el cultivo de hoja de coca se mantenía como la mejor alternativa.

#### **4.2.3. Saber aprovechar para desarrollar**

La ilegalidad e inseguridad asociadas al narcotráfico y terrorismo, junto a la desconfianza entre agricultores y compradores de hoja de coca fueron factores que contribuyeron a que la percepción sobre la vida en Shambillo no había cambiado mucho respecto al momento en que llegaron. No obstante, pese al alto riesgo vivido en la zona, muchos entrevistados se mantuvieron cultivando coca debido a los elevados ingresos y la frecuencia con que podían obtenerlos.

---

<sup>17</sup> Tema para el subcapítulo 4.4. Organizaciones desde la sociedad civil en Shambillo

Consecuencia de esta actividad, muchos agricultores conseguían rentas altas que pudieron haberles sacado de la situación de pobreza en que se encontraban cuando llegaron a Shambillo. Sin embargo, los entrevistados mencionaron que el dinero ganado con la hoja de coca no era usado para asegurar un mejor futuro, como muchos mencionaron, era común que, así como el dinero llegase rápido, también se gastase en la misma manera.

Como Nisbet ha mencionado, el desarrollo de las personas es un proceso estrechamente vinculado a la vida del sujeto (1969: 26). Bajo este enfoque, el contexto de inseguridad en Shambillo explicaría por qué los ingresos de la hoja de coca no fueron de por sí suficientes para mejorar la calidad de vida de muchos cocalleros. El carácter informal de esta actividad planteó para muchos que aprovechar rápidamente los ingresos era preferible a invertir en una casa o mejor educación.

*“Como es trabajo de informalidad, a veces la gente que trabaja con ese trabajo no piensa al futuro como hacer una vivienda de material noble algo. Piensan que si aprovechas hay que hacerlo rápido.” (Entrevistado N°15, Socio de ASPASH)*

Así, el carácter de actividad informal es un argumento para explicar la manera en que se gastaban los ingresos obtenidos por la hoja de coca. Los entrevistados explicaron que con el dinero de la coca las cosas en las que más se gastaba era en cerveza, mujeres y diversión. Esta fue, para muchos, la manera preferida de aprovechar rápidamente el dinero ante la incertidumbre en que se vivía.



No obstante, hay que plantear que, aunque muchos cocaleros gastasen su dinero en esa manera, ello no implica que no pensasen en tener un mejor futuro; sino que este no era posible por el contexto de violencia e inseguridad que se vivía dadas las relaciones con el estado, el narcotráfico y el terrorismo. Pensar en algún negocio a inicios de los años 90 y en zona rural no era una alternativa viable.

Finalmente, los pocos entrevistados que tenían educación secundaria completa o estudios superiores, afirmaron que era necesario *saber* aprovechar el dinero de la coca si es que se quería salir adelante. Para este perfil de actores, en general la gente no tenía visión a futuro de cómo salir adelante y por eso invertían más en actividades de diversión como “chupas”. La siguiente cita, de un entrevistado con este último tipo de perfil es ejemplo del argumento en este párrafo:

*“Bueno el que sabía aprovechar lo ha aprovechado, el que no ha sabido, siempre ha encontrado dinero fácil y le ha desbandado. Han invertido en las chupas, la diversión. Quizás muchos no le han sabido aprovechar.”*  
(Entrevistado N°18, Socio de ASPASH)

*“Para ellos la hoja de coca era perdición, lo ganaban fácil y lo acaban fácil. O sea, destruía, había un caos en el pueblo (...) También porque es ilícito, muchas personas han fallecido, han muerto, había muchos subversivos, todo.”* (Entrevistado N°19, Socio de ASPASH)

Por lo tanto, el carácter ilícito de la hoja de coca influyó en el espacio de inseguridad en que se convirtió Shambillo a inicio de los años 90. En este espacio de inseguridad, las declaraciones de los entrevistados indican que había un gran flujo de dinero circulando, el cual era producto del narcotráfico. Sin embargo, este flujo de dinero, lejos de mejorar la vida de las personas, tuvo, por lo menos, un efecto nulo. Había que saber aprovechar este dinero si se quería salir adelante. Pero en opinión de algunos, muchos no sabían cómo; y esta acabo siendo su perdición tanto personal, como para el pueblo en conjunto. Pero quizá, aunque supieran cómo, hacerlo era complicado por el contexto de violencia e inseguridad que se vivían en aquella época, lo cual hacía difícil pensar en un futuro que no estuviera ligado a la hoja de coca.

#### **4.3. Organizaciones del Estado en Shambillo**

Como ya se ha ido mencionando, la actividad principal en el Valle de Shambillo a inicios de los años 90 fue el cultivo de coca. Al respecto, ¿cuáles han sido los mecanismos de intervención en Shambillo durante el Boom de la Coca? la posición del Estado peruano, influenciado por organismos multilaterales financiados por Estados Unidos, fue la de asumir acciones de erradicación forzosa. Cabe mencionar que en el capítulo 2, en la Tabla N°4, se presentaron los proyectos de desarrollo alternativo que se habían dado en Aguaytía desde fines de los 80. Sin embargo, ninguno de los entrevistados tiene recuerdo de este tipo de intervenciones en Shambillo hasta después de la segunda mitad de los años 90.

En lo que sí coinciden todos los entrevistados fue en el rol represor que tuvo el Estado, a través de la policía, desde dos flancos de acción: la represión hacia los cocaleros y la lucha contra el terrorismo. Desde ambos lados, los agricultores mencionaron que veían a las organizaciones del Estado con mucha desconfianza ya que podían quitarles su coca. O, por otro lado, podían también vincularles con los movimientos subversivos de la época.

*“Vivir en Aguaytía era ser considerado un narcotraficante, un terrorista.” (Entrevistado N°3, Socio de ASPASH)*

*“Lo malo de trabajar con la hoja de coca era que se trataba de trabajo ilegal; por lo que los controles del estado nos perseguían y teníamos que estar ya escondiéndonos, algo así para no ser reprimidos por la fuerza policial.” (Entrevistado N°14, Socios de ASPASH)*

De manera similar, con las autoridades locales o regionales los entrevistados opinaron que estas no tuvieron presencia en la zona hasta después de la segunda mitad de la década de los 90. Se puede afirmar que la organización del gobierno más reconocida en esta etapa fue la de la policía, cuya presencia y acciones eran percibidas con desconfianza por los agricultores de Shambillo.

#### **4.4. Organizaciones desde la sociedad civil en Shambillo**

Bajo el escenario de la erradicación forzosa y lucha contra el terrorismo, la desconfianza hacia todo actor del Estado era generalizada. No obstante, ante tal situación de adversidad, los entrevistados no mencionaron que se hayan

organizado de alguna manera para hacer frente a estos problemas. Cuando se preguntó a los entrevistados por la presencia de alguna organización de agricultores o de la población durante la primera mitad de los 90, todos respondieron que no había ninguna.

Este hecho se condice con la situación de inseguridad vivida en Shambillo durante el periodo que ya he mencionado. Los agricultores cocaleros de aquel entonces confiaban poco en organizaciones del Estado, y en paralelo la situación de confianza entre ellos mismos era nula. Algunos mencionaron que no conocían a sus vecinos o que en todo caso los conocían solo de vista.

Asimismo, los entrevistados mencionaron que aquellos que les asaltaban luego de la venta de su coca lo hacían con capuchas, ocultando así su rostro. Esto hacía desconfiar al interior del grupo de cocaleros de que uno de la zona podía haberles robado.

A partir de las razones expuestas, se pueden plantear 2 hipótesis para explicar por qué no hubo organización por parte de los agricultores para solucionar este hecho:

- *Hipótesis N°1:* Los robos hacia los cocaleros obstaculizaron que hubiera confianza entre estos actores y que pudiera empezar a organizarse para afrontar los problemas de inseguridad que existían en la zona.
- *Hipótesis N°2:* Los emigrantes a Shambillo tuvieron distintas provincias de procedencia y una vez llegados no se establecieron necesariamente junto a sus paisanos. No había entonces un sentido de identidad en común por

la procedencia que les ayudara a realizar una acción en cooperación con otros.

En consecuencia, hubo poca confianza entre los cocaleros durante este periodo lo cual dificultó cualquier tipo de cooperación al interior del grupo. Y como ya se ha mencionado, para que desde la sociedad civil se contribuya al desarrollo, es necesario que exista un alto nivel de capital social que se exprese en alguna forma de asociatividad entre actores (Putnam 1993: 176). Y esto último no ocurrió en Shambillo durante la primera mitad de los años 90. Este hecho será una de las dificultades, que como veremos en el próximo capítulo, dificultó la intervención de muchos proyectos de desarrollo, incluido el de la palma aceitera a finales de los años 90.

#### **4.5. Conclusiones**

Este capítulo ha presentado el impacto económico del cultivo de la coca sobre la calidad de vida de los cocaleros en Shambillo durante el denominado Boom de la Coca en la primera mitad de los 90. Articulándolo con la presencia de las organizaciones subversivas de la época y la presencia de organizaciones desde la sociedad civil que pudieron existir en Shambillo. A continuación, las conclusiones del capítulo según sus ejes.

Sobre las características del cultivo de coca y sus resultados económicos se concluye lo siguiente:

- Lo que hizo a la coca tan atractiva para los agricultores una vez llegados a Shambillo fueron tres factores: (1) la facilidad que supone realizar el

cultivo de hoja de coca al momento de cultivar, cosechar y vender. (2) El elevado precio de la coca a finales de los 80 hasta mediados de la siguiente década. (3) Y un tiempo de espera promedio de 3 meses para la sacar la siguiente cosecha. Solo estos tres aspectos marcan una gran diferencia frente a las condiciones de producción que se establecen con otros cultivos. Inclusive, aunque baje el precio, los factores 1 y 3 siguen siendo lo suficientemente atractivos frente a otros cultivos para muchos agricultores, como ya se verá en el siguiente capítulo.

- La venta de hoja de coca durante los 90 fue una actividad que ofrecía ingresos altos. Pero, pese a ser una actividad muy rentable, como muchos entrevistados afirmaron, ello no implicó la extensión de grandes cultivos de coca por productor debido a riesgos como el poder ser encontrados por la policía o el ser alcanzados por la erradicación. Bajo esa lógica, hubo actores que, asumiendo el riesgo, optaron por tener mayores extensiones; en tanto que otros decidieron cultivar solo lo necesario, de forma que podrían mantenerse, asumiendo un menor riesgo.

Sobre el impacto de los resultados económicos en la calidad de vida, se concluye lo siguiente:

- A pesar de que la capacidad adquisitiva de los cocaleros aumentó durante el boom de la coca, muchos entrevistados afirmaron que no vieron mayores cambios en cómo se vivía en Shambillo. Ocurrió lo contrario para opinión de algunos, la coca fue la perdición para el pueblo. En otros casos, simplemente no hizo mayor bien. Lo cierto es que el carácter ilegal de la

coca, junto a la presencia de la subversión configuraron una situación de inseguridad para todo tipo de agricultor en Shambillo.

- En el corto plazo, esta inseguridad se tradujo en el ámbito económico, ya que no había certeza de cuándo el cultivo podía ser erradicado, perdiendo así la inversión. Por otro lado, existía una alta desconfianza en el ámbito social, ya que los agricultores no confiaban en ellos mismos, como tampoco en las organizaciones del Estado. En dicho contexto, el incremento de la capacidad adquisitiva tuvo para muchos un solo destino: gasto en diversión; quedando de lado la posibilidad de aprovechar el dinero para mejorar la vida en Shambillo.
- En las relaciones entre compradores de coca y los que eran agricultores cocaleros no siempre hubo confianza, como afirmaron los entrevistados. Debido a que a veces no les pagaban el precio que correspondía o les robaban parte de su producción. Por lo tanto, en muchos casos, los agricultores se encontraban poco articulados con las personas encargadas de la elaboración de la droga; y en manera similar se encontraban poco articulados con las organizaciones del estado.

Sobre la presencia de organizaciones del Estado y desde la sociedad civil se puede concluir lo siguiente:

- Las principales organizaciones del Estado reconocidas por Shambillo durante el boom de la coca son las fuerzas del orden, las cuales tenían a su cargo las tareas de erradicación y lucha contra la subversión. Desde la percepción de los entrevistados, había que cuidarse de estas, ya que

podían no solo vincularlos al narcotráfico; sino también al terrorismo. Como uno de los entrevistados mencionó<sup>18</sup>, vivir en Aguaytía implicaba ser un narcotraficante o un terrorista.

- Sobre organizaciones desde la sociedad civil, hubiera sido de esperar que ante todas estas dificultades en Shambillo, se diera algún tipo de organización entre los agricultores. No obstante, el elevado nivel de desconfianza con los otros actores de la zona y entre ellos mismos, terminó por dejar fuera la posibilidad de una organización de base. Como hipótesis para explicar la falta de organización, ya que, durante el proceso de migración, los agricultores vinieron de distintas partes, no había un sentido de identidad por pertenencia a un mismo territorio. Cada uno emigraba desde diferentes localidades a un territorio, donde la sensación de estar expuesto a peligros desde cualquier parte, hizo difícil el poder confiar en el otro.

---

<sup>18</sup> Entrevistado N°3, Socio de ASPASH



## **Capítulo 5: La formación de ASPASH y el inicio de la transición**

El presente capítulo se centra en el periodo denominado como inicio de la transición, el cual va desde el año que inició la formación de ASPASH, en 1999, hasta aproximadamente el 2004, año en donde empiezan a cosecharse los primeros cultivos de palma. Dicho periodo es relevante por dos motivos: en primer lugar, las distintas dificultades y ventajas que tuvieron los distintos perfiles de socios que habían emigrado a Shambillo para iniciar una transición de coca a palma. El segundo motivo es que entre 1999 y 2004 hubo cuatro nuevos viveros para expandir los cultivos de palma aceitera, lo cual implicó que nuevos socios fueran uniéndose a ASPASH, hecho que no volvió ocurrir hasta el 2010 aproximadamente.

Por otro lado, en esta primera etapa los socios estuvieron dedicados al cuidado/manejo del cultivo de palma, es decir que sus actividades estaban enmarcadas dentro de lo que vendría a ser el componente productivo del PDA. Si bien es cierto Naciones Unidas junto a DEVIDA gestionaron la formación de la empresa OLPASA desde esta primera etapa, el componente industrial no empezó a darse de manera efectiva para los palmicultores hasta finales de 2003. Fue aproximadamente por esas fechas cuando se inició la construcción de la planta procesadora de aceite crudo de palma aceitera.

Antes de empezar a describir lo que fue el inicio de esta primera etapa hace falta presentar el contexto dentro del cual sucede dicho cambio de la coca a la palma. Por tal motivo, el primer sub capítulo apunta a describir los dos hechos más relevantes desde el punto de vista social y económico para algunos

de los agricultores: el fin del boom de la coca y los cambios en las políticas antidroga en el Valle de Shambillo. Estos dos hechos son importantes para el inicio de la transición, porque es a partir de ellas que varios entrevistados explicaron por qué algunos cocaleros optaron por transitar a la palma aceitera.

El siguiente sub capítulo hace la introducción de los principales componentes del PDA de palma aceitera en Shambillo: el componente organizacional, el productivo y el industrial. Cabe mencionar que toda la información de esta sección fue en base a estudios realizados por GRADE (2004) y documentación de DEVIDA (2017) respecto al PDA en mención.

Los siguientes subcapítulos tratan lo que significó empezar esta transición, enfocándose en las dificultades y ventajas para empezar este proceso y según el perfil de socio, los cuales ya fueron identificados en el Capítulo 4. En paralelo, son elementos transversales de análisis en este capítulo la mayor presencia del estado, la derrota de la subversión y la identidad construida entre muchos agricultores de Shambillo como cocaleros.

A modo de resumen la estructura analítica de este capítulo puede entenderse de la siguiente manera. Se parte de lo que era la actividad agrícola basada en la coca; para luego describir lo que fue el modelo de Naciones Unidas según sus tres componentes. Asimismo, se analiza de qué manera dicho modelo fue traducido en una serie de ventajas y obstáculos por parte de los integrantes del PDA para introducir un nuevo rubro productivo basado en la palma aceitera.

### **5.1. Cambios después del “Boom de la Coca”**

Para los agricultores, fueron dos los factores más relevantes al momento de hablar de los cambios sucedidos en Shambillo a finales de la década de los 90: la caída del precio de la coca y la nueva orientación en las políticas antidroga a través de distintos PDA. La caída del precio de la coca implicó que si se quería continuar con esta actividad había que asumir mayores riesgos, como cultivar un mayor número de hectáreas para cubrir los ingresos; o acaso migrar a otros eslabones de la producción de droga, lo cual implicaba vivir aún más en la ilegalidad, y por tanto con menor tranquilidad.

Mientras que los cambios en las políticas antidroga, dieron pie a los primeros contactos de los cocaleros con organizaciones legales, después de casi una década de vivir en el marco de la ilegalidad. Este hecho sin duda fue importante, ya que hasta la fecha su principal interacción con el Estado había sido mediada por la persecución y la asociación al narcoterrorismo.

#### **5.1.1. Caída/Inestabilidad en el precio de la coca: ¿Salida de la coca?**

Como ya se había mostrado en el Gráfico 4, el precio internacional de la coca a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cayó estrepitosamente. Y dicho precio no se recuperó hasta llegado el 2002, donde se volvió a registrar niveles de precios similares a la que caracterizaron al Boom de la coca durante la primera mitad de los 90.

Para finales de los 90, la economía de los agricultores en Shambillo ya estaba muy articulada a la hoja de coca, la caída del precio implicó una

disminución en los beneficios económicos que se podían conseguir de este cultivo. De acuerdo con los entrevistados que antes se dedicaban a la coca, en dicha etapa los ingresos por este cultivo disminuyeron a tal punto que solo daba para mantener a sus familias con lo básico.

*“La coca bajaba, a veces subía, ya no era conforme, te mantenía para vivir. De ahí pasó un poco eso y plantamos más, pero de ahí vino la Marina y ya no había mucho Sendero.” (Entrevistado N°23, Socio de ASPASH)*

Consecuencia de este hecho, las dos reacciones más frecuentes entre los agricultores en Shambillo fueron las siguientes:

- **Emigraciones desde Shambillo:** Hubo casos donde a partir de la caída en el precio, muchos agricultores decidieron emigrar de Shambillo en busca de nuevas oportunidades para generar ingresos. Cuando ya la coca perdió el alto valor que tenía durante el boom, hubo agricultores que consideraron que ya no había razón para seguir viviendo en Shambillo.

*“Al ver que la cosa era complicada ya pues nos alejamos. Por eso mis padres ya no están acá, ellos se fueron para norte chico. Ya ellos prácticamente del 94 se fueron de aquí, cuando ya la droga, la mafia se fueron de aquí, cuando ya la coca no tenía valor.” (Entrevistado N°9, Socio de ASPASH)*

- **Permanencia en la actividad cocalera:** Por otro lado, hubo casos donde la caída del precio de la coca no implicó que la gente se retirase de este negocio. Sino que optaran por mantenerse ahí, sea en la misma actividad

o en algunos casos, migrando a otros eslabones en la cadena de elaboración de la droga.

En el caso de las emigraciones, estas recuerdan al denominado *efecto globo*, mencionado en capítulos anteriores. No obstante, interesa a esta tesis el caso de aquellos que se quedaron en Shambillo aun con la caída del precio de la coca, ya que ellos estuvieron presentes cuando llegó la propuesta del PDA de palma aceitera a Shambillo. Asimismo, este último grupo fue el que continuó con la hoja de coca pese a los bajos precios registrados a finales de los 90.

Para este grupo de cocaleros que permanecieron en Shambillo, una de las estrategias recurrentes para compensar la baja de ingresos fue el incremento de hectáreas de coca para obtener una mayor producción. Esto significaba un mayor riesgo, ya que, por un lado, había que cuidar de un mayor número de hectáreas frente a la erradicación y, por otra parte, de ser erradicadas dichas áreas de coca, supondrían una mayor pérdida para los cocaleros, debido al incremento en la inversión.

El hecho de permanecer en la hoja de coca, se explica por el argumento del Capítulo 4: dicho cultivo seguía siendo el producto más rentable debido a su facilidad para cultivar, cosechar y vender. Aun con la inestabilidad del precio y los riesgos, la coca seguía siendo la mejor alternativa para obtener ingresos en comparación a otros cultivos que pudieron haberle sustituido.

*“Durante esos tiempos del 93 hasta el 98-99 la situación del lugar estaba casi abandonado porque la gran parte se fueron a sus lugares de*

*orígenes porque la coca ya dejó de ser lo que era. Entonces la gente no tenía con qué sustituir prácticamente.” (Entrevistado N°9, Socios de ASPASH)*

A modo de cierre, aun con la caída e inestabilidad en el precio de la hoja de coca, todo indica que Shambillo no dejó de ser una zona cocalera. Lo más destacado de este hecho, es que, terminado el Boom, existía una fuerte confianza en que el precio de la hoja de coca iba a recuperarse. Además, aún con la caída del precio, no existía en la zona algún cultivo que pudiera sustituirle: la hoja de coca, sin duda, seguía ofreciendo los ingresos más seguros en Shambillo.

#### **5.1.2. Cambios en las políticas antidroga y en la presencia del Estado**

Por otro lado, a nivel de los actores externos a Shambillo que intervenían desde el Estado y organismos multilaterales, hubo también cambios respecto a su manera de interactuar con los agricultores del Valle de Shambillo. Las políticas antidroga se orientaron en aquel momento a dos estrategias: erradicación forzosa y la implementación de programas de desarrollo alternativo (PDA).

Sobre la erradicación forzosa, esta es la continuación del proceso que ya venía dándose desde inicios de los 90 y que fue presentada en la Tabla N°4. A su vez, la percepción sobre la ausencia del Estado por parte del grupo cocalero para finales de los 90 fue la misma que durante el boom de la coca: escasa. En este ámbito, no hubo mayores cambios para Shambillo durante todo lo que duró dicha década.

*“Durante esos tiempos del 93 hasta el 98-99 la situación del lugar estaba casi abandonado porque la gran parte se fueron a sus lugares de orígenes porque la coca ya dejó de ser lo que era. (...) En ese tiempo esta zona era zona cocalera, prácticamente no había presencia del estado en nada ¿qué querían? ¿qué se podía hacer?” (Entrevistado N°9, Socio de ASPASH)*

No obstante, el caso de la presencia de los PDA en Shambillo sí es algo nuevo dentro del Valle. Los entrevistados señalaron la llegada de distintas ONG para implementar diferentes PDA a través de cultivos como el plátano, la piña o el cacao. Sin embargo, al hablar sobre el rol de estas organizaciones para la implementación de los PDA, los entrevistados se mostraron insatisfechos con estas intervenciones. El motivo de dicha percepción es que los entrevistados argumentaron que los cultivos que se les ofrecían no eran rentables y por ende tampoco sostenibles. Asimismo, mencionaron que veían más un interés de estas organizaciones por beneficiarse a sí misma antes que a la población.

*“En sí no se creía la gente porque muchas instituciones habían llegado antes como Winrock, muchas ONG había llegado, ofreciendo, haciendo las cosas. Pero era un trabajo más o menos conveniente para la empresa de ellos.” (Entrevistado N°24)*

En resumen, durante la segunda mitad de los 90 la novedad en Shambillo son los PDA a través de cultivos como el plátano, piña o cacao. Sin embargo, ninguno de estos proyectos logró prosperar. Sobre estas intervenciones quedó la percepción final de que estas organizaciones buscaban canalizar los

beneficios de estos proyectos hacia sí mismos y no a los agricultores. A partir de dicha percepción se creó un antecedente de que las organizaciones que venían con propuestas de PDA a Shambillo buscaban beneficiarse a ellas mismas primero. Esta percepción supondrá más adelante una de las principales dificultades que enfrentó el PDA de palma aceitera al llegar a Shambillo.

## **5.2. El Modelo de Desarrollo de Naciones Unidas**

En septiembre de 1999, Naciones Unidas llegó a Shambillo con el objetivo de implementar entre los agricultores un programa de desarrollo alternativo (PDA) basado en la sustitución de hoja de coca por la palma aceitera. Dicha intervención tuvo tres componentes (ASPASH 2000: 3):

- *Componente Organizacional*
- *Componente Productivo*
- *Componente Industrial*

Los tres componentes fueron las bases del PDA de palma aceitera en su conjunto. En distintos momentos, aunque articulados, cada uno de estos componentes involucró la participación de distintos actores y recursos, tanto a nivel económico como organizacional, para cumplir con los objetivos del PDA. A continuación, una breve presentación de los tres componentes del proyecto.

### **5.2.1. Componente Organizacional**

Con este componente se buscaba la formación y promoción de organizaciones y/o empresas campesinas que tengan la responsabilidad del desarrollo social y económico de las familias asociadas a ellas. Se buscaba



hacer protagonistas de su desarrollo social y económico a los propios agricultores que se beneficiarán del proyecto.

Las acciones asociadas a este componente inician en setiembre de 1999 cuando Naciones Unidas llega a Shambillo. Cabe mencionar que en aquel entonces no había alguna otra organización que formase parte del proyecto, por lo que al inicio Naciones Unidas fue la única entidad vinculada a este PDA. Es a partir de este momento donde inicia la tarea de convencer a los agricultores de la zona para que se decidan apostar por la palma aceitera y formar una asociación de palmicultores.

El objetivo de agrupar a los agricultores era que formasen una asociación civil que les permitiese tener representación para canalizar sus necesidades ante autoridades y organismos de desarrollo nacional e internacional. (ASAPSH 2000: 3). Se estableció que el número mínimo de campesinos para empezar el proyecto sería de 100 agricultores, con quienes después se constituiría legalmente la Asociación de Palmicultores de Shambillo, y que cada uno debía entrar al proyecto con un mínimo de una parcela<sup>19</sup>. Asimismo, Naciones Unidas se comprometió a apoyar en la organización de ASPASH (GRADE 2004: 43). Dado el radio de influencia del proyecto, este comprendió al inicio 12 caseríos. De los cuales cada uno tuvo un representante, el cual trataría directamente con la Junta Directiva de ASPASH.

---

<sup>19</sup> Una parcela es equivalente a 5Ha.

### 5.2.2. Componente productivo

A través de este componente se buscaba la promoción del cultivo de palma aceitera, como actividad agrícola sostenible y rentable para las familias asociadas al proyecto. Con los primeros 100 agricultores requeridos para el inicio del proyecto se formaría el primer vivero para la habilitación de 500 hectáreas de palma. En años posteriores se irían implementado hasta cinco viveros a fin de incorporar a nuevos socios, así como la participación de actores por parte del Estado como los gobiernos locales o DEVIDA en la implementación de las nuevas hectáreas de cultivo.

El proyecto elaborado por Naciones Unidas contempló desde un inicio la habilitación de 2000 hectáreas de palma aceitera a través de la implementación progresiva de viveros, es decir que consideró un total de 400 socios. Para la etapa del primer vivero, Naciones Unidas se comprometió a solventar los gastos en semillas, fertilizantes, y asistencia técnica. Por su parte, fue compromiso de los agricultores dar su mano de obra para la limpieza del terreno, siembra y trabajo en los viveros (GRADE 2004: 43). Aquí hay que mencionar que las condiciones de apoyo a los socios que iban incorporándose en cada vivero fueron distintas, esto debido a que no siempre fueron las mismas organizaciones las que iban participando en cada vivero. Si bien el proyecto contemplaba 400 socios, todos los entrevistados recuerdan que Naciones Unidas no apoyó de igual manera en cada vivero. En general está la percepción de que los que tuvieron mejores apoyos fueron aquellos que entraron con el primer vivero.

Por otro lado, se muchos entrevistados afirmaron que la mayoría de los socios del primer vivero eran personas que no se dedicaban al cultivo de coca, ya que a causa de las dudas que el proyecto generaba, muchas personas de este grupo se abstuvieron de participar del PDA en este primer momento.

Finalmente, también hay que hacer mención que la transición de coca a palma fue progresiva. En base al trabajo de campo, el primer vivero, iniciado en el año 2000, no dio su primera cosecha hasta tres o cinco años después. Durante dicho periodo de tiempo, la hoja de coca siguió siendo la fuente de ingresos para muchas familias que ya eran parte del PDA. De esta manera el componente productivo de la palma no erradicó a la coca inmediatamente; a diferencia de lo que se buscaba con las acciones de erradicación forzosa por parte del Estado.

### **5.2.3. Componente Industrial**

Finalmente, en este componente se buscaba la formación de una empresa asociativa que se dedique a la industrialización y comercialización de productos derivados de la palma aceitera (ASPASH 2000: 3). Para dicho fin, Naciones Unidas, aunando esfuerzos con DEVIDA, se encargó de la construcción de una planta extractora de aceite de palma en el Boquerón. La obra inició el 04 de julio de 2003 y culminó el 15 de junio del 2004; para finalmente iniciar sus operaciones el 28 de junio del mismo año. (UNODC 2004b: 1).

De acuerdo al trabajo de campo, ASPASH formó una empresa bajo el nombre de OLPASA, siendo el accionista mayoritario con un 51% y la diferencia

de acciones estaría repartida entre los socios de ASPASH. Así, los asociados recibirían el reparto de las utilidades tanto como miembros de ASPASH, y como accionistas minoritarios. Cabe mencionar que hasta el 2012, Naciones Unidas se encargó de la administración de esta empresa; y que mientras tanto, los socios debían ir aprendiendo sobre el manejo de la empresa.

Sobre este último aspecto es necesario enfocarse en algunas cuestiones. Ya que cabe preguntarse quiénes fueron los socios que se involucraron en este proceso de aprendizaje de lo que es tanto el manejo de la empresa, como el de la asociación. Y, por otro lado, hay que preguntarse sobre el rol de las organizaciones promotoras del PDA para este aprendizaje. Ambas cuestiones surgieron luego del trabajo campo; y, sin embargo, la información recogida indica que los primeros en acceder a estos espacios para la formación de dirigentes fueron docentes, pastores, comerciantes o también aquellos que tenían al menos el nivel de educación secundario completo. Asimismo, hay indicios para plantear que aquellos que accedieron a estas oportunidades de formación fueron personas con facilidad de comunicación, en el sentido de saber dirigirse al público. Finalmente, en cuanto al rol de las organizaciones promotoras para incorporar a los nuevos socios al manejo organizacional no se recabó evidencia suficiente para hablar sobre la pertinencia de las acciones necesarias en este marco.

### **5.3. Dificultades para empezar la transición desde los agricultores**

El inicio de la transición se da en un contexto social donde el cultivo de hoja de coca ya no resultaba tan rentable debido a la caída de precio; asimismo,

los movimientos subversivos habían disminuido su presencia notablemente en la zona y, además, ya se habían dado algunas experiencias de PDA en Shambillo antes de llegar la propuesta de palma aceitera.

Pese a estos cambios de contexto, los cocaleros de Shambillo tuvieron una posición reticente al cambio de coca a palma aceitera propuesto por el PDA: había una fuerte desconfianza tanto hacia este tipo de intervenciones, como a las organizaciones a cargo. A partir de este escenario, la presente sección analiza las razones de los agricultores para no querer participar, estas vendrían a ser las dificultades para empezar la transición desde el lado de los agricultores. Posteriormente se pasa a las motivaciones que hicieron cambiar de opinión a los agricultores con respecto al apostar con la palma.

*“De repente llega al pueblo los ingenieros de parte de DEVIDA para concientizar, hacer un proyecto y erradicar nuestra coca. Entonces en Shambillo nos reunimos. Pero finalmente llamamos a la asamblea con 7 caseríos, ninguno quiso participar, decían que van a erradicar coca, entonces nadie ha aceptado.” (Entrevistado N°5, Socio de ASPASH)*

En relación a las desventajas, se identificaron cuatro dimensiones, que desde la lógica de los entrevistados dificultaron el cambio de coca a palma aceitera: económica, productiva, social e institucional. La dimensión económica se asociaba a los ingresos estables que este cultivo ofrecía. La segunda dimensión se trata sobre las facilidades de producción de la hoja de coca. La tercera evalúa cómo los agricultores de Shambillo veían a las organizaciones promotoras del PDA como “imperialistas” o “gringos”, para justificar su

desconfianza hacia estos y, en consecuencia, hacia el PDA. Finalmente, la dimensión institucional, se relaciona con el desgaste de la presencia estatal que llevo a una desconfianza que se extendió hacia todo PDA de la zona.

### **5.3.1. Dimensión económica: Desarticulación de la coca y expectativas con el precio**

Como ya se mencionó, el cultivo de la hoja de coca fue la actividad principal para muchos agricultores debido a que aseguraba un ingreso seguro y rápido, esto independientemente del precio internacional. Así, cuando llegó el PDA de palma aceitera a Shambillo, hubo una fuerte oposición hacia el proyecto por parte de los agricultores a fin de conservar la actividad de la que habían vivido por al menos una década.

Desde una dimensión económica la llegada del PDA de palma aceitera buscaba desarticular la economía de la coca sin tener una propuesta viable que sea capaz de reemplazar a la coca. En consecuencia, para muchos agricultores de la zona el fin del PDA de palma era la erradicación, más allá de presentar alguna propuesta que sea capaz de reemplazar a la coca.

*“Muchas cosas conversaba la gente, decían que han venido por nuestra coca, decían que eran mentirosos, que venían a engañar, por no decirnos que no plantemos coca vienen a engañar con su palma, así la gente se ponía a hablar.” (Entrevistado N°23)*

*“Finalmente pensamos para erradicar, pero cómo hacer si nadie quiere, ningún caserío quiere erradicar.” (Entrevistado N°5)*

La última cita ilustra una respuesta que fue muy común al momento de preguntar cuál fue la decisión final de muchos agricultores al momento decidir si entrar o no a este PDA. Y es que si bien Naciones Unidas, no condicionó la erradicación como un requisito para ser parte de la primera etapa, la percepción que se tuvo al cierre de la primera etapa del proyecto, era que la palma como sustituto de la coca no era viable. Cabe mencionar que, dentro de los que consideraron dejar la coca por la palma, hubo quienes también acabaron por desanimarse de hacer el cambio debido a la postura de la mayoría de agricultores, continuando exclusivamente sus vínculos con el cultivo ilícito.

Por otra parte, muchos agricultores esperaban que la coca volviera a tener los precios altos que tuvo durante el Boom de los años 90. Así las altas expectativas en cuanto a la recuperación del precio fueron también un factor que, desde la lógica de los agricultores, hacía más atractivo el seguir con la coca. Cuando se dio la propuesta del PDA de palma aceitera, estas expectativas al parecer no se vieron afectadas; esto sumado a que pocos creían que la palma funcionaría, hacía que la coca siga siendo la mejor alternativa para muchos. En este caso, solo había que esperar a que los precios volvieran a subir para obtener los grandes ingresos de antes.

*“En esos tiempos nos reunió, nos explicó, nos propuso el proyecto, en qué consiste, cuál es su finalidad y cómo se va hacer. Como que pocos creían en ese cultivo porque estaban siempre pensando en la coca, que podría volver la coca nuevamente y estar mejor con la coca. Había mucha gente esperanzada, de que podía volver a su auge.” (Entrevistado N°9)*

Así, la negativa al proyecto de palma se fundamentaba en el afán de protección de la actividad económica de la que vivieron varios agricultores en Shambillo durante casi una década. Dicho argumento de protección tenía su base en las altas expectativas que generaba el precio de la coca para subir. Bajo tal escenario, muchos agricultores en Shambillo rechazaron inmediatamente el PDA o dudaron, y después declinaron su participación en el PDA de palma aceitera.

### **5.3.2. Dimensión productiva: Ventajas de cultivar coca**

La segunda dificultad para empezar la transición de la coca a la palma era el menor tiempo de espera que tiene el primer cultivo frente al segundo. Como ya se había mencionado en el capítulo anterior, la hoja de coca no solo es un cultivo fácil de realizar, sino que ofrecía la posibilidad de obtener beneficios entre 3 y 6 meses luego de plantada. Esto último suponía una gran ventaja frente a otros cultivos y fue la razón principal por la que muchos en Shambillo decidieron continuar con la coca independientemente del precio.

Cuando llegó el PDA de palma aceitera y se explicó que había que esperar entre 3 y 5 años para hacer la primera cosecha muchos se sintieron desanimados, ya que en ese plazo había que invertir en el mantenimiento de la palma, proceso del cual tenían poco conocimiento, y, al mismo tiempo, había que saber proveerse de ingresos mientras se cultivaba la palma. Es cierto que después de la primera cosecha, la producción podía sacarse cada 15 días para su venta. Pero el tiempo de espera para la primera cosecha era algo que desanimaba a muchos agricultores.



*“Y los ingenieros nos dijeron que en cinco años íbamos a cosechar. Y eso era lo peor, la incredulidad de la gente: ¡Cinco años! nos vamos a morir de hambre decían” (Entrevistado N°24)*

Por otra parte, el tiempo de espera, implicó que los agricultores tenían que confiar en que se darían los resultados que Naciones Unidas ofrecía. Este fue también otro factor que desincentivaba a las personas a participar del PDA de palma aceitera. En el mejor de los casos, muchos prefirieron esperar a ver si se concretaban estos resultados antes de decidirse a cultivar palma. E incluso aquellos que se habían animado por la palma en un primer momento, acabaron por vender sus plantaciones ante la incertidumbre de saber si en verdad la palma les daría buenos resultados.

*“Había resistencia, la gente quería ver si funcionaba la palma. Y por esa razón porque alguien se desanimó entre los primeros que había dicho que sí es que yo pude entrar comprándole el terreno. Pero ya la gente había sembrado. Yo recibí plántones de la primera etapa ya pasaditos, no tan bien.” (Entrevistado N°3)*

Por lo tanto, el tiempo de espera para cosecha de la coca comparado con el de la palma; y el conocimiento que ya tenían los agricultores de cómo cultivar la hoja de coca; incrementó aún más la resistencia al cambio. Hay que considerar, que, durante todo este proceso de espera para la primera cosecha, los agricultores tenían que en paralelo ver la manera de sostenerse. Naciones Unidas no condicionaba la erradicación del cultivo de coca para ser parte del proyecto.

### 5.3.3. Dimensión social: Traidores de la coca y el engaño de los “gringos”

Desde la perspectiva de los integrantes de todo grupo humano organizado, se pueden entender sus relaciones sociales desde dos niveles: intra-grupal e inter-grupal. En este estudio, el primer nivel hace referencia a la relación entre los miembros que conformaron la asociación ASPASH durante la primera etapa: agricultores, comerciantes, docentes en su mayoría; y cómo se percibían entre ellos a partir de estas diferencias. Mientras que el nivel inter-grupal se enfoca en las distintas perspectivas e interacciones entre los grupos de actores involucrados en el PDA de palma aceitera.

Cuando se conoció la propuesta del PDA entre los agricultores de Shambillo, los argumentos presentados en las secciones anteriores fueron los más recurrentes para explicar por qué este dicho grupo no quería participar del proyecto. Pese a estos argumentos, hubo algunos agricultores que consideraron participar en el PDA de palma aceitera. Ante dicha postura, hubo un discurso donde un grupo de cocaleros se identificaba con el cultivo de la hoja de coca, y que por tanto se encontraba en oposición a los agricultores que querían que la palma aceitera entrase en reemplazo de la coca a Shambillo.

*“Porque mucha gente, sus amigos, decían que no se gana nada con la palma, vas a morir de hambre decían, todo el mundo decía eso. Y nosotros éramos traidores sembrando la palma. A mí, cuando ya he estado tiempo solo me han amenazado con matarme. Yo era autoridad política de mi caserío y yo con mi caserío éramos traidores porque en mi caserío hemos*

*aceptado la palma. Y entonces de otro comité se han ido a una asamblea a decir "Toditos ustedes van a ser muerto a bala por traidores. Los que siembran palma son en contra de la coca" (Entrevistado N°8)*

Así, ser parte del grupo de agricultores en Shambillo y aceptar el PDA, implicaba ser visto como un traidor por la mayoría que abogaba por continuar en la coca. Por lo tanto, el fuerte arraigo a este cultivo derivó en discursos y posiciones de violencia hacia los que se decidían por la palma. A partir de esta postura, se puede afirmar que durante la década de los 90, hubo en Shambillo una noción de que la vida de los agricultores estaba muy vinculada a la hoja de coca. Razón por la cual era lógico que muchos agricultores salieran en defensa de este cultivo que garantizaba el sustento para sus familias. Cabe mencionar que esta noción de vida ligada a la coca se fue debilitando a medida que el PDA empezaba a dar resultados favorables, con lo cual nuevos agricultores fueron incorporándose al proyecto.

Sin embargo, en esta primera etapa del PDA, donde muchos agricultores tenían que decidir si cultivar palma o no, la presión del grupo cocalero implicó que en varios casos se generen amenazas para los que pensaban cambiar a la palma aceitera. Además de este factor, desde la experiencia agrícola de los entrevistados, no existía un conocimiento para el manejo de la palma, ya que nadie antes se había dedicado a este cultivo. Todos estos hechos al interior del grupo desincentivaron a varias familias campesinas de participar en este PDA.

Por otro lado, el trabajo de campo indica que no hubo conflicto entre el grupo de agricultores y comerciantes o docentes. En el caso de estos últimos,

su relación con aquellos dedicados a la actividad agrícola si denotó una mayor confianza o cercanía desde el inicio. Por ejemplo, un docente entrevistado acabó ocupando en más de una ocasión algún cargo al interior de la Junta Directiva de la asociación. Tanto en opinión de los entrevistados agricultores y de los mismos profesores, siempre hubo una confianza en delegar a los docentes aspectos vinculados al manejo de la organización.

A nivel inter-grupal, desde el grupo de agricultores había una percepción sobre quiénes iban a implementar el PDA y lo que buscaban con este proyecto. Hay que recordar que las acciones de fumigación afectaron a muchos agricultores a inicios de los años 90 y estuvieron asociadas a intervenciones “norteamericanas” en conjunto con el Estado peruano.

*“Todo se malogró con esa fumigación que echaron los norteamericanos en toda la selva para matar la coca.” (Entrevistado N°24)*

Cuando el personal de Naciones Unidas llegó a Shambillo, muchos agricultores explicaron que parte de la población campesina los consideró como norteamericanos, gringos o imperialistas. Dichas calificaciones sirvieron para crear un discurso entre los agricultores de que lo que buscaba Naciones Unidas era hacerles erradicar la coca y/o aprovecharse de ellos para quedarse luego con las ganancias de su trabajo. Estos argumentos fueron los más recurrentes para justificar su oposición al PDA de palma, así como la desconfianza hacia los actores a cargo de la implementación del proyecto.

Por otro lado, algunos entrevistados mencionaron que esta noción de que los “gringos” o “imperialistas” que venían a aprovecharse de ellos y a quedarse con todo el dinero de su trabajo, era un discurso que venía de movimientos subversivos como Sendero Luminoso. De esta forma, esta noción hacia los actores de Naciones Unidas, es en parte un aspecto vinculado a la presencia de la subversión en la zona; y en consecuencia al debilitamiento del Estado en el Valle de Shambillo durante la década de los años 90.

*Nos decían que vienen a erradicar la coca, que son espías, la represión. Ese concepto que sembraba Sendero Luminoso, que vienen los imperialistas, que vienen a llevarse toda la plata, a explotar a la gente. Esos eran uno de los criterios que más se escuchaba. (Entrevistado N°3)*

Este planteamiento coincide con los hallazgos de la CVR respecto a que uno de los argumentos de S.L. para ganar el favor de cocaleros en la provincia Padre Abad era animarlos a la lucha contra el Estado por la defensa de la hoja de coca (CVR 2003: 351). Por lo tanto, la desconfianza por parte de los agricultores hacia Naciones Unidas, como actor externo se basaba en la percepción de este como “imperialista”. Este hecho junto a las presiones internas dentro del grupo cocalero, jugaron un rol importante al momento de que los agricultores decidieran unirse o no al PDA de palma aceitera.

En cuanto a la relación de docentes y comerciantes se encontró que estos no compartían la noción de agente “norteamericano” para con el personal de Naciones Unidas, sino que, en balance, el proyecto era visto como una oportunidad tanto para la gente de la zona como para ellos mismos en cuanto a

ser una actividad que podía generarles un ingreso adicional, sin dejar las otras actividades económicas que entonces seguían realizando.

En conclusión, el proceso de transición promovido por el PDA implicó relaciones de confianza y desconfianza tanto a nivel intra-grupal e inter-grupal. Los casos de desconfianza desde ambos grupos venían sobre todo de que dependían más de las actividades agrícolas. Mientras que, las relaciones de confianza se daban generalmente desde las personas cuyas actividades principales estaban vinculadas a la docencia o al comercio. Así, dentro del grupo de socios de ASPASH para la primera etapa se vieron incluidos agricultores, comerciantes y docentes; todos ellos con diferentes expectativas del proyecto, niveles educativos distintos; y por lo tanto una comprensión diferente de lo que era este PDA.

#### **5.3.4. Dimensión Organizacional**

El factor organizacional fue otra de las dificultades a superar al momento de iniciar la transición con el PDA de palma aceitera. En primer lugar, hay que recordar la ausencia del Estado en Shambillo en cuanto a instituciones orientadas al desarrollo de la población. Las acciones de erradicación forzosa habían dejado la experiencia del Estado peruano como un actor que buscaba quitarles su principal sustento. Bajo esta perspectiva, había que cuidarse y desconfiar de todo lo que venía de parte del Estado a fin de defender la hoja coca. Por otro lado, la noción de los “gringos” explicada en la sección anterior implicó también desconfianza a todo lo que podía venir desde las organizaciones del Estado.

*“Antes venía una institución, estaba 1 año, 2 años y al tercer día, la cuarta noche ya venía el estado con el ejército y allanaba las cosas pensando que todo el mundo estaba inmerso en el terrorismo” (Entrevistado N°10)*

No obstante, en Shambillo hubo experiencias previas al PDA de palma aceitera, las cuales no fueron buenas desde la perspectiva de los entrevistados. Muchos mencionaron a la ONG Winrock, de cuya labor no quedaron satisfechos ya que consideraron que el trabajo realizado era más en beneficio de la institución que para ellos. Además, este tipo de intervenciones suponían inversión de tiempo y trabajo por parte de los agricultores. Cuando el proyecto se hizo inviable quedó la percepción de que todo aquello que venía de parte de estas ONG y también del Estado no iba a funcionar.

*“La gente no creía porque simplemente todo lo que viene del estado no funcionaba. En plátanos nos hicieron sembrar 500 Ha, han hecho un experimento prácticamente con eso, eran unos plátanos que su defecto era que se maduraban de un día para otro. Una decepción para los agricultores.” (Entrevistado N°7)*

De esta manera, las malas experiencias con PDA anteriores en Shambillo y la desconfianza de que podían ser delatados por cultivar coca, llevó a una poca credibilidad hacia la labor organizacional. Por otro lado, los vínculos de confianza, redes y cooperación estaban articulados en torno a la defensa de la hoja de coca. Las acciones de erradicación y los PDA iban en contra de estos vínculos que eran tan útiles para el sustento diario de los agricultores. Tal como

había mencionado Robert Putnam, el capital social interiorizado al interior del grupo contribuye a reforzar la performance de las instituciones (Putnam 1993: 152, 175-176). Sin embargo, el capital social de los agricultores era incompatible con la propuesta de los PDA y significó una dificultad inicial para construir relaciones de cooperación con los nuevos actores que iban llegando a Shambillo.

#### **5.4. Ventajas para empezar la transición desde los agricultores**

A pesar de que la mayoría de agricultores, afirman los entrevistados, se inclinaban a estar en contra del PDA, hubo quienes estuvieron interesados en ser parte del proyecto. Aquellos que concretaron su participación fueron los 100 socios necesarios para la formación de ASPASH y el inicio del PDA en Shambillo. Cabe recordar que en este grupo de personas interesadas no todos eran agricultores.

Ante las dificultades queda preguntarse ¿qué factores permitieron iniciar la transición en Shambillo? El trabajo de campo halló dos factores que ayudan a responder esta pregunta. Desde el lado de los agricultores, uno de los factores más relevantes viene desde la dimensión social, ya que había un gran anhelo entre ellos por vivir en un entorno más seguro que aquel que ofrecía la hoja de coca. El segundo aspecto tiene que ver con los distintos actores que empezaron en el PDA: la mayoría de agricultores veía con desconfianza el proyecto. Sin embargo, el interés mostrado por docentes o comerciantes despejó en parte algunas dudas para que algunos campesinos optaran por la palma.



#### **5.4.1. Dimensión Social: Deseos de seguridad y el rol de los no agricultores**

##### **5.4.1.1. Una vida y un dinero digno**

Como se ha señalado, hubo quienes consideraron participar en la alternativa de la palma aceitera, esto pese a la desconfianza que podían sentir ante un posible fracaso del proyecto o por las entidades que estaban a cargo. Para estos agricultores, su articulación a la economía ilegal basada en el cultivo de hoja de coca, suponía vivir en un entorno de inseguridad tanto para ellos, como para sus familias. Por este motivo, aun siendo parte de dicho circuito económico, muchos entrevistados explicaron que tenían el anhelo de dejar la hoja de coca. Entre los entrevistados, era recurrente afirmar que con la coca se vivía amenazado (por el Estado y por los robos) y esta solo daba para el día a día.

*“Hijito, le digo, toda la vida coca es ilícito, yo le conozco así. Toda la vida se vive amenazado con la coca y después vamos a vivir sin nada.”*  
*[Respuesta de un socio para convencer a su hijo de sembrar palma y dejar la coca] Entrevistado N°8, Socio de ASPASH)*

*“O sea lo que nosotros buscamos es la vida lícita, ya no queremos estar amenazado.” (Entrevistado N°8)*

Desde la aspiración de querer vivir sin amenazas, el PDA de palma aceitera daba la oportunidad de cambiar un aspecto muy vinculado a la vida de los agricultores: la inseguridad cotidiana a consecuencia de la ilegalidad de la

coca. Si el desarrollo debe ser un proceso estrechamente cercano con la vida del sujeto (Nisbet 1969: 26), desde esta perspectiva, el PDA de palma aceitera había tocado un punto importante para los agricultores. Sin embargo, esta oportunidad ya la habían ofrecido otros PDA que habían llegado antes a Shambillo, lo cual indicaría que tuvo que haber otros factores en todo este proceso de transición que facilitase la entrada del PDA basado en la palma aceitera.

#### **5.4.1.2. Tres perfiles de socios y la lucha para vencer la desconfianza**

En la Sección 3.3 del presente documento se presentaron tres perfiles sobre los grupos que emigraron a Shambillo a fines de la década de los 80. De manera similar, y a partir del trabajo de campo, se puede esbozar el perfil de aquellos que participaron durante la primera etapa del PDA de palma aceitera.

- a) **Primer perfil:** Aquellos que dependían del cultivo de coca, y que por ende vivían en la ilegalidad y un entorno poco seguro. Las características de este grupo han sido objeto de análisis en las secciones anteriores de esta tesis. A modo de resumen, el tema de percepción de inseguridad asociado al cultivo de coca, así como auto-percepción de encontrarse en la ilegalidad es una de las características más resaltantes de este grupo. Por otro lado, la desconfianza hacia todo actor externo era otra de las características en este grupo, así como su identificación con la actividad cocalera, a la cual consideraban necesario defender de las acciones de erradicación que se iban dando en la zona.

Cuando llegó la propuesta del desarrollo alternativo con la palma, este fue el grupo que más desconfió y se opuso a que se desarrollara el proyecto en Shambillo.

- b) **Segundo perfil:** Los que tenían actividades distintas al cultivo de hoja de coca. Se trató principalmente de docentes, pastores de iglesia y comerciantes. Las personas entrevistadas dentro de este grupo no se mostraron en contra de la palma. Además de ver en el proyecto una oportunidad que podía generar ingresos, veían en este cultivo una alternativa para que todos tuvieran una vida más sana. Su idea de participar era que los demás agricultores los vieran como parte del proyecto, y así ellos se fueran animando también.

*“Yo en esa época, del 92 al 99, la gente tenía realmente confianza conmigo, plenamente al 100%. Porque inclusive yo desde que he venido por esta zona siempre he agarrado el cargo de presidente, ya sea de cualquier tipo de trabajo (...) Entonces esa gente tenía esa confianza conmigo. Entonces cuando yo les hablo de este proyecto, les he hecho ver cuál es su progresiva de este desarrollo entonces ellos aceptaron y han creído.” (Entrevistado N°18, Docente y Socio de ASPASH)*

En el caso de los comerciantes de ASPASH, ellos vieron en la palma una oportunidad de negocio, razón por la que muchos adquirieron tierras para participar en el proyecto. Progresivamente los agricultores al ir viendo que las personas con capital también querían ser parte del proyecto, fueron también decidiéndose a participar.

c) **Tercer perfil:** Las personas que tenían una actividad laboral no vinculada a la agricultura pero que tampoco eran docentes, comerciantes o pastores de iglesia. Se trataba de personas que dependían de actividades de autoempleo y que ellos mismos se denominan como personas con muy bajos recursos y con pocas posibilidades de asegurarse un futuro, como por ejemplo rematistas. En algunos casos, las personas de este grupo concentraron los pocos recursos que tenían y los invirtieron en el PDA; en otros casos, habían adquirido sus terrenos agrícolas mediante procesos de invasión que se habían dado antes de la llegada del PDA, por lo que el costo de adquirir un terreno ya no era un obstáculo al momento de querer participar en el proyecto.

Todos estos actores, incluyendo el párroco de la Iglesia, aunque con motivaciones distintas para participar en el proyecto, fueron un incentivo para aquellos que desconfiaban de la viabilidad del PDA de palma aceitera. La participación de este último grupo fue un referente que dio inicio a la cooperación de muchos de los que fueron los primeros socios de ASPASH e incluso para los que después se unieron.

*“Veía que podía tener ingreso estable; y también veía que podía promover en otros otra alternativa sana y ya no solamente la coca. Desde que vine de Lima, ya mi pensamiento no concordaba con el criterio de la gente acá, generalmente no era la gente de la selva la que sembraba, era gente que migró de Huánuco, de la sierra.” (Entrevistado N°3)*

*“Porque como era más comerciante había visto que era más rentable, o sea que sí o sí iba a dar, que iba a producir esa palma y que iba a haber una empresa.” (Entrevistado N°19)*

En este punto cabe mencionar que la cooperación, al menos la que dio inicio a la transición, no se basó en un vínculo de confianza en el sentido tradicional, sino más bien, en el sentido de confianza en el criterio de por qué muchos que no agricultores que tenían mayores recursos y prestigio social, se interesaban en este PDA.

Así, la cooperación entre estos actores no se sostenía por un sentido de ética fundamentado en el bienestar del grupo, sino en la utilidad que cada uno podía conseguir para el bienestar propio. Si se vuelve al concepto de capital social interiorizado como elemento para una buena performance de otras instituciones, este caso no aplicaría dada la diversidad de actores que formaron ASPASH. Como grupo y asociación, carecían de una lógica en común sobre lo que podía significar el PDA, ya que sus actividades económicas eran distintas, así como el espacio desde donde estas se desarrollaban.

#### **5.4.2. Negociación por la hoja de coca**

Otro factor que hizo posible la transición de la coca a la palma fue que muchos agricultores fueron viviendo de la hoja de coca, mientras se esperaba a que la palma diese sus primeros frutos para la venta. Esta propuesta, explican los entrevistados, vino de personal de Naciones Unidas quienes sugerían que la

erradicación de coca debía ser progresiva y no de la noche a la mañana, como proponía el Estado, a través de DEVIDA.

De esta manera, los ingresos generados por la hoja de coca, sirvieron a muchos para seguir manteniéndose en los primeros 3 a 4 años del proyecto, mientras en paralelo los cultivos de palma iban creciendo para la primera cosecha.

*“Naciones Unidas decía ”Normal ustedes sigan cultivando su coquita, con esa coca pueden hacer safar su palma, finalmente les ayuda la coca. Aprovechen la coca mientras aún existe, pero no esperanzado en la coca sino aprovechen en invertir la coca en algo que les va a servir más tarde. Entonces como que otros no creían, pero otros si creíamos y muchos que teníamos coquita, cultivábamos y vendíamos.” (Entrevistado N°9)*

Con la erradicación inmediata, los agricultores de Shambillo difícilmente hubieran podido mantenerse a ellos mismos y a sus cultivos de palma mientras esperaban a la primera cosecha de palma que sería dentro de 3 a 5 años. Es cierto que, en este aspecto, los entrevistados reconocieron que hubo apoyos por parte de DEVIDA y Naciones Unidas. No obstante, dichos apoyos son percibidos como esporádicos para los entrevistados; la noción general era que uno debía arreglárselas para proveerse de ingresos y sostener su palma durante la mayor parte del tiempo de espera para la primera cosecha.

## 5.5. Conclusiones

En este capítulo se ha hecho un análisis de los principales factores que fueron considerados como dificultades y ventajas para iniciar la transición de la coca a la palma aceitera desde la perspectiva de los agricultores de Shambillo. Fueron más las dificultades identificadas que las ventajas a dicho proceso. No obstante, estas ventajas tuvieron un mayor peso al momento de hacer viable esta transición para los agricultores. Respecto a lo presentado en este capítulo, puede concluirse lo siguiente:

- Entre las principales dificultades para iniciar la transición por parte de los agricultores se encontraba la necesidad de proteger la lógica de la actividad productiva que les había permitido sostenerse durante casi una década. Dicha lógica se encontraba asociada no al nivel de precio de la coca, el cual ya era bajo cuando llegó el PDA; sino a que ya contaban con el conocimiento de cultivar coca. Además, independientemente del precio, la dinámica de mercado de la coca presentaba mejores alternativas frente a la de otros cultivos que eran legales. Por ejemplo, el hecho de no tener que sacar el producto a carretera, ya que los compradores iban hasta las chacras, así como la frecuencia de cosecha eran factores considerados como ventajosos para muchos de los entrevistados.
- Otra de las principales dificultades, es que, en paralelo a la lógica de vivir según las dinámicas del mercado de la coca, también había una identidad como cocaleros. Los entrevistados explican que para muchos en Shambillo la coca tenía que seguir siendo la principal actividad productiva

y que por lo tanto había que defenderla de la erradicación. Dicha identidad en este colectivo, hizo que este grupo generase presiones traducidas en amenazas a quienes pensarán en dedicarse a la palma.

- Desde el lado de las ventajas para la transición, lo particular o decisivo para que los agricultores se decidieran por la palma fue que la cooperación se había basado en la confianza del criterio de porqué docentes o comerciantes se unían al PDA. Bajo la lógica de los agricultores, indican que si ellos (comerciantes, docentes) se unían al proyecto era porque veían que sí podía funcionar y esto les inclinó a querer ser parte del PDA de palma aceitera. De esta manera la cooperación no se basa en un sentido de ética en pro de la mejora del grupo, sino que cada uno explica que vio cómo se comportaban esos otros actores que gozaban de mayores recursos y eran considerados con mayor prestigio social. Fue en torno a esa percepción que muchos agricultores fueron cambiando de opinión respecto al PDA de palma aceitera.
- La sugerencia por parte de Naciones Unidas de continuar viviendo del cultivo de coca hasta que la palma diese sus primeros frutos ayudó a que la transición no se cayese. En este sentido, Naciones Unidas no se opuso al principal cultivo de sustento del público al que dirigían su intervención. Dicha organización reconoció a la coca como un cultivo estrechamente vinculado a la vida de los agricultores, el cual no podía ser erradicado de un día para otro. De esa manera la lógica de los agricultores en torno a



sus medios para generar ingresos no se vio amenazada durante el inicio del proyecto, al menos no por parte de Naciones Unidas.



## **Capítulo 6: Consolidación de ASPASH: ¿Crecimiento o desarrollo?**

Este capítulo se enmarca dentro del periodo de consolidación de ASPASH como organización, y se orienta al tercer objetivo específico de esta tesis que es analizar los aciertos y desaciertos de este PDA en función de las relaciones de trabajo entre la asociación y los palmicultores; así como las expectativas de los diferentes socios en cuanto a su futuro con la palma. Asimismo, se discute la relación entre crecimiento económico y las transformaciones sociales y políticas ocurridas en Shambillo

Partimos de la noción del desarrollo como una política que se vincula a la voluntad de actores sociales o políticos para transformar su sociedad (Valcárcel 2007: 22). El presente capítulo se encuentra organizado en el análisis de lo que ha sido la intervención de estos actores desde dos aspectos. El primero es analizar a ASPASH y su rol como actor de transformación en Shambillo a partir de la relación asociación – socio que se ha construido luego de 15 años de existencia. El segundo aspecto tiene que ver con las expectativas de los socios en cuanto a su futuro como palmicultores y de qué manera esta se ha acercado al enfoque de desarrollo explicado en esta tesis.

### **6.1. ASPASH ¿Un agente de transformación en Shambillo?**

Desde que se fundó la Asociación de Palmicultores de Shambillo, esta ha ido creciendo desde una perspectiva económica. A partir de la creación y

funcionamiento de su empresa OLPASA<sup>20</sup>, de la cual ASPASH es accionista mayoritario con el 51%, la asociación ha generado ingresos significativos. Dichos ingresos han servido para crear el denominado Fondo Palmero, que sirve para brindar apoyo económico a los socios mediante créditos para la adquisición de fertilizantes, herbicidas, herramientas, equipos de cosecha y ampliación de áreas para cultivos de palma. No obstante, el rol de la asociación va más allá de estas iniciativas, y la idea en esta sección es ver cómo ha contribuido ASPASH a ser un agente que promueva el desarrollo en Shambillo.

Cabe mencionar que el desempeño de la labor de ASPASH como agente de cambio en Shambillo ha sido percibido de distintas maneras por los socios entrevistados. Así, hay un grupo de socios que afirma que sí se sienten en contacto con su asociación, con las decisiones que se toman y con los beneficios que esta brinda. Este grupo de palmicultores percibe que su vida, gracias a la asociación, se está transformando para bien puesto que ven sus ingresos mejorando y consideran que no tienen que trabajar tanto en la palma como al inicio del PDA.

Otro grupo de socios declara no tener conocimiento sobre lo que sucede en la asociación, no sienten que toman parte en sus decisiones y consideran que son pocos o nulos los beneficios que ASPASH les ha brindado. De esta manera el rol de ASPASH como un agente de transformación en Shambillo no es un

---

<sup>20</sup> OLPASA es la empresa creada para la extracción de aceite crudo de palma y cuyas operaciones iniciaron en 2004. Le compra el RFF a los socios de ASPASH y además percibe las utilidades que se reparten entre la asociación y los demás socios de ASPASH que son accionistas de esta empresa.

punto de vista de vista compartido entre todos los socios. Un ejemplo de esta situación es la percepción de que no todos acceden por igual a los beneficios del Fondo Palmero. Mientras que unos mencionan que consiguen inmediatamente los créditos que solicitan; otro grupo aclara que el trámite para el crédito puede demorar o que a veces no se les da el monto requerido. Respecto a este último hecho, hay que mencionar que el monto de crédito es a cuenta de la siguiente producción de RFF de palma. Varios de los entrevistados declararon que para acceder a este crédito había que ser conocido por cosechar un cierto volumen de RFF que garantice el pago del crédito. Si se sabía que la persona que pedía el crédito tenía pocas hectáreas de palma cultivadas o que cosechaba un bajo volumen de RFF, era muy probable que no se le otorgase el monto que solicitaba.

Otro ejemplo recurrente entre los socios que ayudó a identificar que había relaciones distintas entre ASPASH y sus socios tiene que ver con la distinción de dos grupos al interior de la asociación. El primero estaba conformado principalmente por palmicultores de escasos recursos, quienes declararon que en poco o nada había cambiado su situación con a cuando se vivía de la coca. En el segundo grupo estarían todos aquellos socios que hemos denominado como no agricultores. A partir de las entrevistas, se encontró que personas que no eran agricultores se habían incorporado y continuaban incorporándose como nuevos socios, muchos de los cuales ni siquiera eran de Shambillo. En la mayoría de casos, la actividad principal de estas personas no era la agricultura: muchos tenían educación superior y vieron en ASPASH y OLPASA una buena

oportunidad de negocio. De esta manera, ASPASH ha estado en un proceso de incorporar nuevos socios y accionistas, cuyas lógicas difieren, al menos, del grupo de agricultores para el que se diseñó el PDA.

Con el fin de analizar el rol de ASPASH dentro de lo que es buscar el desarrollo de sus socios, se han identificado dos dimensiones que explican porque para algunos la asociación ha tenido un rol activo en mejorar sus vidas, y por qué para otros no. El punto de partida de estas dos dimensiones han sido los ejemplos mencionados, ya que fueron los más recurrentes entre los 24 socios entrevistados en el trabajo de campo.

La primera dimensión tiene que ver con la construcción de los vínculos que la asociación ha establecido con sus diferentes socios. En tal sentido, el objetivo es ver los factores que han contribuido a la construcción de distintas relaciones entre los socios y ASPASH, los cuales tienen impacto sobre la percepción del desempeño de la asociación.

La segunda dimensión tiene que ver con las percepciones que manejan de sí mismos los socios de ASPASH. Cabe mencionar que, aquellos que distinguen que la asociación y la empresa van por buen camino, son en su mayoría socios que entraron después de la primera etapa. Para aquellos que se asociaron en la primera etapa, la asociación se encuentra en crisis y dividida.

#### **6.1.1. Auto-percepciones como socios de ASPASH**

En el inicio de la transición, al interior del grupo de agricultores la diferencia principal que generó conflicto fue entre aquellos que defendían la coca

y los que habían optado por la palma, a quienes el primer grupo denominó como traidores a la coca. Con el paso del tiempo, al ver que la asociación funcionaba y que tendría su propia planta extractora de aceite, parte de los que estuvieron en contra, cambiaron de opinión y se incorporaron al PDA. Mientras aquellos que quisieron mantenerse solo con la coca, dejaron de lado sus hostilidades y se mantuvieron al margen del PDA. Como resultado, parte del grupo cocalero, junto a docentes, comerciantes y otros trabajadores, conformaron ASPASH durante la primera etapa.

Una de las principales dificultades entre los socios al iniciarse con los cultivos de palma, fue el trabajo en campo que estos debían realizar para el mantenimiento de las plantaciones. La palma aceitera requería desde el inicio una fuerte inversión de mano de obra que, dicho sea de paso, estaba más allá de las posibilidades de una sola familia. Esta última afirmación se basa en que con gran frecuencia los entrevistados coincidieron en que la palma era un cultivo que requería mucho esfuerzo físico en sus distintas etapas, aspecto que no ocurría con la hoja de coca.

Es a partir de dicha situación que surgieron alternativas por parte de los socios para hacer frente a la necesidad del trabajo requerido para los cultivos de palma aceitera. La primera fue contratar jornaleros, cuyo salario se pagaría con la venta de la hoja coca. Sin embargo, las entrevistas indican que los ingresos de la coca alcanzaban solo para cubrir el sustento de las familias campesinas y no eran suficientes para también mantener los cultivos de palma. La siguiente alternativa fue la de cooperación entre los agricultores bajo la modalidad de

minga. Esta práctica del trabajo como intercambio es una vieja tradición andina que ya viene practicándose desde mucho antes, tal como lo menciona Enrique Mayer (2009: 38-39). Bajo dicha modalidad un agricultor trabajaría una semana en los cultivos de su vecino, y luego este recibiría en retorno el trabajo del mismo vecino para sus cultivos de palma. Para el caso de los entrevistados que antes se habían dedicado a la coca esta era la principal forma de apoyo entre los agricultores, ya que para ellos contratar jornaleros no era posible por su alto costo monetario.

Por otro lado, la opción de contratar jornaleros fue más recurrente entre aquellos que no tenían a la agricultura como su actividad principal. Es decir, entre aquellas personas que desde la perspectiva de los agricultores y/o cocaleros tenían las mayores posibilidades de invertir en la palma, puesto que contaban con otros ingresos.

*“Para pasar esos 5 años hasta la primera cosecha muchos pasábamos miseria. El jornal costaba 10 soles y tampoco había plata. Los que tienen negocio, posibilidades, ellos han contratado para sus cultivos, pero la mayor parte no. Esta palma ha venido para los pobres, no para los que tienen, el que tiene va a invertir más rápido.” (Entrevistado N°10)*

Así, una de las distinciones más recurrentes al interior del grupo de ASPASH tenía que ver entre socios que podían invertir en la palma, quienes no dependían de la agricultura; y, por otro lado, se encuentra el grupo de cocaleros, que se describen con pocas posibilidades de invertir; y cuyos primeros años con la palma fueron más difíciles en comparación frente al primer grupo. La cita

anterior, además, no solo ilustra el factor de la mano de obra, sino que añade el tema de la percepción de para quiénes ha venido el PDA de palma; y quienes son las personas que terminan siendo socios. El trabajo de campo demostró que dicha distinción estuvo clara al interior del grupo desde el inicio de la formación de ASPASH; pero no fue hasta años después que tales diferencias empezaron a percibirse como desigualdades.

*“Pero de cierto modo había personas, que vinieron prácticamente de la ciudad, viendo que el negocio de la palma es buen negocio, viendo que aquí hay una empresa, una planta, a veces otros...qué será la ambición de los peruanos o la suspicacia, que cuando al principio no hay nada, nada quieren y tampoco están ahí” (Entrevistado N°9)*

Por otro lado, respecto a las juntas directivas que se encargaban del manejo de ASPASH, existen opiniones distintas respecto a que si estas trabajaban o no para los asociados y que tanto comunicaban y consultaban sobre lo que la asociación hacía. Las primeras juntas directivas se recuerdan como las más trabajadoras para la mayoría de entrevistados; y también las que más se comunicaban con sus socios. Durante las entrevistas de campo se encontró que muchos de los primeros directivos habían sido docentes o en todo caso antiguos coccaleros. Aunque en opinión de algunos estas primeras juntas cometieron errores en lo que es el manejo de la organización, había la impresión de que con ellos la asociación tuvo sus mejores años de funcionamiento.

Cabe mencionar que hasta el 2012, Naciones Unidas acompañó el manejo de la asociación y adicionalmente a través de charlas y capacitaciones



respecto al manejo de la asociación y la empresa. No obstante, pocos socios tomaron interés o participaron de este tipo de intervenciones. Entre las razones mencionadas por los entrevistados estaba la persistencia en la desconfianza hacia Naciones Unidas como una entidad que acabaría por aprovecharse de su trabajo. De esta manera el tema de la confianza no fue plenamente superado al interior de la asociación. Otra de las razones era que estas charlas o capacitaciones requerían una asistencia continua, los entrevistados explicaban que, si por algún motivo se faltaba, ya preferían no ir porque no iban a entender de lo que se hablaba en la siguiente reunión.

Por lo tanto, aún después de la incorporación de nuevos socios y en los años posteriores de consolidación de ASPASH, no se superó la brecha de lejanía entre estos dos actores. La mayor prueba de esta lógica de ver a Naciones Unidas como un agente ajeno y del que había que desconfiar está en que aquel discurso fue uno de los que más caló entre los socios cuando la Junta Directiva de ASPASH del 2012, decidió cortar vínculos con esta organización. Es cierto que no todos estuvieron de acuerdo con la salida de Naciones Unidas; no obstante, también hubo muchos socios que apoyaron la salida de la organización por aquel argumento.

Volviendo al tema de las distinciones entre asociados de ASPASH, las declaraciones sobre socios que pueden invertir más y aquellos que no, guardan coherencia cuando se habla de quiénes suelen beneficiarse más de la asociación. Un ejemplo es el del Fondo Palmero, donde los que suelen acceder a este beneficio son en parte aquellos que tienen las mayores cosechas o tienen

la opinión de la asociación como un agente de cambio positivo para ellos. Entre los socios descontentos con el desempeño de la asociación está la percepción de que ASPASH se comporta más como una empresa y no como una asociación. En ese sentido, para algunos palmicultores el principal problema es que no sienten que ASPASH realmente les ayude como a otros en lo que se refiere a créditos para un mejor manejo de cultivos.

*“Más parece empresa y entonces si quisiéramos, si el estado viene y realmente nos exige cumplir las funciones como asociación ya hace rato hubiésemos estado fuera de esa figura. En ese sentido, yo lo veo incierto a menos que volvamos a diferenciar lo que es la asociación y OLPASA.”*

*(Entrevistado N°3)*

Otro factor que evidencia también las diferencias entre socios fueron sus respuestas ante la pregunta sobre aquello en lo que ASPASH necesitaba mejorar como asociación. El grupo de palmicultores que declaró recibir poco apoyo enfocó sus respuestas al aspecto organizacional. Mientras que el grupo de los que sienten que se benefician de ASPASH, dieron sugerencias en dos ámbitos el componente organizacional y el componente industrial. Esto último se refiere a recomendaciones como el incremento de la capacidad de procesamiento de la planta, el asegurar un mejor precio del aceite crudo o buscar nuevos compradores a fin de conseguir un mejor precio por el aceite producido.

De esta manera se encontró que existen intereses específicos que pueden corresponder con un determinado tipo de socio en ASPASH: aquellos con mayores recursos y capacidad de inversión, que suelen reconocer que es

importante el tema organizacional, pero que se enfocan también en temas de la empresa. A partir de este análisis es que se refuerza la hipótesis de que no todos los socios son iguales; dado que se puede identificar que distintos intereses corresponden con determinados tipos de socio. Por otro lado, una afirmación común entre la mayoría de entrevistados es que hay dos grupos divididos al interior de ASPASH. Cabe mencionar también que los perfiles que se han identificado en las entrevistas, no implicaban que cada grupo sea homogéneo en cuanto a su perfil y tipo de interés u opinión sobre lo que se debe mejorar en la asociación. Ciertamente hubo agricultores, otrora coccaleros, que se encontraban de acuerdo con que, a pesar de las divisiones, ASPASH y el PDA de palma aceitera les habían permitido vivir mejor ya que podían acceder a créditos para sus cultivos. Además, de que comentaban que ya no se sentían perseguidos por el Estado, lo cual es un aspecto calificado como positivo entre todos los entrevistados.

Para terminar esta sección señalaremos que desde que se creó ASPASH, esta no ha sido una asociación homogénea desde el punto de vista de sus propios socios. Es cierto que todos están de acuerdo en que el PDA les ha sacado de la ilegalidad, y, por ende, ha cambiado su vida. Sin embargo, las distinciones entre socios no solo se traducen en desigualdades económicas, productivas o en intereses distintos sobre lo que debe hacer la asociación para mejorar. Dependiendo qué grupo tenga una posición predominante en la organización, el desempeño de ASPASH puede estar condicionado a solo enfocarse en la parte organizacional o en el componente industrial. Como se

había mencionado al inicio de esta sección, las primeras juntas directivas, recuerdan los entrevistados, estuvieron a cargo de docentes y personas que se habían dedicado a la actividad agrícola. En las posteriores juntas directivas, dicha identificación se fue perdiendo hasta el punto en que perciben que la labor de ASPASH ya no está enfocada hacia la gente del campo. Ante dicha situación, algunos entrevistados han señalado la confusión que hay entre lo que es manejar una empresa y lo que es manejar una asociación. Lo cierto es que la heterogeneidad del grupo no es el problema, sino la predominancia por parte de un grupo, cuyos mecanismos para establecer vínculos con sus otros socios, no terminan de satisfacer a parte de los asociados. Desde este segundo grupo se piensa que la asociación no debería condicionar sus apoyos, en especial en cuanto al crédito, bajo una lógica de empresa.

#### **6.1.2. La construcción de vínculos con los socios**

Hemos señalado la ausencia mecanismos para entablar vínculos por parte de quienes dirigen la asociación para con aquellos socios que no sienten que reciben apoyos. No obstante, como ya se había mencionado, las distinciones entre los socios respecto de que no todos eran iguales estuvieron presentes desde la creación de ASPASH. Y a partir de situaciones de dificultad en el manejo de los cultivos durante sus primeros años, se dieron diferentes soluciones, que, según las posibilidades económicas, contribuyeron a acentuar más dicha noción de diferencia.

Sin embargo, hay que recordar que también se construyeron vínculos de cooperación a través de dichas respuestas ante las adversidades de la palma

aceitera. Un ejemplo sería el caso de las mingas, donde las entrevistas indican que se daban con más frecuencias entre socios vecinos, es decir de un mismo sector. De esta manera, las mingas fueron uno de los primeros modos de cooperación al interior de un grupo de palmicultores que recién iba consolidándose. Pero como he mencionado, esta forma de cooperación parece que no fue predominante entre la asociación ni relevante para su consolidación. Otras formas de cooperación relevantes entre los socios no lograron ser identificadas. Para muchos agricultores, el principal referente de los primeros años fue la dureza del trabajo con la palma con la que todos los socios enfrentaron, pero con la que lidiaron cada uno desde sus diferentes posibilidades.

Otras acciones que pudieron ayudar a crear vínculos de cooperación entre los distintos socios tienen que ver con las labores de Naciones Unidas relacionadas al componente organizacional, con el cual se buscaba la formación y promoción de una organización campesinas que tengan la responsabilidad del desarrollo social y económico de las familias asociadas a ellas. Sin embargo, esta alternativa no prosperó, por lo que no contribuyó mucho a crear vínculos de ayuda entre los socios.

Si bien una asociación tiene una serie de lógicas de funcionamiento, se podría decir que parte de sus socios, no se terminaron de apropiarse de dicha lógica. Más allá de una baja asistencia a los talleres o capacitaciones que dio Naciones Unidas, se observó también que muchos socios que viven en el campo, no tenían mucha idea sobre los procesos a seguir para una votación o

conocimiento sobre los principales aspectos del estatuto por el que se rige ASPASH. Aquí hay que poner énfasis en que esta última situación se observó con más frecuencia entre aquellos socios con menor nivel educativo o mujeres en general. Aunque el trabajo de campo no contempló una cuota de género, las pocas mujeres socias entrevistadas de alrededor de 60 años, indicaron que en su caso sus vínculos con la asociación eran casi nulos, puesto que los apoyos de ASPASH, estaban condicionados por el volumen de producción que pudiesen sacar. Argumentando que el trabajo con la palma requiere fuerza y ellas ya no eran jóvenes, debían acudir al apoyo de familiares, pero que, sin embargo, dicho apoyo no estaba siempre presente, ya que dichos parientes también tenían que atender sus propias labores de trabajo.

Por otro lado, hay socios más jóvenes, aquellos menores de 50 años, que declaran tener buenos vínculos con la asociación. En general se encontró que entre los entrevistados más jóvenes se percibía una mejor opinión sobre el desempeño de ASPASH. El criterio para esta afirmación no solo se basó en que estos socios afirmaban que tenían accesos a créditos u otros apoyos por parte de ASPASH; sino que también se fundamentó en la percepción de que la venta de sus cosechas a la asociación sí les había favorecido, en el sentido de que no solo vivían tranquilos por ya no estar asociados al narcotráfico, sino por los ingresos de la venta de palma. La siguiente cita a modo de ejemplo es de uno de los entrevistados con 40 años de edad:

*“En el caso mío yo ya ni a mi chacra voy tengo puro personal que le maneja. Yo solamente ahorita veo cuántas toneladas salió y veo mi plata en*

*el banco, nada más. Lo demás claro, registro los gastos, tengo que pagar al personal y punto. El personal tiene toda la información, ellos me la dan, de vez en cuando voy a ver y punto. O sea, ya no estoy yo dedicado a la palma, ¿no? tengo que sacarme el ancho punto.” (Entrevista N°9)*

A partir de todo lo que se ha venido presentando en la presente sección es que los vínculos de confianza entre socios y ASPASH, no están mediados por alguna otra instancia o figura al interior de la organización. Es cierto que existen los delegados para cada sector de Shambillo; sin embargo, los entrevistados afirman que estas no tienen mayor presencia, ni capacidad de llevar propuestas para negociarlas ante la junta directiva. De esta forma, la estructura organizacional de esta asociación parece tener como eje a la junta directiva. Si a esto último se suma la falta de mecanismos que acorten brechas entre los socios que se sienten poco beneficiados de su asociación, se entiende entonces que a la percepción de un grupo de socios la principal necesidad es la de mejorar en el manejo organizacional de ASPASH.

Una de las razones para la desconfianza por parte de los socios hacia la junta directiva está vinculada con las posibilidades de acceso a la información sobre las acciones de ASPASH. En el trabajo de campo, se encontró que varios socios, principalmente los mayores de 60, tienen la percepción de que en general no se les comunica o consulta sobre las acciones que va a tomar la junta directiva. Por otro lado, también hubo afirmaciones entre los entrevistados de que algunos no entienden lo que se dice en las reuniones o, en todo caso, sobre qué es lo que deben votar. Cuando se dan estos casos, que ocurre con muchos

socios, la confianza al momento de tomar decisiones recae principalmente en lo que sugieren los docentes de la zona o algunos de los primeros socios. Es decir que, para tomar decisiones, se pide consejo de estos actores.

*“Y cuando dicen a votación, ellos me miran de lejos y me dicen “Profesora ¿cuál?” “Entonces alzo nada más ellos ya hacen lo mismo. Entonces les digo después ¿por qué no hablan ustedes? Deben decir lo que sienten. Ellos responden “Profesora, nosotros no podemos hablar porque tenemos miedo” Son tímidos de hablar.” (Entrevistado N°11)*

Hasta el momento, este trabajo se ha enfocado en aquellos socios que consideran que no reciben muchos apoyos de ASPASH. No obstante, existe la contraparte de dicho grupo, de quienes se pudo hacer los siguientes hallazgos. En primer lugar, para gran parte de estos socios no existe división al interior de la asociación, o en todo caso dichos problemas ya han sido superados. El otro aspecto relevante es quizás el conocimiento que manejan del estatuto de su asociación. Mientras que el primer grupo de socios, en general no tenía una idea clara sobre el contenido de dicho documento; el otro grupo si tiene una idea más clara de algunos derechos y obligaciones por parte de la junta directiva como por ejemplo el número de votos mínimo requerido, las fechas de las reuniones, o los procedimientos para fiscalizar a la Junta Directiva.

Entonces, queda claro que existen divisiones en ASPASH para la mayor parte de entrevistados. Divisiones que de alguna manera se han hecho presentes desde la creación de la asociación y que para un grupo importante se han mantenido. Asimismo, dichas divisiones no solamente obedecen a un orden



económico, sino que parece que también influye el nivel educativo, la edad y el género. El hecho de que aun con estas distinciones la asociación haya podido mantenerse tiene su base no solo en la voluntad de los agricultores por mantener una vida digna, sino en que el centro de la organización gira en torno a su junta directiva; además de que ya hay una inversión que se ha realizado sobre la palma, la cual hay que aprovechar.

## **6.2. Expectativas como palmicultores: ¿La cercanía al desarrollo o al crecimiento?**

La sección anterior ha mostrado que aun después de los periodos de transición y consolidación, las distinciones entre socios han persistido y se traducen ahora no solo en dificultades por la capacidad de invertir, sino también en diferentes niveles de satisfacción, sentido de pertenencia y expectativas, las cuales están relacionadas con la edad, el género y el nivel educativo. A partir de dichas diferencias se identificó que existen opiniones distintas sobre los asuntos en los que ASPASH debe mejorar. Este subcapítulo hace el análisis sobre las expectativas de los agricultores y qué tanto estas calzan con el enfoque de desarrollo, del cual ya se ha tratado en este documento.

La finalidad de este análisis no es otra que la de saber si realmente el PDA de palma se aceitera se ha acercado a una transición con desarrollo para la mayoría de agricultores de Shambillo, o si se trata solo de un caso de crecimiento económico para la asociación. Con tal motivo, este análisis se divide en dos componentes: el primero enfocado en las expectativas de los socios respecto a su futuro en la asociación y como palmicultores. A partir del análisis

anterior, el segundo componente de este capítulo analiza si estas expectativas calzan y se orientan más al camino del crecimiento o al del desarrollo integral, y de qué manera el camino tomado se condice con los objetivos del PDA y sobre la vida que se buscaba para los agricultores en Shambillo.

### **6.2.1. Sostenibilidad de la organización y expectativas de los socios**

Luego de consolidado el PDA, las expectativas sobre el futuro de la asociación y el de la actividad de la palma alcanzan a tener características diametralmente opuestas entre los socios. Es cierto que todos los asociados están de acuerdo en que la palma aceitera es un cultivo capaz de proveerles el sustento básico para ellos y sus familias. Sin embargo, la desigualdad viene cuando se observa que hay palmeros que son capaces de manejar una mayor extensión de terrenos o tener una parcela más productiva. Esto no solo debido al conocimiento técnico; sino también porque ahora poseen un mayor capital que les permita dicho manejo. Ante esta situación, las expectativas en cuanto a este PDA, serán desde luego diferentes y se presentan en tres categorías a partir de la información recogida en campo.

Dentro de la primera categoría de expectativas están los entrevistados que se encuentran satisfechos con el desempeño de ASPASH, y que perciben que la asociación es importante para ellos y que también lo será en el futuro para sus hijos y nietos. Para estos entrevistados, la palma no solo ofrece las posibilidades de generar mejores ingresos, sino de “abrirse” para poner un negocio o comprarse una casa. Dentro de este primer grupo se encuentran principalmente los palmicultores que hemos denominado como jóvenes, con al

menos estudios de nivel secundario y que además contaban con otras actividades económicas. Es decir que el sustento de sus familias no dependía exclusivamente del precio internacional de la palma aceitera. Asimismo, se identificó que la mayoría de los entrevistados con estas declaraciones no estaba dentro del grupo de los palmicultores que tenían predios de palma aceitera más pequeños (menos de 5Ha).

*“Sí, económicamente el cultivo de palma bien manejado te da un buen resultado. Y te da posibilidades de que te puedes abrir: tener un negocio, una casa, una comodidad (...) El futuro de la asociación lo veo bien, tenemos para rato. Seguimos luchando por el plan de naciones unidas, por el trabajo que se hizo, por el proyecto de naciones unidas y seguimos, defendemos.”*  
(Entrevistado N° 16, Edad: 40, Hectáreas palma: 6-9)

En el segundo tipo de expectativas se encuentran los socios que afirmaron no encontrarse satisfechos con la gestión de ASPASH, sea por que no sienten que sus necesidades sean escuchadas por la junta directiva o por la falta de acceso a los beneficios que da la asociación. Pese a dicho descontento, este grupo de entrevistados considera que la labor de ASPASH ha sido importante para sacarlos de la ilegalidad de la coca; y sobretodo proveerles de ingresos, con los cuales pueden vivir sin ser perseguidos por la policía o tener que esconderse de ellos. Por otro lado, afirman que sus ganancias con la palma no son tan altas como las de sus otros vecinos, pero también se muestran optimistas en que van a salir de dicha situación en algún futuro cercano ya que ven que la asociación tiene futuro. Para los que tienen este tipo de expectativas, ASPASH

es una oportunidad para que sus hijos se puedan educar más adelante, ser profesionales y vivir de la palma aceitera. Dentro de los entrevistados que comparten estas expectativas no se encontró distinción de algún grupo de edad predominante. Sin embargo, si se encontró que, para muchos de estos entrevistados, el cultivo de palma aceitera es su única actividad económica.

Finalmente, el tercer grupo de expectativas viene de parte de los entrevistados que no se sienten satisfechos con el desempeño de la asociación y consideran la posibilidad de abandonar ASPASH. Algunos de ellos contemplan la alternativa de formar otra asociación de palmicultores, o en todo caso cambiar a otro cultivo. Para estos entrevistados, su futuro o permanencia dentro de la asociación depende de que haya una reconciliación entre socios para volver a trabajar juntos. A su vez, consideran que es necesario se mejore el acceso a la información respecto al manejo de ASPASH. Este último aspecto, es uno de los que genera mayores desconfianzas entre varios socios de ASPASH. Finalmente, también se identificó que muchos de los entrevistados con dichas expectativas no suelen tener una segunda actividad económica que les genere ingresos, como sí ocurrió con el primer grupo, que es el que está más satisfecho con ASPASH.

A modo de balance, puede verse que uno de los principales rasgos que caracterizan las expectativas entre los socios es el de si tienen una segunda actividad económica. Aquellos que dentro del grupo de entrevistados solo tienen por actividad económica a la palma tienen en común que sus expectativas frente a la asociación no son tan positivas como para el primer grupo.

Si bien es cierto que hay un grupo de entrevistados que confía en que van a poder incrementar su producción de palma, también es verdad, que, si los costos de mantener la palma o el precio se vuelven muy adversos, pensar en migrar a otros cultivos no resultaría una alternativa improbable para los palmicultores que se perciban como poco beneficiados de su asociación.

Ante el escenario de si estos socios se fueran de ASPASH, cabe preguntarse hasta qué punto la organización sigue siendo sostenible en cuanto a su razón de ser como PDA. Nuestro trabajo de campo no recabó la información necesaria para prever los posibles escenarios ante dicha situación. Pero con volver a la información sobre los antecedentes de que muchos emigraron buscando una actividad productiva rentable y sostenible, tampoco queda descartada dicha posibilidad entre algunos asociados. Hubiera sido interesante tener la información de cuántos de los asociados a la fecha, tuvieron como actividad previa el cultivo de la hoja de coca y cuáles son sus expectativas a futuro como miembros de ASPASH. Esta información serviría para mostrar cuál viene siendo el alcance real del PDA en cuanto a los objetivos por los que implementó en Shambillo.

De esta manera el PDA de palma aceitera ve amenazada su sostenibilidad, en tanto PDA, mientras que ASPASH y OLPASA en tanto organización, no muestran indicios para la misma amenaza. Y este es quizás el punto más importante, ASPASH parece ser sostenible, pero la presencia de muchos que originalmente eran solo agricultores puede que ya no. Los altos costos asociados al cultivo, las dificultades de acceso a créditos o apoyos,

suponen uno de los principales puntos en contra para aquellos socios que originalmente contaban con menos recursos y cuya actividad principal siempre se ha basado en la agricultura. Esta situación se agrava, cuando según la percepción de los entrevistados, la asociación se maneja más por una lógica de empresa que como asociación, figura sin la cual, se estaría dejando de lado el componente organizacional de las instituciones; y por lo tanto apartando a los agricultores como protagonistas de su propio desarrollo.

### **6.2.2. Más cerca del crecimiento que del desarrollo**

Como se ha argumentado, desde el inicio han existido distintos perfiles de socio al interior de ASPASH: sea por lugar de procedencia, actividad principal, nivel educativo, edad, género o capacidad de invertir capital en los cultivos de palma. En consecuencia, se trata de actores con lógicas muy distintas al momento de mirar este proyecto. Así mientras que algunos socios vieron en este PDA una buena oportunidad y tuvieron pocas dudas respecto al rol de Naciones Unidas, hubo otros actores en Shambillo, principalmente aquellos que tenían en la agricultura su principal actividad económica, quienes desconfiaron y sopesaron muchas veces su participación en el PDA de Naciones Unidas; esto además de tener que lidiar con las presiones coccaleras de aquel entonces.

De esta manera, participar en ASPASH no significó lo mismo para todos y tanto las dificultades para el inicio de la transición como las que han transcurrido hasta 16 años después han sido también percibidas de distinta manera. En la línea de estas adversidades enfrentadas según la realidad de cada socio, es innegable que ha habido varios casos de crecimiento económico y

desarrollo de agricultores que provenían de la coca, aunque estos casos parecen ser pocos, comparados con aquellos que al inicio del PDA no eran agricultores. No obstante, el trabajo de campo arroja la evidencia para afirmar que la asociación ha ido creciendo al menos en cuanto a capital y como un referente de éxito. Pruebo de esto último, es que, en el año 2016, según documentación proporcionada por ASPASH, se habían incorporado 66 nuevos socios. A partir de conversaciones con el personal administrativo de la asociación y de la empresa, nuevos socios estaban en proceso para ser incorporados, aunque también los entrevistados indicaron que buena parte de estos nuevos miembros no venían de actividades agrícolas.

Como muchos socios han mencionado, hay un nivel de hectáreas a partir del cual la venta de palma da para sobrevivir, y otro más alto en donde ya se puede aspirar a tener nuevos bienes y comodidades, pues permite la acumulación y el ahorro. Para algunos entrevistados, con 5ha se conseguían los suficientes ingresos para mantenerse, mientras que con un mayor número de hectáreas se podía lograr mayores cosas. Aquellos que originalmente fueron coccaleros parecen tener las mayores dificultades para hacer un manejo de palma mayor de 5Ha, esto por la inversión y el trabajo que demanda.

Por lo tanto, cuando un palmicultor busca aumentar el área de cosecha es necesaria la inversión de cierto capital. Es a partir de este hecho que las diferencias se acentúan más entre los miembros de ASPASH. La ausencia de iniciativas que faciliten estos accesos a capital entre aquellos que difícilmente pueden asumir los costos termina siendo una barrera entre los socios. Sin

mecanismos que promuevan estas oportunidades, el PDA en su sentido de acción orientada al desarrollo se termina por no cumplirse. Aunque la asociación crezca económicamente, dicho crecimiento es independiente de la presencia de mecanismos que busquen apoyar el desarrollo integral de los palmicultores que siempre han tenido en la agricultura su principal actividad y que ahora parecen quedarse atrás.

A medida que iba visitando un poco más “a fondo” los sectores de Shambillo, podía encontrarme con familias que vivían permanentemente en dichas zonas y en algunos casos en condiciones precarias por el material de las viviendas e incluso pisos de tierra. Como una de las entrevistadas había mencionado, da más tranquilidad la palma por el tema del distanciamiento del narcotráfico. Pero respecto a la coca, quizás la situación de cambio no se ha ampliado a otras dimensiones como una mejor casa, acceso a servicios de salud u otros; en este último sentido parece que los cambios han sido mínimos. Un último aspecto que puede ayudar a evidenciar más esta distinción es que también durante las visitas, algunas “casas” se encontraban vacías. Cuando pregunté sobre esto, los vecinos afirmaron que esos vecinos vivían en Aguaytía y no en las chacras. Es decir que algunos socios, ya cuentan con una segunda vivienda; a diferencia de otros que solo afirmaron tener una.

A la fecha del trabajo de campo, está claro que para ningún agricultor la asociación está en peligro económico. Sus impactos desde la dimensión social parecen haberse logrado más en el tema de percepción de seguridad, beneficio que muchos de los socios suelen destacar. Aunque más allá de esto, no se



reconoce en la asociación como un actor activo en la promoción de oportunidades. Incluso, muchos consideran que la actual junta directiva de la asociación es ilegítima porque no ha cumplido con algunas normas de su estatuto en relación a la presentación del balance financiero anual. Más allá de determinar la veracidad de esta afirmación, la junta directiva sigue en funcionamiento, continuando con sus operaciones de compra de palma aceitera; y de manera similar OLPASA, en cuanto al procesamiento.

Dado que se encontraron pocas mejoras en la vida de los socios que más han dependido de la agricultura: como una mejor calidad de vivienda, como la facilidad para sacar adelante las cosechas o la confianza entre socios para realizar acciones como organización, el buen resultado en cuanto a los mayores ingresos parece ser lo que sostiene tanto a ASPASH como a OLPASA. Cabe entonces preguntarse hasta qué punto la asociación también sigue siendo sostenible. En el caso de los palmicultores, que tienen esta única actividad, habría que preguntarse si realmente estarían dispuestos a volver a invertir en la palma aceitera una vez que su ciclo productivo termine en el 2030. De ocurrir lo contrario, dado que se percibe un crecimiento desigual entre socios, sin mecanismos que cubran estas brechas, la posibilidad de abandonar la palma para los que se ven menos beneficiados sería probable. Aunque esto no implica que ASPASH como asociación vaya a desaparecer, ya que a la fecha se vienen incorporando nuevos socios al proyecto, que no necesariamente vienen de actividades agrícolas. Se seguiría el camino del crecimiento, eso sin duda, pero

el tema del desarrollo para las personas que dependían de la hoja de coca quedaría en cierta medida de lado.

### **6.3. Conclusiones**

Este capítulo ha mostrado la relevancia de factores que tienen que ver con lo económico y social al momento de explicar cómo es que la asociación se ha mantenido y muy posiblemente continuará su funcionamiento. Es cierto que la confianza es un factor importante para el funcionamiento de toda asociación; sin embargo, se han presentado una serie de factores que obstaculizan dicha confianza y que, además, no tienen su origen en los últimos años, sino que son temas que han estado desde el inicio de ASPASH.

Uno de estos primeros factores es el de las dificultades para iniciar la transición. Desde el ámbito social existieron más presiones y amenazas para aquellos que vivían como cocaleros: ya que las amenazas venían directamente de sus propios vecinos. Es cierto que aquellos que no vivían en la zona también recibieron estas amenazas, pero no eran personas conocidas en el lugar, por lo que para ellos la presión no fue tan elevada respecto a mostrarse a la decisión de querer sembrar palma. Las dificultades para mantener la palma fueron el siguiente obstáculo para todos los socios; y aquí es donde se acentuaron más las diferencias para los que contaban con pocos recursos. Algunos consideran que su situación al momento de decidir por la palma fue una apuesta; y que esta situación no fue similar para otro grupo de socios con más recursos.

*“Pero la empresa ha llegado por la hoja de coca, por la erradicación para que cambien y se dediquen al cultivo de palma. Eso es para que la gente no se dedique a la coca. Pero la gente de lo que es de la chacra, son pocos los que son palmeros, serán 50%; la mayoría de los palmeros son la gente de acá afuera, comerciantes, que tienen comercio, esos son los más grandes palmeros. Ellos es lo que han apostado más, que les ha dado rentable y la gente del campo casi poco. Ellos no creen que la palma es viable porque son cinco años, en cinco años de qué vas a vivir, si no tienes economía, de dónde hacer crecer. El caso mío de cualquier manera aposté y empezamos a trabajar.” (Entrevistado N° 12)*

Las expectativas de los socios en cuanto a su permanencia en el PDA corresponden a tres tipos de situaciones ya presentadas. Al momento de indagar sobre porqué las personas se mantienen como parte de la asociación son dos los factores que salen a la luz uno social y otro económico. El primero tiene que ver con que la palma, al igual que la coca, representa ingreso estable y frecuente desde la actividad agrícola, en donde no hay persecución por parte del Estado debido a posibles acciones de erradicación. El aspecto económico tiene que ver con inversión hecha en los cultivos de palma que ya han venido realizando los socios. Bajo la lógica de que algunos palmicultores crecen y nosotros no, cabe preguntarse si aquellos con estas ideas estarían dispuestos a volver a invertir en la palma aceitera una vez que se termine el ciclo productivo de esta planta en el 2030.

## **Capítulo 7: Reflexiones finales**

En el escenario de la implementación del PDA en Shambillo se encontró una heterogeneidad de actores, quienes lograron diferentes resultados a partir de cómo empezó y se fue desarrollando su relación con ASPASH. Este modelo asociativo ha tenido un gran éxito al mantenerse por más de 15 años funcionando y lograr ser sostenible económicamente. Asimismo, este modelo también ha generado otros resultados como la inequidad de oportunidades para hacer que la palma aceitera sea un cultivo sostenible para los socios con menos recursos económicos.

La primera parte de este capítulo reflexiona sobre lo que significaba vivir de la coca en un periodo de predominancia del narcotráfico como del terrorismo en la zona en estudio. La segunda parte, hace un balance de las dificultades que afrontaron principalmente los agricultores y cómo es que la propuesta de plantar palma aceitera empezó a calar en una zona que era predominantemente cocalera. Finalmente, la última sección se reflexiona sobre los resultados logrados por ASPASH y las expectativas que manejan sus asociados para con su organización.

### **7.1. Primera reflexión: Sobre la vida en Shambillo antes del PDA**

Las condiciones de vida de los entrevistados que dependían principalmente de la agricultura fueron las más extremas frente a las de aquellos que dependían de otras actividades. En este primer grupo, la prioridad en sus acciones era asegurar su sustento antes que cualquier otra necesidad como

educación o seguridad. Este hallazgo es un patrón entre muchos agricultores y significó estar dispuesto a hacer lo necesario para poder sobrevivir en un entorno donde los servicios del Estado estuvieron ausentes y el terrorismo muy presente. De esta forma, la ausencia del Estado jugó un rol muy importante en las acciones de los muchos socios de ASPASH durante el periodo previo al PDA.

Por otro lado, la sensación de que la tenencia de un terreno agrícola garantiza el futuro de una persona es un punto coincidente entre gran parte de los socios en un entorno donde hay ausencia de organizaciones civiles y estatales, ya que existe incertidumbre respecto a cómo uno se mantendrá cuando alcance la vejez.

Bajo dicha lógica, el terreno agrícola es el principal seguro para aquellos que solo se dedican a la actividad agrícola o que tienen otras actividades que solo les dan para el sostenerse en el día a día. En resumen, entre muchos socios hubo una alta precariedad debido a los riesgos de la actividad agrícola e incertidumbre por su futuro, situación que muchos han buscado cambiar.

## **7.2. Segunda reflexión: Razones para la transición**

La transición planteada por el modelo de Naciones Unidas se sostuvo en dos componentes: el deseo de salir de la precariedad en la que implicaba vivir de la hoja de coca y la participación de otros grupos que fueron referentes para los agricultores de la zona. Dichos grupos, compuestos por comerciantes, docentes y párrocos, fueron el primer paso para generar confianza y permitir que pueda iniciarse una transición hacia un modelo de desarrollo alternativo dentro

de un contexto de alta desconfianza hacia el Estado, hacia Naciones Unidas y de gran dependencia del narcotráfico.

Por otro lado, este modelo no condicionó el abandono de la hoja de coca para incorporarse al PDA, sino que buscaba un cambio progresivo hacia la palma aceitera. De esta manera los ingresos de la coca seguirían siendo el soporte de muchas familias campesinas y cuando llegase el momento de las primeras cosechas de palma aceitera, así poco a poco se empezaría a depender más de estas.

En conclusión, las razones para transitar de la hoja de coca a otro cultivo, no tuvieron relación con las políticas de erradicación forzosa o con alguna otra acción concreta del Estado. Se trató más bien del valor otorgado a las decisiones que otros grupos de personas daban al proyecto como una oportunidad viable para generar ingresos como la coca. A partir de este hecho es que se logró crear ASPASH y con ello, comenzar a depender cada vez menos de la hoja coca; y también empezar a establecer vínculos con organizaciones del Estado. Ahora bien, queda por discutir cuántos cocaleros han iniciado la transición hasta ahora; número que parecería no corresponder con la extensión de hectáreas de palma aceitera que hoy se observan en Shambillo.

### **7.3. Tercera reflexión: Crecimiento de ASPASH**

Las distintas percepciones entre socios sobre lo que ASPASH significa para ellos y sus diferentes expectativas sobre su futuro con la asociación dan cuenta de una división al interior de este grupo. Del crecimiento económico de la

asociación no queda duda; sin embargo, resulta claro que este no es suficiente para mejorar la vida y expectativas de aquellos que tienen en la tierra y en su mano de obra su principal capital. Un gran problema para la asociación es la desconfianza al interior de esta, lo cual implica un bajo capital social al interior de ASPASH como asociación.

Pese a este problema, este modelo asociativo ha logrado que muchos agricultores se sitúen en una posición de legalidad frente al Estado y que se sientan como parte de algo más grande que es ASPASH. En este sentido, la condición de ilegalidad desaparece, mientras sea sostenible económicamente vivir de la palma y ser parte de ASPASH. De perderse la figura de la asociación, se volvería a la situación de incertidumbre que se tuvo cuando se vivía con la coca. Además, ha permitido mejoras en el ingreso y nivel de vida para una parte de sus socios. Al concluir este trabajo, queda preguntarse si los que afirman sentirse menos beneficiados de la asociación volverían a invertir en la palma. Es necesario que ASPASH como asociación sea capaz de generar mecanismos que aseguren la continuidad de estos agricultores a fin de mantener no solo la asociación, sino también el proceso de transformación social en Shambillo que se ha iniciado con ASPASH hace más de 15 años.

### **Bibliografía**

- ALBO, Xavier y Fernando GALINDO  
2012 Interculturalidad en el desarrollo rural sostenible. El caso de Bolivia – Pistas conceptuales y metodológicas. En *Cuadernos de Investigación N°75*. La Paz: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)
- ARROW, Kenneth  
1972 Gifts and exchanges. En *Philosophy and public affairs, Vol 1, N°4* (Summer 1972), pp 343-362. Consulta 19 de abril de 2017  
<https://www.jstor.org/stable/pdf/2265097.pdf>
- Asociación de Palmicultores de Shambillo (ASPASH)  
2000 Estatuto de ASPASH. Aguaytía: ASPASH
- BIRSACK, Aletta  
2012 Porgera – whence and whither? En FILER, Colin. *Dilemmas of development*. Canberra: ANU E Press, 260-279. Consulta: 15 abril de 2017  
<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/j.ctt24h34m.14.pdf>



- BORASINO, Elena  
2016 La cadena de la palma aceitera en contexto. En FORD, Ricardo.  
¿Agroindustria en la Amazonía? Posibilidades para el desarrollo  
inclusivo y sostenible de la palma aceitera en el Perú. Lima: Grupo  
de Análisis para el desarrollo. Consulta: 24 mayo de 2017  
[http://www.grade.org.pe/wp-  
content/uploads/LIBROGRADE\\_palma.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_palma.pdf)
- BORHÓRQUEZ, Juan Pablo y Dermot O'CONNOR  
2010 Neoliberal Transformation in Colombia's Goldfield: Development  
strategy or capitalist imperialism?. En *Labor, capital and society*,  
*Vol.43, N°2, pp.85-118*. Consulta: 9 mayo de 2017  
<http://www.jstor.org/stable/43158379>
- BOURDIEU, Pierre  
2001 Poder, derecho y clases sociales. Bilbao: Desclee
- CABIESES, Hugo  
2010 El "milagro de San Martín" y los síndromes del "desarrollo  
alternativo" en el Perú. Amsterdam: Transnational Institute  
2014 Desarrollo Alternativo en el Perú: Debates, tipologías y  
reconsideraciones. En *Debate Agrario N°32 (Febrero 2001)*, pp.  
67-88. Consulta 22 mayo de 2017

<http://www.cepes.org.pe/debate/debate32/04-articulo-da32.pdf>

- COMISION DE LA VERDAD Y RECONCILIACION (CVR)

2003 Comisión de la verdad y reconciliación: Informe Final. Tomo V, capítulo 2. Lima: Comisión de la Verdad y Reconciliación. Consulta: 08 Junio de 2017.

[http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20V/SECCION%20TERCERA-Los%20Escenarios%20de%20la%20violencia%20\(continuacion\)/2.%20HISTORIAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20VIOLENCIA/2.11%20LA%20VIOLENCIA%20Y%20EL%20NARCOTRAFICO.pdf](http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20V/SECCION%20TERCERA-Los%20Escenarios%20de%20la%20violencia%20(continuacion)/2.%20HISTORIAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20VIOLENCIA/2.11%20LA%20VIOLENCIA%20Y%20EL%20NARCOTRAFICO.pdf)

- COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO Y VIDA SIN DROGAS (DEVIDA)

2017 La experiencia DAS. Programa de Desarrollo Alternativo en Satipo – DAS: Satipo. Consulta: 19 mayo de 2017

<http://das.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/La-experiencia-DAS.pdf>

- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

1991 Decreto Legislativo N°753: “Ley de Bases de la Estrategia Integral de desarrollo alternativo para erradicar el tráfico ilícito de drogas con la participación de la población”. Consulta: 12 junio de 2017



2015 Hacia una Ecología Política de la Palma Aceitera en el Perú. Lima:

Oxfam. Consulta: 20 mayo de 2017

[https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file\\_attachments/Hacia%20una%20Ecolog%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica%20de%20la%20Palma%20Aceitera%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf](https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file_attachments/Hacia%20una%20Ecolog%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica%20de%20la%20Palma%20Aceitera%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf)

- DE JANVRY, Alain, Rinku MURGAY y Elisabeth SADOULET  
1999 Rural Development and Rural Policy. Berkeley: University of California at Berkeley. Consulta: 18 abril de 2017  
[http://are.berkeley.edu/~esadoulet/papers/Handbook\\_text.pdf](http://are.berkeley.edu/~esadoulet/papers/Handbook_text.pdf)
- ESCOBAL, Javier, Bruno REVESZ, Carolina TRIVELLI  
2006 Red de desarrollo rural: Alternativas para la pequeña agricultura comercial. Lima: Instituto de Estudios Peruanos. Consulta: 23 de marzo de 2018  
<http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/red-de-desarrollo-rural-alternativas-para-la-pequena-agricultura-comercial.pdf>
- EDWARDS, Michael

1989 The irrelevance of development studies. En *Third World Quarterly*, Vol.11, N°1 (Jan.1989), pp.116-135. Consulta: 7 mayo de 2017

<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/3992223.pdf>

- GARCÍA, Jaime y Gabriela STÖCLI

2014 El rol de las instituciones del estado en la lucha contra las drogas en los países productores de hoja de coca. Lima: Instituto de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú

- GEERTZ, Clifford

1962 The rotating credit association: A "Middle Rung" in development. En *Economic development and cultural change*, Vol.10, N°3 (Apr.1962), pp.241-263. Consulta: 26 abril de 2017

<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/1151976.pdf>

- GEORG, Werner

2004 Cultural capital and social inequality in the life course. En *European Sociological Review*, Vol. 20, N°. 4 (Sep. 2004), pp. 333-344. Consulta: 24 abril de 2017

<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/3559565.pdf>

- GONZALES DE OLARTE, Efraín y Lilian SAMAMÉ  
1991 El péndulo peruano: Políticas económicas, gobernabilidad y subdesarrollo, 1963-1990. Lima: Instituto de Estudios Peruanos
  
- Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)  
2004 Estudio en profundidad sobre los impactos de los proyectos de desarrollo alternativo en la cuenca de Aguaytía. Lima: GRADE
  
- IGUIÑIZ, Javier  
2014 Inclusión/Exclusión en perspectiva relacional y desarrollo humano.  
En: TUBINO, Fidel. *Inclusiones y Desarrollo Humano: Relaciones, agencia y poder*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
  
- KEYNES, John Maynard  
1971 Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
  
- KUZNETS, Simon  
1977 Población, capital y crecimiento: ensayos selectos. Buenos Aires: Las Paralelas

- LA REPÚBLICA

2004 “Ex cocaleros de Pucallpa generan industria con la palma aceitera”.

*La República*. Lima, 01 noviembre de 2004. Consulta: 27 mayo de 2017

<http://larepublica.pe/01-11-2004/ex-cocaleros-de-pucallpa-generan-industria-con-la-palma-aceitera>

- LI, Tania

2007 *The will to improve: Governmentality, Development, and the practice of politics*. London: Duke University Press

2014 *Land's End: Capitalist relations on an indigenous frontier*. London: Duke University Press

- MANRIQUE, Hernan

2015 *El fin de la Guerra de la Cocaína: construcción del Estado y desarrollo alternativo en la región San Martín (1978-2015)*. Tesis de licenciatura de la Facultad de Ciencias Sociales con mención en Sociología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias Sociales

- MAYER, Enrique

2009: *Cuentos feos de la reforma agraria*. Lima: IEP, CEPES

- MEIKSINS, Ellen

2002 The origin of capitalism – A longer view. London: Verso

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)
 

2016 Plan Nacional de desarrollo sostenible de la palma aceitera en el Perú (2016-2025). Consulta: 2 abril de 2017

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2016/junio/rm281-2016-minagri.pdf>
- MIGDAL, Joel
 

1988 Strong societies and weak states: State-Society Relations and State capabilities in the third world. Princeton: Princeton University Press
- MORENO-SANCHEZ, Rocio, David KRAYBILL y Stanley THOMPSON
 

2002 “An economic analysis of coca eradication policy in Colombia”. Ponencia presentada en Agricultural & Applied Economics Association Annual Meeting. Department of Agricultural, Environmental and Development Economics – The Ohio State University. Long Beach-Ca, July 28-31 2002. Consulta: 13 Mayo de 2017.

<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/19833/1/sp02mo07.pdf>
- NISBET, Robert



1969 Aspects of the western theory of development. New York: Oxford University Press

- NOVAK, Fabían, Sandra Namihás y Jaime García  
2009 La situación en la región Ucayali. En *El mapa del narcotráfico en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- O'BRIEN, Philip  
1995 Participation and sustainable development in Colombia. En *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, N°59 (December 1995), pp. 7-35. Consulta: 9 mayo de 2017  
<http://www.jstor.org/stable/25675674>
- OLIVIER DE SARDAN, Jean Pierre  
2005 Anthropology of development: Understanding contemporary social change. London; New York: Zed Books
- PARRA, Ernesto  
2014 Desarrollo alternativo en el Perú: treinta años de aciertos y desaciertos. *Perspectivas Rurales: Nueva época*. Heredia, 2014, año 12, volumen 23, pp. 85-104
- PINTO, Aníbal

1976 Notas sobre estilos de desarrollo en América Latina. En *Revista de la CEPAL, número 1*, pp 97-128. Consulta: 18 de Abril de 2017

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12267/0/01097128\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12267/0/01097128_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- PUTNAM, Robert

1993 *Making Democracy Work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press

- RENY, Maria Isabel

2007 *Cafetaleros Empresarios: Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

- SEN, Amartya

1999 *Freedom and development*. New York: Alfred A. Knopf

2000 *Social Exclusion: Concept, Application and Scrutiny*. En *Social Development papers 1*. Consulta: 29 abril de 2014

<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/29778/social-exclusion.pdf>

- SMITH, Adam

1983 Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Barcelona: Orbis

- STÖCKLI, Gabriela

2014 Discursos y estrategias de negociación entre cocaleros y el Estado en el marco de los Programas de Desarrollo Alternativo al narcotráfico: el caso de Aguaytía, Ucayali. Tesis de licenciatura de la Facultad de Ciencias Sociales con mención en Sociología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias Sociales

- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)

2004 Monitoreo de cultivos de coca en el Perú 2003. Lima: UNODC

2004(b) Informe final de Obra: Construcción de Planta Extractora de Palma de El Boquerón-Aguaytía. Aguaytía: UNODC

2005 Monitoreo de cultivos de coca en el Perú 2004. Lima: UNODC

2008 Desempeño comercial de las empresas promovidas por el Desarrollo Alternativo – 2008. Lima: Consulta: 21 mayo de 2017

[https://www.unodc.org/documents/peruandecuador//Informes/DesemPDA/Informe\\_empresas\\_PDA2008.pdf](https://www.unodc.org/documents/peruandecuador//Informes/DesemPDA/Informe_empresas_PDA2008.pdf)

2010(a) Monitoreo de cultivos de coca en el Perú 2009. Lima: UNODC

2010(b) Desarrollo alternativo en el área andina: Guía Técnica. New York: UNODC

2013 Monitoreo de cultivos de coca en el Perú 2012. Lima: UNODC

2015 Monitoreo de cultivos de coca en el Perú 2014. Lima: UNODC

2016 Monitoreo de Cultivos de Coca en Perú 2015. Lima: UNODC

- URIBE, Consuelo

2008 Un modelo para armar. Teorías y conceptos de desarrollo. Lima:  
Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú

- VALCÁRCEL, Marcel

2007 Desarrollo y Desarrollo Rural: Enfoque y reflexiones. Lima:  
Departamento de Ciencias Sociales Pontificia Universidad Católica  
del Perú. Consulta: 30 abril de 2017

[http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-  
sociales/files/2012/01/DesarrolloyDesarrolloRural.pdf](http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/01/DesarrolloyDesarrolloRural.pdf)

- VELLINGA, Menno

1998 Alternative Development and Supply Side Control in the Drug  
Industry: The Bolivian Experience. En *European Review of Latin  
American and Caribbean Studies*, N°64 (June 1998), pp.7-26.  
Consulta: 25 abril de 2017

<http://www.jstor.org/stable/25675777>

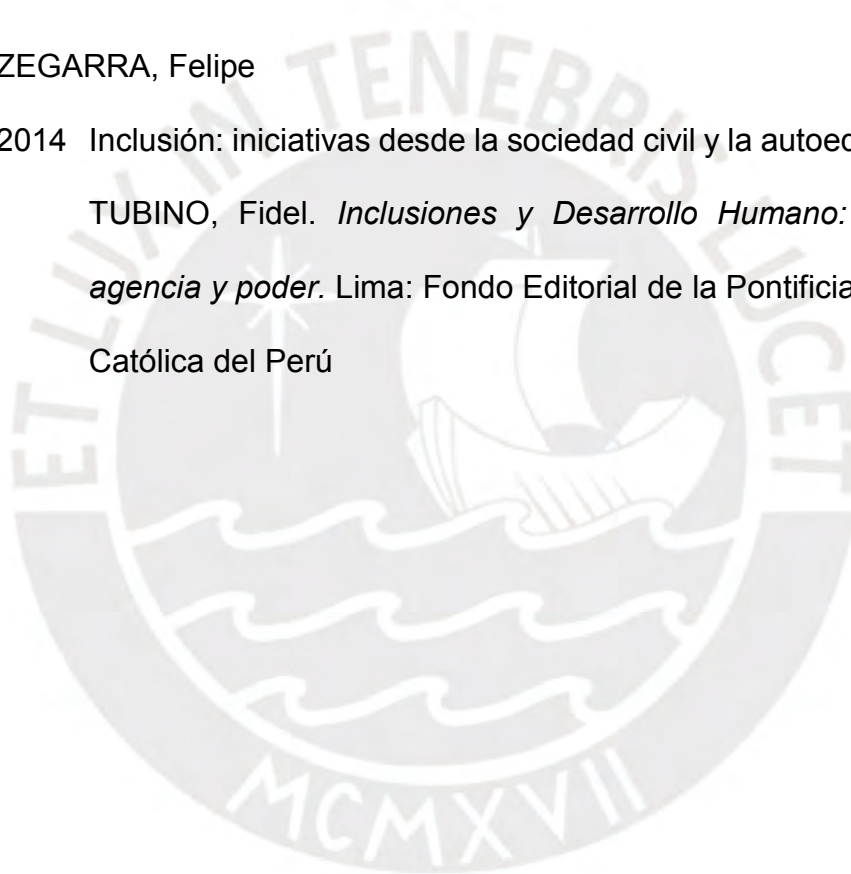
- VILLARAN, Fernando

2012 El modelo de desarrollo alternativo de la región San Martín: Un caso de desarrollo económico local. Lima: UNODC. Consulta: 09 abril de 2017

[https://www.unodc.org/documents/alternative-development/San\\_Martin.pdf](https://www.unodc.org/documents/alternative-development/San_Martin.pdf)

- ZEGARRA, Felipe

2014 Inclusión: iniciativas desde la sociedad civil y la autoeducación. En: TUBINO, Fidel. *Inclusiones y Desarrollo Humano: Relaciones, agencia y poder*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú



## Anexos

### Anexo I: Entrevistados según grupo de edad y sexo

Sexo	Rango edad			Total
	18-29	30-44	45 a más	
Masculino	0	5	12	17
Femenino	0	2	4	6
<b>Total</b>				<b>23</b>

### Anexo II: Lista de entrevistados

ID Entrevistado	Edad	Sexo	Nivel Educativo
Entrevistado N°1	57	F	Secundaria incompleta
Entrevistado N°2	40	M	Secundaria completa
Entrevistado N°3	58	M	Educación superior
Entrevistado N°4	40	M	Secundaria incompleta
Entrevistado N°5	59	M	Secundaria completa
Entrevistado N°6	55	M	Primaria completa
Entrevistado N°7	47	M	Primaria incompleta
Entrevistado N°8	49	M	Primaria completa
Entrevistado N°9	77	M	No mencionó
Entrevistado N°10	33	F	Secundaria completa
Entrevistado N°11	56	M	No mencionó
Entrevistado N°12	50	M	Superior incompleta
Entrevistado N°13	51	F	No mencionó
Entrevistado N°14	48	M	Primaria completa
Entrevistado N°15	43	M	Secundaria completa
Entrevistado N°16	36	M	Primaria completa
Entrevistado N°17	46	F	Primaria completa
Entrevistado N°18	40	M	Superior incompleto
Entrevistado N°19	49	M	Superior completa
Entrevistado N°20	32	F	Secundaria completa
Entrevistado N°21	65	M	Secundaria incompleta
Entrevistado N°22	44	M	No mencionó
Entrevistado N°23	49	F	Secundaria completa

## Anexo III: Guía de entrevista

### PRESENTACIÓN

Antes de dar inicio a la entrevista, quisiera consultarle si tiene algún inconveniente para que esta conversación sea grabada en virtud de no perder información valiosa que nos pueda proporcionar. Asimismo, informarle que el contenido de esta entrevista será tratado de manera confidencial y utilizada solo para fines académicos.

### DATOS PERSONALES

1. Primero quisiera conversemos un poco sobre usted, (a qué se dedica, el lugar donde nació, su familia, etc). Para empezar, le pediré por favor me diga
2. ¿Cuál es su nombre?
3. ¿Cuántos años tiene?
4. ¿En dónde nació? (Comunidad/Centro poblado, distrito, provincia)
5. ¿Dónde estudió y hasta que año? (**Indagar por estudios técnicos o superiores**)
6. ¿Su familia también vive aquí? ¿Quiénes son los miembros de su familia?
7. ¿A qué se dedica? ¿Hace cuánto tiempo viene dedicándose a esta actividad? (Desde qué año)

8. ¿El terreno en el que trabaja es de su propiedad? ¿Cuántas ha aproximadamente tiene?
9. ¿Cuáles son los cultivos que produce en este terreno? ¿En el año 2015 cuánto fue lo cosechado de cada cultivo aproximadamente? ¿Vendió lo producido? ¿Cuál fue el precio? (Datos del predio, has, producción uso jornales)

### **TRAYECTORIA LABORAL DEL SOCIO ANTES DE ASPASH**

10. ¿Antes de pertenecer a ASPASH
11. ¿qué otros trabajos/oportunidades había en la zona para poder ganarse la vida? ¿en qué trabajaba?
12. ¿Cuál era el resultado económico de estos trabajos/cultivos/actividades antes de dedicarse a la palma aceitera?
13. ¿Por cuánto tiempo hizo esta otra actividad? ¿Dónde la realizaba?
14. ¿Diría usted que esta otra actividad le generaba suficientes ingresos para poder mantenerse?
15. De su experiencia con esta otra actividad, ¿qué diría que era lo bueno de (NOMBRE DE ACTIVIDAD) comparada con el cultivo palma aceitera? ¿Por qué?
16. ¿Qué diría usted que era lo malo de esta (NOMBRE DE ACTIVIDAD) comparada con el cultivo de palma aceitera? ¿por qué?



## MANERA EN LA QUE EL SOCIO LLEGA A ASPASH

17. ¿Cuénteme de la primera vez que escucha hablar de la palma aceitera como un cultivo al que podrían dedicarse? ¿Hubo organizaciones implicadas en darles esta información? ¿Qué pensó usted sobre esto? ¿Qué decían los demás agricultores sobre dedicarse al cultivo de palma aceitera? (Detallar)
18. ¿Y cómo así decidió que quería ser parte de la asociación? Es decir ¿por qué quiso unirse? ¿cuáles eran los beneficios? ¿qué cosas veía que la asociación mejoraría para usted y su familia? ¿en qué año decidió unirse?
19. ¿Qué tan interesados estaban los agricultores en formar parte de ASPASH al inicio? ¿Los que no estaban interesados qué pensaban sobre la idea de formar ASPASH?
20. ¿Cuándo se hizo socio de ASPASH? ¿Cuántas personas conformaban la asociación al inicio? ¿Recibieron charlas u otro tipo de apoyos para instalar la palma?
21. Recuerda usted qué es lo que se le pedía para que usted pudiera formar parte de la asociación. Algo como requisitos, pagos, asistencias a capacitaciones. ¿Qué pensó de estos requisitos que le pedían? ¿qué pensaban otras personas sobre estos requisitos?
22. ¿Tuvo dificultades en cumplir estos requisitos para ser parte de la asociación? ¿Sabe si otras personas tuvieron problemas para cumplir estos requisitos?

23. ¿Conocía de antes a las personas que entraron con usted a formar la asociación? ¿De dónde los conocía?
24. Si ahora hubiera la posibilidad de ampliar el número de miembros, ¿cree que la asociación estaría de acuerdo? ¿Por qué? (De ser así, preguntar por los requisitos para entrar, de dónde vienen, saber si son gente joven, a qué se dedicaban antes) ¿Actualmente la asociación acepta nuevos miembros?

### **CARACTERÍSTICAS DE ASPASH**

25. Acerca del número de socios ¿Este fue aumentando o disminuyendo cada año? ¿por qué? ¿cuántos socios son actualmente?
26. Los nuevos asociados que fueron entrando ¿usted los había visto antes? ¿eran familiares, amigos o los conocía de vista?
27. En los primeros años de funcionamiento de la asociación cuál fue el mayor beneficio que la asociación le dio a usted. (Pedir que desarrolle esta parte)
28. ¿Y cuál diría usted que fue la mayor dificultad a la que se enfrentó la asociación en estos primeros años? (Pedir que desarrolle esta parte)
29. Sabe usted cuáles fueron las organizaciones que promovieron la formación de ASPASH. ¿En qué problemas los ayudaron? ¿Se solucionaron estos problemas de la manera que usted esperaba? (Ver a qué organización identifica el entrevistado)

30. A la fecha ¿sabe si APASH sigue recibiendo apoyo de alguna organización?

31. Y hasta el momento ¿cuál diría usted que ha sido el mayor aporte o beneficio que la asociación ha dado a sus miembros y a Ud.? ¿Y cuál sería el mayor problema al que se enfrentan ahora?

32. ¿Qué opinión tiene de las organizaciones que promovieron iniciar esta asociación? ¿En qué cree que fue lo que más les ayudaron? ¿En qué le hubiera gustado que les ayudaran más?

33. Si a usted le dijeran para trabajar en otro proyecto con las organizaciones que formaron ASPASH ¿usted se sentiría en confianza para trabajar con ellos?

***Tengo entendido que ASPASH es dueña de OLPASA, una planta procesadora de palma con la que actualmente se dedican a procesar los cultivos de palma***

34. ¿En qué año inicia la construcción de la planta de OLPASA?  
(INDAGAR SOBRE EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES EN ESTA ETAPA)

35. ¿Actualmente OLPASA recibe apoyo de alguna organización?

36. ¿Cuál diría que es el principal beneficio que le brinda OLPASA?  
¿Qué cosa le gustaría que mejorase de OLPASA?

37. ¿Todos los miembros de ASPASH tienen algún tipo de participación en OLPASA? ¿qué tipo de participación es esta?

## **SOBRE LA JUNTA DIRECTIVA DE ASPASH**

38. ¿Sabe cómo está conformada la junta directiva de ASPASH?  
¿Cómo se elige a una nueva junta y cada cuánto tiempo?  
¿Participa usted en las elecciones y en las reuniones de socios?  
¿Por qué Si o NO?
39. ¿Sabe el nombre de quiénes conforman la actual junta directiva?  
¿quiénes son?
40. ¿Diría usted que la actual junta directiva de ASPASH ha manejado los problemas de la asociación de la manera que usted esperaba?  
¿Cómo ha sido esta situación con J.D anteriores?
41. ¿Cómo diría que ha sido la relación entre la junta directiva y los socios de ASPASH? (Confianza) ¿Suele haber diálogo o comunicación entre ustedes? ¿Por qué opina de esa manera?
42. ¿Qué tanto diría que la J.D representa a toda la asociación?
43. Usted diría que cuando la J.D ha tomado alguna decisión ¿esta es apoyada por los demás socios?
44. ¿Entre los asociados se reúnen seguido para realizar algún tipo de actividad fuera del trabajo? ¿qué tipo de actividades? (Jugar fútbol, asistencia a misa, etc.)
45. En general, ¿cómo cree que es la relación entre los asociados?  
¿se comunican bastante? ¿se reúnen en caso haya que solucionar alguna dificultad?

## **CIERRE DE LA ENTREVISTA**

46. Ya para ir terminando, ¿usted cree que formar parte de la asociación le ha ayudado a conseguir el tipo de vida que le gustaría tener para usted y su familia? ¿cómo así?
47. ¿Cómo ve el futuro de la asociación? ¿Qué dificultades ve que obstaculizarían que la asociación siga funcionando bien? ¿qué se necesitaría para que la asociación funcione mejor?
48. ¿Algún comentario más que quisiera agregar de lo que hemos conversado?

