

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



PUCP

Análisis de la gestión colaborativa entre las ONG de asistencia técnica y las asociaciones de pequeños productores rurales en el biocomercio del Perú

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

MARTÍNEZ LUDEÑA, Ruth Mabel
VILLANUEVA QUICAÑO, Darla Fernanda

Asesoradas por: Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo

Lima, febrero del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Pregunta de investigación.....	9
2.1. Pregunta general.....	9
2.2. Preguntas específicas.....	9
3. Objetivos de la investigación	9
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos.....	9
4. Justificación.....	10
5. Viabilidad.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	13
1. El biocomercio como nuevo modelo de negocio	13
1.1. ¿Qué es el biocomercio?	13
1.2. Enfoques del biocomercio	17
1.3. Actores involucrados en la cadena de valor	19
2. Asociaciones de pequeños productores agrícolas	22
2.1. ¿Qué se entiende por asociatividad?	22
2.2. ¿Cuáles son las motivaciones de los productores para la asociación?	23
2.3. ¿Qué se entiende por asociaciones de pequeños productores?.....	25
3. Las ONG	28
3.1. ¿Qué se entiende por ONG?.....	28
3.2. Modalidades de intervención en el sector agrario	30
3.3. Formas de colaboración de las ONG.....	39
4. La gestión colaborativa	42
4.1. Enfoques de la gestión colaborativa.....	43
4.2. Proceso de colaboración.....	45
4.3. Formas de gestión colaborativa	49
4.4. Factores de éxito de las colaboraciones	50
5. Estudios empíricos sobre la gestión colaborativa entre las ONG y productores agrarios	53
5.1. Antecedentes internacionales	54
5.2. Antecedentes nacionales	58
6. Precisiones conceptuales	63

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	67
1. Situación del sector agrícola en América Latina.....	67
1.1. La actividad agraria en América Latina	67
1.2. Experiencia de la gestión colaborativa en el biocomercio de América Latina.....	69
1.3. El papel de las ONG en el sector agrario y biocomercio latinoamericano	72
2. Situación del sector agrícola en el Perú.....	75
2.1. La agricultura en el Perú y los productores agrarios	75
2.2. El biocomercio en el Perú	78
2.3. Intervenciones de las ONG en la actividad agraria y biocomercio	81
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS.....	90
ANEXO A: Esquema del Biocomercio.....	97
ANEXO B: Marco de referencia del Biocomercio	98
ANEXO C: Factores que diferencian una cadena de valor de una cadena productiva	99
ANEXO D: Formas de colaboración según Porras.....	100
ANEXO E: Enfoque sistémico del Biocomercio Andino	101
ANEXO F: Cuadro de metodología de investigación – Tesis de Carhuallanqui y Espinoza....	102
ANEXO G: Cuadro de metodología de investigación – Tesis de Ramírez.....	103
ANEXO H: Perú: Agroexportaciones totales 2009-2018	104
ANEXO I: Perú: Top 10 productos de exportación 2017-2018 (US\$ - valor FOB millones) ..	105

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PERÚ: EVOLUCIÓN DE LAS AGROEXPORTACIONES DURANTE EL PERÍODO 2014-2018 (VALOR FOB EN MILES DE US\$)	4
FIGURA 2: PRINCIPALES MERCADOS DE SUPERFOODS PERÚ EN EL 2018	4
FIGURA 3: PERÚ: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE LA BIODIVERSIDAD DURANTE EL PERIODO 2014-2018 (SEGÚN MONTO FOB US\$)	6
FIGURA 4: ETAPAS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE VERIFICACIÓN	16
FIGURA 5: ESTRUCTURA DE UNA CADENA DE VALOR	19
FIGURA 6: CADENA DE VALOR DE ACUERDO CON EL MÉTODO VALUE LINK	21
FIGURA 7: ENFOQUE DE EXTENSIÓN BASADO EN LA COMUNIDAD	34
FIGURA 8: EL CICLO DE CAPACITACIÓN	37
FIGURA 9: ESPECTRO DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	38
FIGURA 10: MAPA DE COLABORACIONES	40
FIGURA 11: TIPOLOGÍAS DE ONG EN FUNCIÓN DEL VALOR ESTRATÉGICO DE LAS COLABORACIONES	41
FIGURA 12: CONTINUO DE COLABORACIÓN	42
FIGURA 13: ALTERNATIVAS DE RELACIÓN ENTRE COLABORACIÓN Y COMPETENCIA	49
FIGURA 14: EVOLUCIÓN DEL VALOR AGREGADO DE LA AGRICULTURA (% DEL PBI) 2010-2018	68
FIGURA 15: DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES AGRÍCOLAS EN EL 2014	69
FIGURA 16: VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PBI EN EL SECTOR AGRÍCOLA DEL 2005 AL 2018	76
FIGURA 17: PRINCIPALES PRODUCTOS TRABAJADOS POR LAS EMPRESAS DE BIOCOMERCIO	79
FIGURA 18: PRINCIPALES REGIONES DEL PAÍS QUE TRABAJAN BIOCOMERCIO DE ACUERDO CON EL NÚMERO DE EMPRESAS	79

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: PRINCIPIOS DEL BIOCOMERCIO	15
TABLA 2: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE BIOCOMERCIO	17
TABLA 3: EVOLUCIÓN DE LOS ENFOQUES, MODELOS Y PRINCIPIOS METODOLÓGICOS DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA EN AMÉRICA LATINA	33
TABLA 4: PRINCIPALES ENFOQUES DE LA EXTENSIÓN RURAL SEGÚN BIRBAUMER	34
TABLA 5: PROCESO DE COLABORACIÓN SEGÚN AUSTIN	64



RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se examina el rol que cumplen las ONG de asistencia técnica a las asociaciones de pequeños productores rurales en el biocomercio, bajo el enfoque de la gestión colaborativa. El biocomercio es un nuevo modelo de negocio con presencia en el Perú, sin embargo, una de las limitaciones para su promoción es la deficiente situación en la que se encuentran las asociaciones de productores, por ejemplo, poseen poco conocimiento sobre las técnicas de producción adecuadas a su realidad (De la Cruz, 2016), presentan escasa provisión de los servicios de asistencia técnica (FAO, s/f) o insuficiente acceso tecnológico para vincularse a mercados nacionales e internacionales (IICA, 2017). Por ello, desde diferentes sectores han surgido planes de desarrollo para revertir este panorama, siendo uno de estos las ONG. Estas colaboraciones son recurrentes para lograr la maximización de los beneficios y continuidad de los procesos agrícolas. No obstante, se identificó la falta de investigación a partir de este enfoque de gestión colaborativa entre los actores –asociaciones de productores y ONG– en el sector del biocomercio, problema de investigación a tratar en la presente.

Se considera relevante este trabajo puesto que permitirá tener un mayor acercamiento, bajo el desarrollo de los aspectos teórico-contextuales, sobre el enfoque colaborativo en el contexto del biocomercio, la descripción a profundidad de las relaciones existente en las cadenas de valor, además de promocionar esta nueva práctica comercial en el Perú.

INTRODUCCIÓN

La gestión colaborativa se entiende como una forma de organización en la cual las partes involucradas intercambian tanto recursos y capacidades con la finalidad de lograr resultados y beneficios mutuos (Hilmmelman 1996 citado en Nieto, Julio, Rafael & Rafael, 2012). Desde un punto de vista estratégico, significa una alternativa y/o estrategia deliberada y voluntaria como forma de acercarse a los problemas de gestión en diversos ámbitos (Iglesias & Carrera, 2013). Se asume como un proceso de integración no solo a nivel organizativo, sino también de elementos intangibles como riesgos, responsabilidades, valores y misiones. A través de este enfoque colaborativo, los actores involucrados deben resaltar una mirada externa, compromiso y establecer relaciones de confianza para lograr que los valores de las contribuciones converjan en uno solo y tengan sostenibilidad en el tiempo (Iglesias & Carrera, 2013).

Teniendo en cuenta ello, esta alternativa estratégica puede ser de gran relevancia para el desarrollo del biocomercio peruano. Esta se refiere a un modelo de negocio basado en un enfoque de cadena de valor resaltando la participación e involucramiento de los actores con el fin de lograr el aprovechamiento de la biodiversidad sin comprometerla. Entre estos actores, para la presente investigación, se considera a las ONG de asistencia técnica y las asociaciones de pequeños productores rurales.

En el Perú esta nueva práctica comercial se encuentra en auge, no obstante, aún existen limitaciones. Una de las más importantes es el desempeño de las asociaciones de productores, quienes se encargan de la obtención de los productos de la biodiversidad, puesto que presentan ciertas dificultades como las brechas de conocimientos sobre prácticas de producción adecuada. Frente a ello, surgen las ONG como organismos facilitadores de acción cuyo principal fin es ayudar al público objetivo mediante programas de asesoramiento, representaciones o servicio.

Bajo este contexto, se identificó la falta de investigación de la gestión colaborativa como marco de referencia sobre la intervención de estos actores externos, las ONG, en la cadena de producción. Es así como, el presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo examinar, desde el enfoque de la gestión colaborativa, el rol que cumplen las ONG de asistencia técnica a las asociaciones de pequeños productores rurales que se encuentran en el biocomercio del Perú. La estructura de este trabajo se dividirá en tres partes: el planteamiento del problema, el marco teórico y el marco contextual.

El primer capítulo se enfoca en introducir cuál es la problemática actual del biocomercio en el Perú. Para ello, se expone la situación de la agricultura en el país, brindando un énfasis en

la creciente demanda de los alimentos *superfoods*. Luego, se pasa a desarrollar el estado del biocomercio, explicando las oportunidades y debilidades de la implementación de este nuevo modelo de negocio. Después de ello, se presenta las preguntas y objetivos de la investigación. Asimismo, se plantea la justificación de la realización de este trabajo; finalmente, se menciona la viabilidad y las limitaciones que abarcan el desarrollo de este.

El segundo capítulo, el cual se divide en cinco secciones, tiene como finalidad la construcción del marco teórico pertinente a utilizar en este trabajo de investigación. La primera sección presenta el biocomercio, en la cual se expone el concepto de este nuevo modelo de negocio, cuáles son los enfoques referentes a ello y los actores involucrado para su realización. Las secciones dos y tres se enfocan en desarrollar los dos principales actores: las asociaciones de pequeños productores y las ONG. En la cuarta sección, se explica la gestión colaborativa, dando mayor énfasis en los enfoques que esta posee, las formas de intervención, el proceso de las colaboraciones y los factores de éxito de las mismas. En la última sección de este capítulo, se da a conocer casos empíricos de la gestión colaborativa entre estas ONG y los productores agrarios. Se presentan cuatro casos en total: dos casos internacionales y los otros dos nacionales.

Finalmente, el tercer capítulo está orientado en exponer el marco contextual adecuado para este trabajo. Para lo cual se dividió en dos partes: enfoque en América Latina y en Perú. En ellos se presenta la situación de la agricultura, la gestión colaborativa en el biocomercio, el rol de los productores agrarios y algunos proyectos que se han implementado para el impulso del biocomercio. Se culmina con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

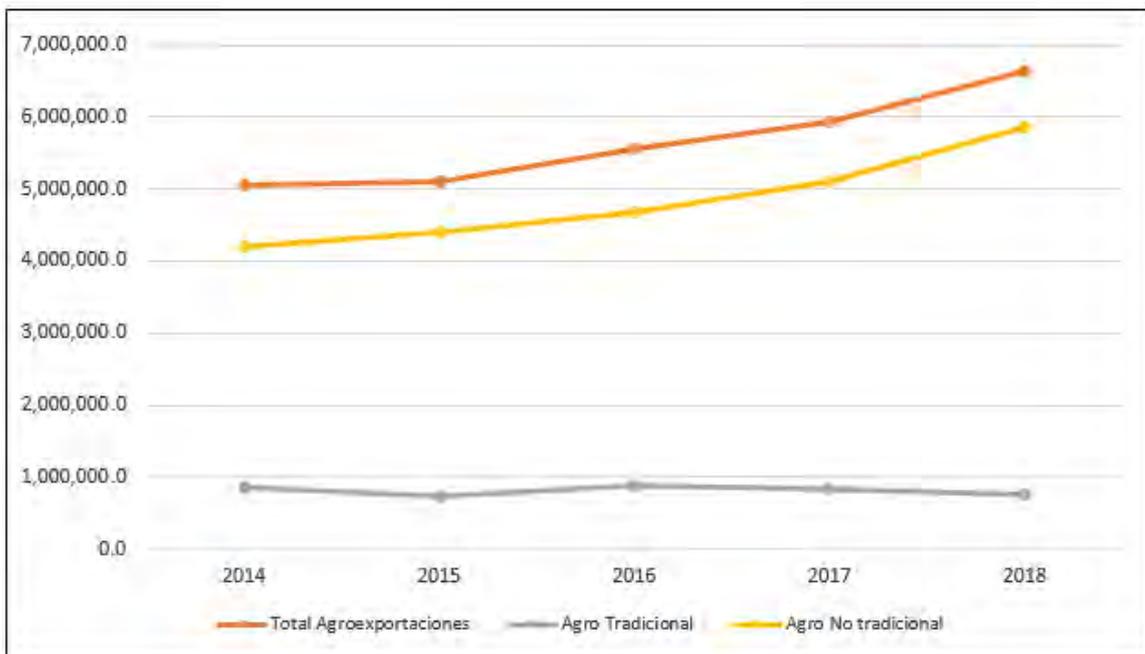
Esta sección tiene como finalidad introducir al lector sobre el tema que se pretende desarrollar a lo largo de este trabajo de investigación. Para ello, la información de este primer capítulo se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta cuál es el problema que da lugar a investigar el tema propuesto. En relación con ello, se explica el contexto actual que se presenta en el Perú respecto a la demanda de alimentos *superfoods*. Después, se expone las implicancias del biocomercio, las oportunidades y debilidades de este reciente enfoque de negocio. Asimismo, se introduce el tema de la gestión de colaboraciones como alternativa para fortalecer el biocomercio. En segundo lugar, se presenta la pregunta general de investigación, las preguntas específicas, así como los objetivos. Como tercer punto, se explica la justificación de llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de investigación; finalmente, se expone la viabilidad para este.

1. Planteamiento del problema

En este apartado, se pasa a explicar el problema de investigación; respecto a ello, la información se va a presentar de la siguiente estructura: contexto actual del Perú con relación a las exportaciones, oportunidades y desafíos del biocomercio como nuevo enfoque de negocio y la gestión de colaboraciones, como alternativa de enfoque participativo y estratégico en la cadena de producción.

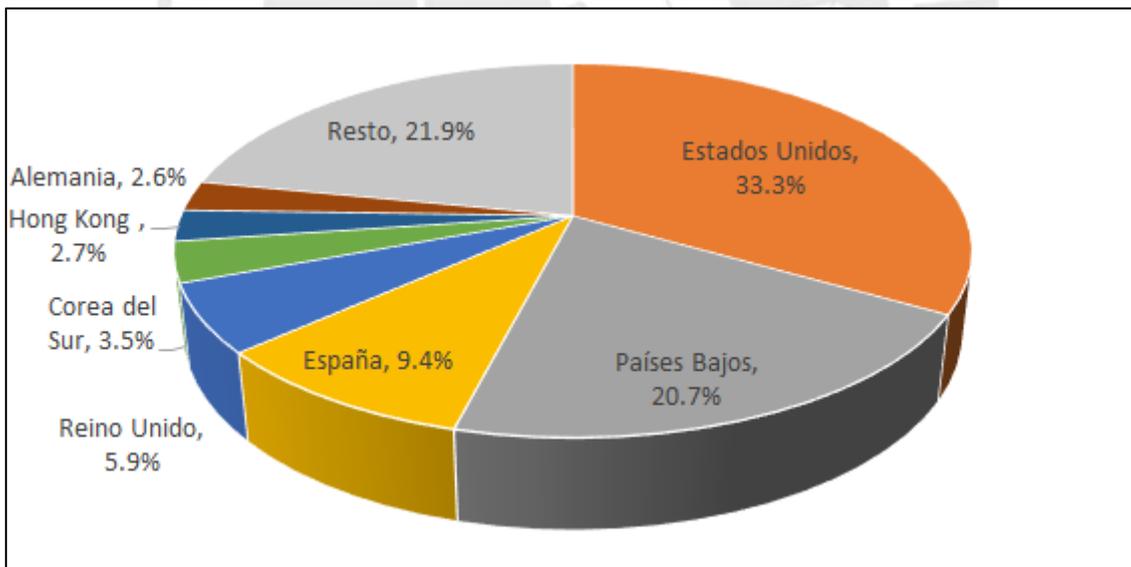
En la actualidad, el Perú es uno de los países que posee mayor demanda internacional en cuanto a los alimentos considerados *superfoods*, es decir, alimentos nutritivos oriundos de la región que aportan en gran medida a la dieta alimenticia y se ubican en las principales ventanas de promoción a nivel global, por ejemplo, participación en ferias como Fruit Logística, Summer Fancy Food, entre otros (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2018). De esta manera, se permite colocar al Perú en el grupo de los líderes globales en exportaciones, innovación y biodiversidad. De acuerdo con el Informe Anual de agroexportaciones de PromPerú (2018b), las agroexportaciones tuvieron un incremento desde el 2014 (US\$5 mil millones) hasta el 2018 (US\$6.6 mil millones) del 31% (ver Figura 1), representando una tasa promedio anual de 7%, siendo los principales mercados internacionales, Estados Unidos cuya participación es del 33%, Países Bajos (21%), España (10%), entre otros (ver Figura 2).

Figura 1: Perú: Evolución de las agroexportaciones durante el período 2014-2018 (valor FOB en miles de US\$)



Adaptado de: PromPerú (2018b)

Figura 2: Principales mercados de SuperFoods Perú en el 2018



Adaptado de: PromPerú (2018b)

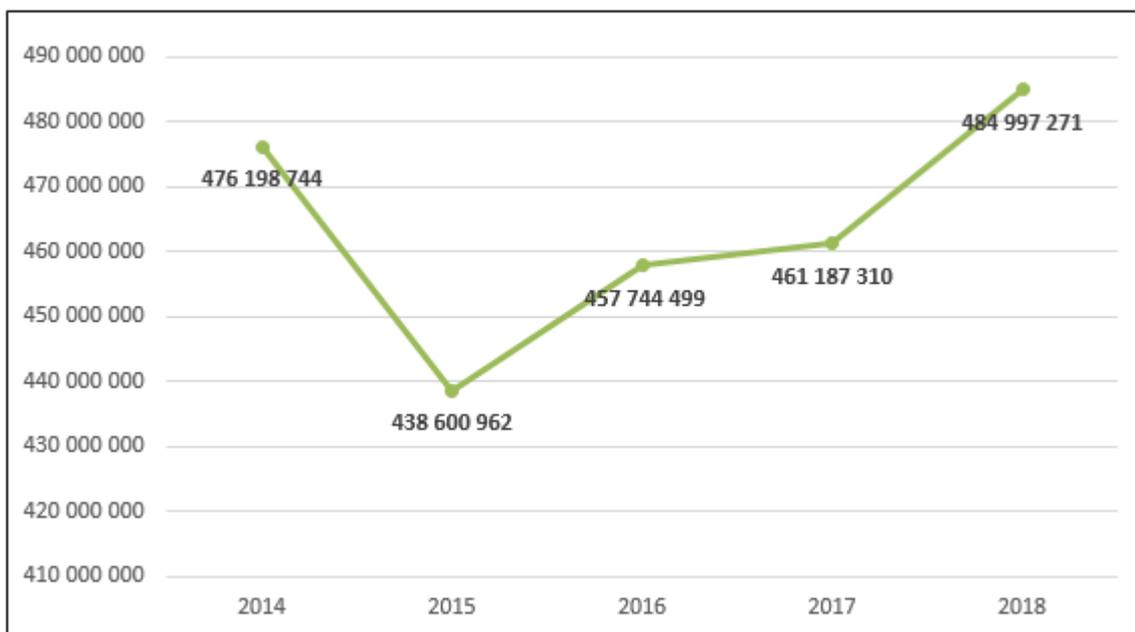
Asimismo, un nuevo modelo de negocio se ha estado desarrollando en el país, el biocomercio, como respuesta a las recientes tendencias en cuanto a la preocupación por lo social o exigencias del consumidor por productos que no comprometen al medio ambiente, sean naturales u orgánicos (De la Cruz, 2016).

El concepto de biocomercio fue acuñado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) en 1996 con el término de *Biotrade*, como parte del marco normativo y de convenios internacionales suscritos en pro de la sostenibilidad económica, social y ambiental. Según las Naciones Unidas (2007), el biocomercio es definido como “aquellas actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa bajo los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica” (p. 1). Esta iniciativa también se encarga de promover que los diversos países desarrollen prácticas comerciales e inversiones derivados de la biodiversidad y de esa manera lograr un desarrollo sostenible.

Por otro lado, Fairlie (2013) añade que el biocomercio es una opción integral, pues además de buscar la sostenibilidad económica también se espera la social y ambiental mediante una distribución justa de beneficios. Es decir, es un modelo que presenta como principal insumo la biodiversidad nativa de la región mediante el trabajo con comunidades nativas en la producción de estos, priorizando la disminución del impacto al medio ambiente, así como una retribución apropiada a estos productores.

De la Cruz (2016) menciona que el biocomercio ofrece al Perú múltiples oportunidades siendo uno de ellos el aumento de las exportaciones. Los productos de la biodiversidad han logrado notoriedad a nivel nacional como internacional debido a las nuevas tendencias de consumo de productos naturales y el gran potencial de las regiones desde su producción hasta la comercialización. De acuerdo con el Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (SIICEX, 2019), las exportaciones de la biodiversidad en el 2018 incrementaron 1.8% respecto a las cifras del 2017 (ver Figura 3). Según Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, “se pronostica que la exportación crecerá 40% al año 2020 y que las ventas internacionales se acrecentarían en unos 110 millones el 2009 a unos 2,7 billones de dólares el 2020” (2010 citado por Fairlie, 2013, p. 58). Respecto, al ámbito socioambiental, este tipo de negocio promoverá el desarrollo en las cadenas productivas en las zonas alto andinas y selváticas, y con ello generar valor económico a los actores involucrados.

Figura 3: Perú: Evolución de las exportaciones de productos de la biodiversidad durante el periodo 2014-2018 (según monto FOB US\$)



Adaptado de: PromPerú (2018b)

Sin embargo, aún hay limitantes para el logro de ello, siendo la principal, “el poco conocimiento de las comunidades sobre las verdaderas necesidades técnicas de producción de acuerdo con su realidad” (De la Cruz, 2016, p. 3). Esto significa que, las asociaciones de pequeños productores aún no cuentan con el acceso suficiente a tecnología o conocimiento, lo cual afecta sus capacidades para vincularse con los mercados o agregar valor a la cadena del biocomercio (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2017). Para que ello cambie, es necesario un “trabajo de articulación y fortalecimiento de las cadenas de valor, se requiere un enfoque integral para alcanzar los múltiples objetivos lo que implica la conducción de un proyecto productivo de acuerdo con los criterios del biocomercio” (Vidal, 2015, p. 1). Es así, que diversos organismos e instituciones de asistencia técnica, tanto públicos, privados como del tercer sector, han establecido estrategias cuyas responsabilidades son el fomento, promoción y desarrollo de las organizaciones del sector agrario, especialmente de asociaciones o cooperativas conformadas por pequeños productores (IICA, 2017).

Todo lo anterior parte del marco de la gestión colaborativa. Por un lado, según Thomson y Perry (2006), este es un proceso en el cual los diversos actores de un sistema interactúan, creando así estructuras o roles que determinan su actuación e involucramiento y obteniendo beneficios mutuos. Por otro lado, Pastor (2014) define a la gestión colaborativa bajo una dimensión intersectorial, es decir, un nuevo enfoque en la gestión de asuntos públicos entre el sector público y el sector privado (incluye actores sociales u organizaciones con o sin fines de lucro) con el objetivo de mejorar las capacidades, la eficiencia, eficacia y calidad, de forma que

se genere valor público y bienestar social. Asimismo, a partir de un enfoque estratégico, Iglesias y Carrera (2013) definen la colaboración como una alternativa estratégica de enfrentar problemas o retos de la gestión, teniendo en cuenta la generación exponencial de beneficios.

En las definiciones, la gestión colaborativa permite la generación de beneficios, desde la perspectiva de cada actor involucrado. Además, surge como alternativa para lograr un trabajo participativo entre las asociaciones de pequeños productores agrícolas y las instituciones de asistencia técnica.

Un caso de ello es el analizado por Vidal (2015) sobre la experiencia del biocomercio en Ecuador, específicamente cómo crear cadenas productivas de valor en el biocomercio de la quinua. La autora menciona que, bajo el marco del proyecto de Biocomercio Andino, se logró apoyar las cadenas productoras de quinua en las provincias de Carchi Carchi, Cotopaxi, Tungurahua, entre otras. Para ello se contó con la participación de 344 agricultores y la organización Industrial Agropecuaria Freund-Arroyo (Inagrofa), la cual realiza actividades de asistencia técnica. La necesidad identificada por parte de la organización fue ampliar la cartera de clientes tanto nacionales e internacionales de estos productores y, por consecuencia, incrementar las capacidades de producción. Entre los objetivos de la intervención se encuentran los siguientes: a) incrementar la oferta de productos; b) disponer nuevas líneas de comercialización de la quinua y c) fortalecer mecanismos de articulación y colaboración entre Inagrofa y los agricultores estableciendo buenas prácticas agrícolas. Los principales resultados de ello fueron la ejecución de las prácticas de biocomercio en más de 600 hectáreas de campos agrícolas, incremento de las ventas nacionales en un 29%, y fortalecimiento de las redes de producción de 344 productores de quinua y 5 asociaciones de productores.

Este estudio evidencia que la colaboración entre los actores es necesaria para lograr resultados escalables, además posibilita crear una orientación de crecimiento y fortalecimiento a las cadenas de valor. Asimismo, trazar las pautas necesarias sobre el nivel de actuación de los actores bajo el marco de la gestión de colaboraciones lo cual contribuye al presente trabajo de investigación.

En el contexto peruano, hay políticas de fomento en el sector agrario y el biocomercio. El Estado - a un nivel macro - está incentivando ciertas políticas con la finalidad de garantizar que se desarrolle adecuadamente la producción de los alimentos nutritivos (superfoods), bajo los lineamientos y principios que maneja el Biocomercio. Por ejemplo, el Programa Nacional de Promoción del Biocomercio del MINCETUR promociona la diversidad biológica del país a través del biocomercio para lo cual se cuenta con la participación de diferentes instituciones tales como los ministerios (MINAM, PRODUCE), instituciones de apoyo y desarrollo, y esquemas

asociativos, que trabajan de manera conjunta para la realización de proyectos o programas (ver Anexo A). Las finalidades que comprende son el desarrollo de una oferta competitiva, acceso a mercados y fomento de la investigación y conocimientos. Asimismo, este marco ofrece una promoción comercial, por ejemplo, publicidad y promoción a las diversas empresas, y participación en las más reconocidas ferias agroexportadores internacionales (Ministerio del Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR], 2019). Cabe resaltar que actores pertenecientes a otros sectores como privado o del tercer sector también se encargan de proporcionar este tipo de ayuda o asistencia, cuyas actividades pueden variar dependiendo de la naturaleza del organismo.

Si bien en el Perú, se ha establecido el fomento de esta práctica, aún existen limitantes para el autónomo desarrollo de las asociaciones productivas. Además, de no presentarse como estrategia la implementación de la gestión de colaboraciones entre actores del biocomercio, desde los encargados del cultivo del producto hasta su exportación y los actores externos que garantizan que todo el proceso se pueda llevar a cabo.

A su vez, hay una falta de investigación sobre cómo estos actores externos de la cadena de producción del biocomercio, específicamente ONG de asistencia técnica intervienen en las asociaciones de pequeños productores que forman parte de la cadena de producción del biocomercio.

Por un lado, se eligió a las ONG puesto que es un sector que ha tenido presencia en la actividad agraria peruana, a través de un rol facilitador en el financiamiento de proyectos o en la realización de actividades de extensión o asistencia agraria, no obstante, aún no hay suficientes investigaciones sobre ello, por lo cual la presente investigación permitirá una mayor aproximación de este sector. Por otro lado, se escogió a las asociaciones de pequeños productores rurales puesto que, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s/fb), conocida como FAO por sus siglas en inglés, las condiciones de la actividad agraria en el Perú, se caracteriza por una escasa provisión de servicios de asistencia técnica o cultura asociativa, lo que dificulta la articulación de mercados, el posicionamiento de los productos agrícolas o la capacidad de negociación de los mismos agricultores. Ello se debe, principalmente, al bajo nivel educativo de los agricultores o al poco fomento de la tecnología en las técnicas agrarias.

Por tal motivo, el presente estudio se centra en examinar, desde el campo de la gestión colaborativa, las relaciones que se forman entre las ONG de asistencia técnica y las asociaciones de productores - en el cual están involucrados los pequeños agricultores - dentro del biocomercio que se desarrolla en diferentes regiones del Perú. En relación con ello, resulta importante dar a

conocer el rol que cumplen estas instituciones con las asociaciones de agricultores y su impacto para seguir trabajando e incentivando este modelo de negocio.

2. Pregunta de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cuál es el rol que cumplen las ONG de asistencia técnica a las asociaciones de pequeños productores rurales, desde el enfoque de la gestión colaborativa, en el biocomercio?

2.2. Preguntas específicas

2.2.1. Preguntas teóricas

- ¿Cuáles son los conocimientos teóricos sobre la gestión colaborativa aplicado al biocomercio?
- ¿Cómo se da la asociatividad en los productores agrícolas?
- ¿Qué son las ONG y cómo es su intervención en el sector agrario?
- ¿Cuáles son los estudios empíricos previos sobre la gestión colaborativa en el biocomercio?

2.2.2. Preguntas contextuales

- ¿Cómo es la situación del biocomercio en América Latina?
- ¿Cuáles son los avances del biocomercio en el Perú, desde un enfoque de colaboración?
- ¿Cuáles son las intervenciones realizadas por las ONG a los productores agrarios del Perú?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Examinar, desde el enfoque de la gestión colaborativa, el rol que cumplen las ONG de asistencia técnica a las asociaciones de pequeños productores rurales en el biocomercio.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Objetivos teóricos

- Sintetizar el marco de referencia teórico sobre gestión colaborativa aplicado al biocomercio.
- Explicar la asociatividad como forma organizativa para los productores agrarios.
- Explicar el concepto de ONG, identificando su rol e intervención en el sector agrario, prestando particular atención al biocomercio
- Examinar estudios empíricos previos sobre la gestión colaborativa en el biocomercio, identificando sus principales hallazgos.

3.2.2. *Objetivos contextuales*

- Describir la situación del biocomercio en América Latina.
- Explicar los avances del biocomercio en el Perú, desde un enfoque de colaboración.
- Describir las intervenciones realizadas por las ONG a los productores agrarios del Perú, prestando particular atención al biocomercio

4. Justificación

Esta sección busca dar a conocer la relevancia que posee este trabajo de investigación. Para ello, se estructura la explicación de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la importancia que tiene como aporte para las ciencias de la gestión, desde un enfoque teórico debido a la naturaleza de este trabajo. En segundo lugar, se orientará a dar la importancia desde el punto de vista de los actores involucrados en el biocomercio y la gestión colaborativa. Finalmente, se enfocará en la relevancia de este trabajo para el sector de la producción de los productos de la biodiversidad en el Perú.

El presente trabajo de investigación juega un rol importante para las ciencias de la gestión ya que se brinda información teórica sobre los temas presentados líneas anteriores, buscando diferentes enfoques y opiniones para enriquecer de conocimientos a los futuros lectores de este trabajo e impulsar el interés por estos temas a desarrollar. Con relación a ello, este documento permite tener un mayor acercamiento sobre la gestión colaborativa dentro de la cadena de valor, identificando cuál es el rol y características que presentan cada uno de los actores involucrados dentro de ella.

Si bien, actualmente, existen conocimientos sobre quiénes son estos actores, se busca detallar más a fondo las relaciones que existen entre los niveles micro y meso de la cadena de valor. Por ello, resulta relevante para las diferentes organizaciones, no solo a nivel público, sino también a diferentes organizaciones privadas y sociales mostrar cuál es la importancia de ellos

para que funcione adecuadamente la cadena de valor, como también el impacto o la ayuda que se recibe por parte de ellos a las asociaciones de productores agrícolas – quienes se encuentran en el primer peldaño de la cadena de valor y que su actuar es importante para que se dé una correcta producción.

Por otro lado, una de las nuevas prácticas que se está empleando en el Perú es el biocomercio para la exportación de productos agrícolas (De la Cruz, 2016). Debido a ello, este trabajo ayuda a tener un mayor alcance sobre esta nueva práctica mediante los principios y su gestión, como también identificar a los actores para su desarrollo. Asimismo, se plantea dar a conocer el biocomercio en Ecuador con el propósito de comparar la gestión de este respecto al Perú, y que sirva como referente para que instituciones interesadas en este tema puedan poseer diferentes perspectivas en relación con el contexto del país en el que se encuentre y que se interesen a formar parte de esta nueva práctica de exportación.

Por último, este documento servirá como referencia para las futuras investigaciones académicas que pretendan profundizar el rol que poseen las instituciones de asistencia técnica a las asociaciones de productores dentro del modelo del biocomercio en el Perú, desde un enfoque de la gestión colaborativa. De igual manera, permitirá poseer un enfoque teórico para futuros estudios que involucren la relación de estas dos asociaciones, mencionadas anteriormente, para el biocomercio de otros productos agrícolas.

5. Viabilidad

La realización del presente trabajo de investigación es viable por los siguientes motivos. Por un lado, respecto a los recursos teóricos o fuentes bibliográficas, el tema de investigación permite tener acceso a diversas fuentes de información tanto digitales o físicas; se obtiene información de repositorio de las universidades, así como informes o reportes de entidades del sector público.

Para la elaboración del marco teórico de la gestión colaborativa desde el punto de vista estratégico se citará, principalmente, a los autores Iglesias y Carrera, puesto que en su investigación titulada *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes* describen el valor estratégico de las colaboraciones y la importancia de esta misma en la formación de las redes. Así mismo, se utilizarán los reportes realizados por la FAO para explicar la gestión colaborativa en el biocomercio.

En cuanto al recurso humano, tanto los asesores como las estudiantes cuentan con disponibilidad para asesorías o reuniones; así como el tiempo necesario para la elaboración del trabajo de investigación. En adición, se cuenta con el apoyo de grupos de investigación de la

Pontificia Universidad Católica del Perú, lo cual permitirá tener una mayor información sobre el tema del trabajo de investigación a desarrollar. Respecto al recurso financiero, la naturaleza del trabajo no amerita disponibilidad económica, pues es un trabajo de enfoque teórico-contextual.

Por otro lado, es necesario mencionar que este trabajo de investigación pretende enfocarse solo en la relación de colaboración que exista entre las asociaciones de pequeños productores en el Perú, pertenecientes al biocomercio, y las ONG que brinden apoyo de asistencia técnica a estos. No se va a involucrar a otros actores que pertenezcan en la cadena de valor.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este segundo capítulo tiene como finalidad presentar los conceptos teóricos necesarios para la realización del análisis crítico en este trabajo de investigación. La información está estructurada en seis secciones.

En la primera sección se desarrolla el concepto del biocomercio, así como sus enfoques. La segunda sección se enfoca en desarrollar el término de asociatividad y presentar las necesidades de los agricultores. La tercera sección consiste en desarrollar el concepto de ONG, identificando sus principales características, así como sus formas de intervención en el sector agrario. En la cuarta sección, se explica el concepto de gestión colaborativa, mediante la identificación de sus enfoques, así como de los factores claves de éxito. En la quinta sección se dedica a introducir investigaciones previas enfocadas en la gestión colaborativa entre instituciones de asistencia técnica y asociaciones de productores agrarios; para ello se dividirá en estudios internacionales y nacionales, mencionando los hallazgos y la relevancia de dichos estudios para este trabajo. Finalmente, la última sección se refiere a las precisiones conceptuales a utilizar en este trabajo de investigación.

1. El biocomercio como nuevo modelo de negocio

1.1. ¿Qué es el biocomercio?

En esta parte se define el concepto de biocomercio como nuevo modelo de negocio, tomando en consideración los lineamientos de las Naciones Unidas, además se presenta los principios del biocomercio.

Un nuevo modelo de negocio sostenible se está configurando en respuesta a los cambios económicos y naturales que experimentan los países respecto a su biodiversidad. De tal manera, surge la necesidad de establecer una estructura en la cual se pueda crear una conexión entre la explotación de los bienes naturales, sin degradarlos y, al mismo tiempo, que los productores sean considerados como activos valiosos y retribuidos justamente. Los autores Murillo y Arias (2008) añaden que “se requiere de una visión ecosistémica y estratégica que vincule la conservación con una matriz más amplia de usos comerciales de los recursos que generen incentivos económicos y ambientales a los actores públicos y privados” (p. 74). Es decir, el biocomercio también se considera como una herramienta esencial, desde el punto de vista estratégico, para el establecimiento de nuevos marcos de acción que permitan lograr vías de desarrollo desde distintos ámbitos como son el social, ambiental y económico.

La ONU ha buscado consolidar estas tres perspectivas, por ello ha promovido la *Iniciativa Biotrade* desde el año 1996 con la finalidad de promocionar el aprovechamiento de las riquezas y potencialidades de los países con recursos biológicos para que logren la capacidad de posicionarse en mercados nacionales e internacionales de bienes derivados de la biodiversidad. Esta iniciativa se da en consonancia con los tres objetivos establecidos previamente en el Convenio de la Diversidad Biológica (CDB) en la Cumbre de Río de 1992, los cuales son: conservación de la biodiversidad biológica, utilización sostenible de sus componentes, y participación justa y equitativa de los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos.

Para guiar la congruencia de las acciones del biocomercio con el marco del Convenio de la Diversidad Biológica se ha planteado el siguiente contexto de referencia (ver Anexo B) que incluye los procesos de implementación los cuales deben ser ligados y formulados a partir de los principios del biocomercio (UNCTAD, 2007).

Teniendo en cuenta ello, la Naciones Unidas (2007), define el término de biocomercio como “aquellas actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa que involucran prácticas de conservación y uso sostenible, y son generados con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica” (p. 1). En otras palabras, se refiere al proceso desde la producción hasta la comercialización de los bienes obtenidos de los recursos de la biodiversidad, teniendo en cuenta a los actores involucrados en ello.

Otra definición es de acuerdo a la legislación peruana. En el Reglamento de la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la diversidad biológica, se define el biocomercio de la siguiente manera:

actividad que, a través del uso sostenible de los recursos nativos de la biodiversidad, promueve la inversión y el comercio en línea con los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica; apoyando al desarrollo de la actividad económica a nivel local, mediante alianzas estratégicas y la generación de valor agregado de productos de la biodiversidad competitivos para el mercado nacional e internacional, con criterios de equidad social y rentabilidad económica (2001, p. 21).

En dicha definición se menciona que el biocomercio es una actividad que modifica los recursos de la biodiversidad con el fin de obtener beneficios económicos prestando atención a los criterios de equidad social y el desarrollo de los actores involucrados en el mismo.

Fairlie (2013) agrega que este nuevo modelo de negocio permite, al mismo tiempo de conservar la biodiversidad, que las poblaciones locales accedan a una mejor calidad de vida y desarrollo, mediante un marco ético en el cual se instaure una distribución justa de los beneficios.

El biocomercio establece siete principios que deben cumplirse de manera idónea con la finalidad que proclama. Los principios son los siguientes:

Tabla 1: Principios del Biocomercio

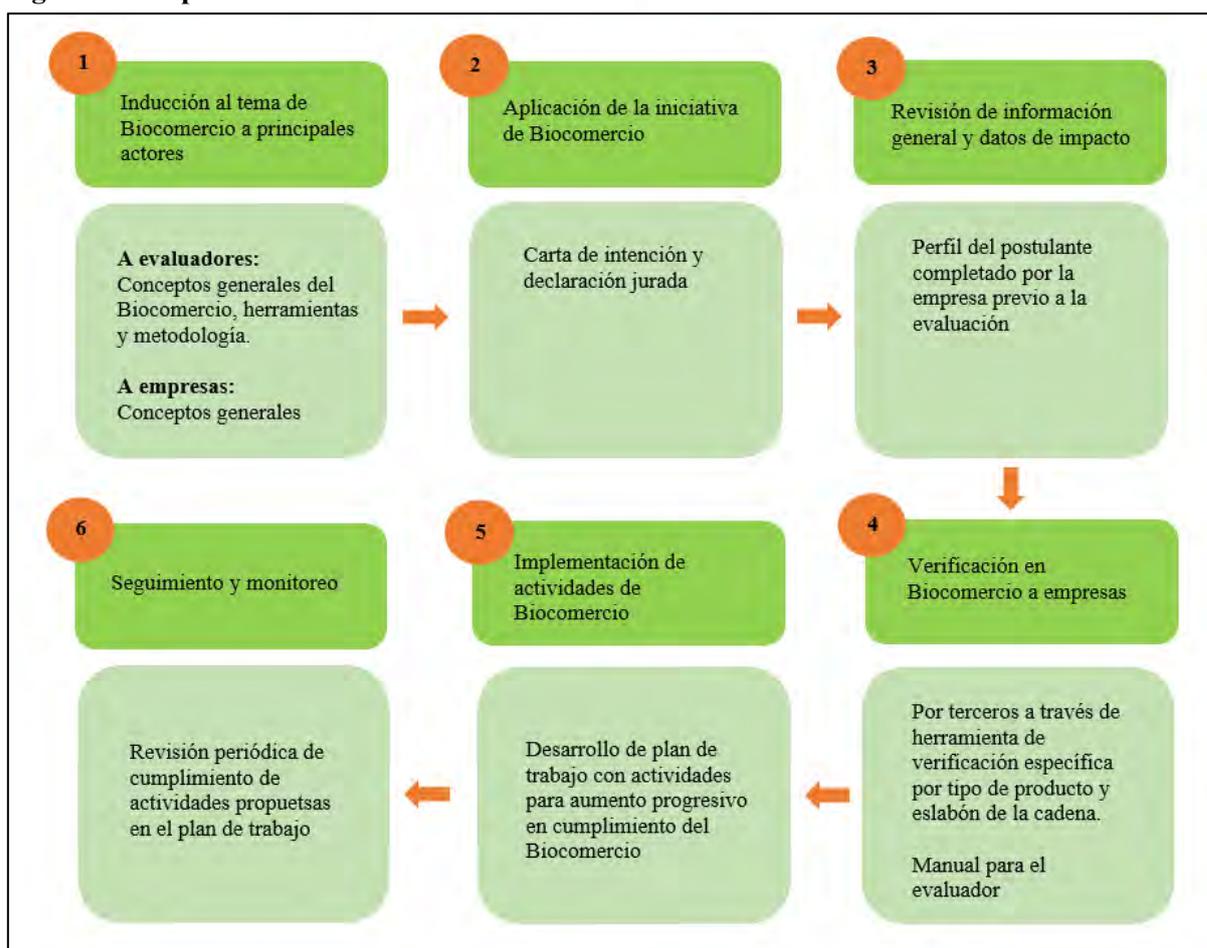
Principio	Significado
Conservación de la biodiversidad	Mantener la diversidad biológica en todas sus escalas incluyendo genes, especies y ecosistemas.
Uso sostenible de los recursos de la biodiversidad	Obtener los productos del Biocomercio bajo sistemas que permitan y demuestren la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado. Las iniciativas deben definir instrumentos para la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo para orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos implementados.
Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad	Asegurar una distribución justa y equitativa y garantizar a los beneficiarios el acceso a información relevante relacionada con la comercialización de los productos de Biocomercio y un involucramiento real en las negociaciones de los precios y condiciones de compra.
Sostenibilidad socioeconómica	Mantener la competitividad y viabilidad socioeconómica de productos manejados de manera sostenible y contribuir a que el Biocomercio se posicione en los mercados especializados y se mantenga por periodos de tiempo suficientes para generar los beneficios esperados.
Cumplimiento de la legislación nacional e internacional	Promover y difundir el conocimiento sobre legislación ambiental, tributaria, agrícola y de vida silvestre, reglamentos de calidad, propiedad intelectual, exportación, entre otros.
Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio	Respetar los derechos de los actores que de una u otra manera participan en la iniciativa y en la generación de desarrollo local.
Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos	Fomentar la transparencia y claridad sobre los derechos de acceso de la iniciativa de Biocomercio que se trabaja. Esto facilita el establecimiento de inversiones a largo plazo, la implementación de medidas de gestión que aseguran la sostenibilidad y la definición de responsabilidades de cada actor en el manejo de las especies.

Fuente: PromPerú (2014a)

Según PromPerú (2014a), “estos principios son lineamientos basados en los componentes de la sostenibilidad, que permiten orientar las iniciativas y garantizar que se atiendan los objetivos sociales, ambientales y económicos simultáneamente” (p.19). Para garantizar el cumplimiento de

estos, se estableció un sistema de verificación, en el cual las entidades promotoras del biocomercio pertenecientes a los diversos sectores puedan obtener un diagnóstico sobre el diseño y ejecución de las actividades, para posteriormente, evaluar y proponer alternativas de mejoras. De la misma forma, “se busca elaborar una línea base sobre la situación de las empresas, priorizar aquellas que necesiten un mayor apoyo y desarrollar planes de trabajo para mejorar sus niveles de aplicación y cumplimiento” (PromPerú, 2014a, p. 63). En el Perú, se creó el Esquema Nacional de Verificación de Biocomercio (ver Figura 4), mecanismo que consta de seis etapas, las cuales buscan la obtención del triple impacto del biocomercio.

Figura 4: Etapas de evaluación del sistema de verificación



Fuente: PromPerú (2014a)

Otro método de evaluación de los principios del biocomercio es la Matriz de Evaluación de Principios y Criterios de Biocomercio (ver Tabla 2) de acuerdo al Manual de Biocomercio, la cual fue elaborada después de la realización del proyecto Perú Biodiverso. Para ello el elemento central de evaluación de la herramienta es la cadena de valor, sumado a otros lineamientos que permiten la valoración de los principios del biocomercio. La estructura de la matriz está

conformada por indicadores, medios de verificación, gradualidad de los indicadores y los principios (MINAM, 2013a).

Tabla 2: Matriz de Evaluación de Principios y Criterios de Biocomercio

Principio	Criterios	Indicadores mínimos de entrada	Medio / modo de verificación
1	1.1		
2	2.1		
3	3.1		
4	4.1		
5	5.1		
6	6.1		
7	7.1		

Fuente: MINAM (2013a)

Cabe precisar, que no hay un patrón determinado acerca de la evaluación de los principios del biocomercio, puesto que estos son definidos de acuerdo a la naturaleza del negocio que se examina, así como de los promotores del mismo, sean del sector social, privado o público.

1.2. Enfoques del biocomercio

En esta parte se desarrolla los tres enfoques del biocomercio, prestando mayor énfasis en el enfoque de la cadena de valor. Para ello se presenta su definición y, sobre todo, sus diferencias con la cadena productiva.

Para la implementación metodológica del biocomercio, su aplicación se expresa en tres enfoques: enfoque de cadena de valor, enfoque de gestión adaptativa y enfoque ecosistémico. Estos están alineados a los principios y criterios del biocomercio (PromPerú, 2014a).

- Enfoque de cadena de valor. Se refiere a la articulación de los actores que forman parte de la cadena de valor del biocomercio con la finalidad de establecer una repartición justa y equitativa de beneficios entre ellos, así como la implementación de buenas prácticas ambientales, económicas y sociales. Para ello, es necesario que los actores se encuentren completamente integrados y sean capaces de intercambiar información, así como tomar decisiones en pro de los beneficios conjuntos. Asimismo, los procesos de producción deben haber sido previamente acordados entre los participantes para que estén comprometidos con la evaluación de estas.

Lo que se quiere lograr con esta articulación es que los actores de la cadena desde diferentes niveles o capacidades logren mejorar sus técnicas, habilidades, conocimientos de producción y, por ende, accedan de manera exitosa a los mercados y comercialicen sus productos (Escobal, Fort y Zegarra, 2015). Además, en la cadena de valor no sólo están involucrados los actores directos como productores o comercializadores sino también los indirectos quienes brindan apoyo y soporte con el objetivo de promover los negocios. Por tal motivo, resulta preciso diferenciar la cadena de producción de la cadena de valor (ver Anexo C), la primera se refiere al sistema de producción, transformación y comercialización de un producto para lo cual participan determinados actores que no se interrelacionan necesariamente, salvo en la provisión de materias primas o en el último eslabón de la cadena referida a la distribución (Vizcarra 2007 citado en Cayeros, Robles & Soto, 2016). En cambio, la cadena de valor son cadenas productivas a nivel estratégico ya que están orientadas al logro de mayores beneficios a través de productos diferenciados para lo cual hay dependencia entre los actores, intercambio de información, recursos, así como de los riesgos (Cayeros, Robles & Soto, 2016).

- Enfoque de gestión adaptativa. Se refiere al establecimiento de actividades que contribuyen a la conservación e identificación de impactos de las prácticas productivas en los ecosistemas. Por ende, es importante proponer prácticas y acciones productivas que minimicen los impactos o las externalidades (PromPerú, 2014a).

Para ello es necesario el manejo adaptativo, el cual, a través del mejoramiento continuo, permite una evaluación de las prácticas que son llevadas a cabo por los organismos involucrados del biocomercio, con el fin de asegurar un correcto desarrollo de las actividades. En este enfoque es esencial que las partes monitoreen los efectos tanto ambientales, sociales como económicos sobre los recursos de la biodiversidad, así como de las poblaciones o comunidades locales que son parte de ello.

- Enfoque ecosistémico. Las prácticas del biocomercio deben tener en cuenta una mirada no solo interna sino externa, es decir, deben incluirse en su desarrollo aspectos sociales, en cuanto a los actores involucrados, al igual que las variables ecológicas.

Es decir, es necesario que se especifique de manera explícita todas las variables ecológicas, sociales y ambientales que se van a examinar en las actividades del biocomercio, ello con el fin, por un lado, de que las prácticas de biocomercio se realicen conformen a los principios, y por el otro, de establecer las partes responsables del mismo. Este enfoque resulta esencial puesto que en caso se evidencie malas prácticas de biocomercio o que las actividades están generando impactos negativos, se logra

identificar a los responsables y, por ende, efectuar acciones que contrarresten la situación (PromPerú, 2014a).

1.3. Actores involucrados en la cadena de valor

En este apartado, se presentan los actores que conforman la cadena de valor diferenciando dos formas de análisis: el primero según el informe de PromPerú respecto al biocomercio y el segundo conforme a la metodología Value Links de la cadena de valor desarrollada por la Cooperación Alemana (GIZ).

Uno de los enfoques del biocomercio es el de la cadena de valor, en cuanto a la importancia de identificar a los actores involucrados tanto directa e indirectamente en la producción de los productos de la biodiversidad. Una aproximación de esta es el desarrollado por PromPerú (2014a) de acuerdo con el modelo del biocomercio (ver Figura 5) en la cual se resalta la presencia de cuatro actores: los rurales, acopiadores, procesadores y comercializadores.

Figura 5: Estructura de una cadena de valor



Fuente: PromPerú (2014a)

Los rurales son el primer eslabón de la cadena. Está conformado por los agricultores encargados de las actividades de recolección de los productos como principal insumo para su posterior transformación. Acá se resalta la formación de asociaciones pues permiten que los productores realicen sus actividades de forma coordinada, así como lograr un mejor posicionamiento en el mercado y compromiso en el cumplimiento de acuerdos y responsabilidades; este aspecto será desarrollado más adelante. El segundo eslabón está conformado por los acopiadores quienes de forma intermediaria se encargan de comprar a los agricultores los productos y transportarlos a las ciudades o lugares en los cuales serán procesados posteriormente. Por ejemplo, en el Perú es muy común su presencia, sin embargo, afectan de manera negativa la retribución de los agricultores ya que actúan en la informalidad pagando por los productos un menor precio.

En el tercer eslabón se ubican los procesadores. Son las empresas que se encargan del procesamiento industrial del insumo obtenido a partir de los productores rurales. Estas actúan en la formalidad y son importantes debido a la tecnologías e innovación que poseen para obtener los estándares de calidad necesarios para la posterior comercialización de los productos. Finalmente, se encuentran los comercializadores que son las empresas encargadas de la distribución y venta nacional e internacional de los productos finales de acuerdo con la demanda solicitada. Entre los principales sectores de las empresas se encuentran los productos para uso industrial, alimenticio, nutracéutico y cosméticos.

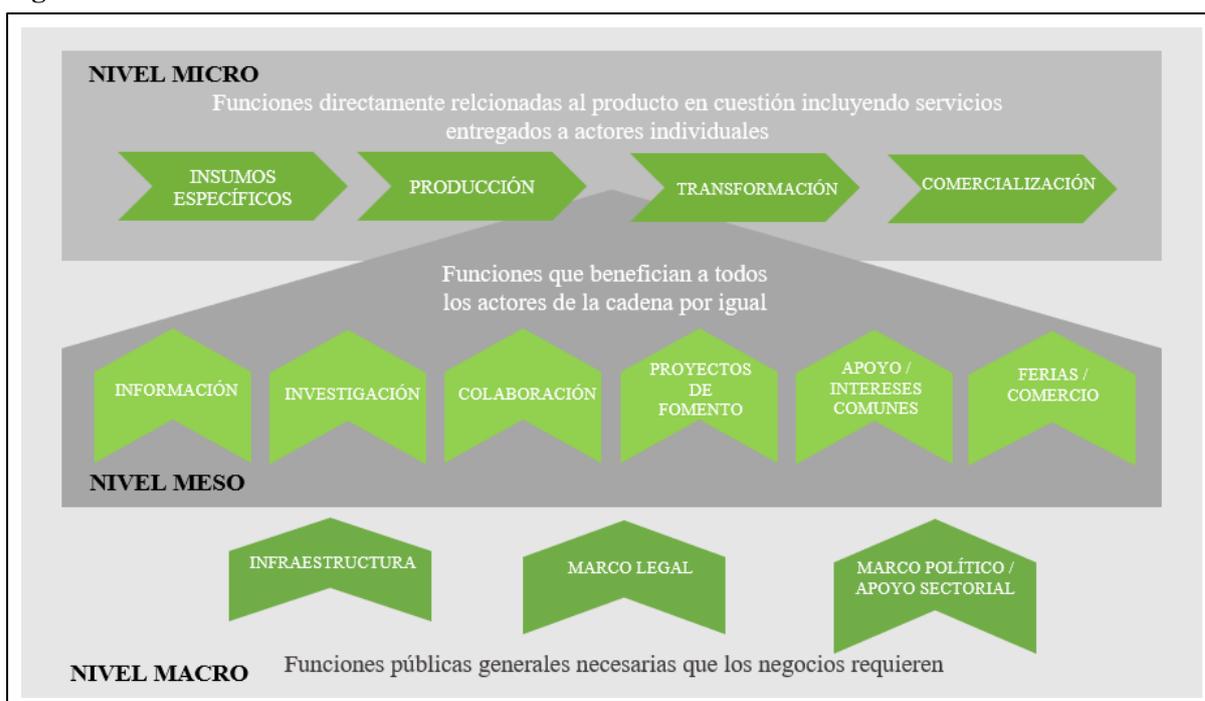
Otra aproximación de cadena de valor se relaciona con el método Value Link, el cual fue elaborado por la Cooperación Alemana al Desarrollo-Agencia de la GIZ en el 2005. Es definida como una secuencia de procesos que involucra acuerdos institucionales entre actores e intercambio de información en el marco de un modelo económico con el fin de alinear los actores al mercado (Cooperación Alemana, 2011). El objetivo de esta metodología es:

Atender las demandas del mercado a fin de generar ingresos y agregar valor en la cadena, tanto a nivel de productos como a nivel de relaciones entre actores, generando además de la eficiencia económica, condiciones de equidad, confianza, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento organizacional (Cooperación Alemana, 2011, p. 9).

Los principios que enmarcan esta metodología son los siguientes: orientación hacia el mercado, identificación de las oportunidades para pobres, liderazgo privado y perspectiva sistémica de la cadena.

El método Value Link clasifica a los actores en tres niveles de intervención: el nivel macro, nivel meso y nivel micro de acuerdo con las funciones que realizan (ver Figura 6).

Figura 6: Cadena de valor de acuerdo con el Método Value Link



Fuente: Cooperación Alemana (2011)

El nivel micro se refiere a los operadores de la cadena de valor, es decir, incluye desde las personas que son dueñas de los productos hasta los que se encargan de la transformación y comercialización. También comprenden a los servicios operacionales, conformado por las empresas que realizan las actividades de transporte, evaluación y certificación de los productos. Si bien los insumos y productos finales no les pertenecen, estos servicios especializados resultan esenciales para garantizar su calidad, y facilitar las actividades y operaciones de los demás.

En el nivel meso se encuentran los servicios de apoyo cuyas funciones o acciones benefician a las personas y empresas que se encuentran en el nivel micro. Estos se encargan de estructurar productos o servicios con la finalidad de asegurar que los miembros del nivel micro cuenten con capacidades suficientes para impulsar la cadena. Entre los servicios de apoyo que se brindan se incluye servicios de capacitaciones, asistencia técnica, crédito, entre otros; además las naturalezas de estos pueden ser pública, privada o del sector social. Se resalta la presencia de los organismos de cooperación los cuales también realizan funciones de acompañamiento y asistencia técnica a los actores del nivel micro.

Por último, en el nivel macro está conformado por las instituciones que brindan servicios de regulación las cuales se encargan asegurar condiciones normativas adecuadas para que la operatividad de la cadena se logre sin dificultades. En este nivel se encuentran las entidades públicas que gocen de facultad reguladora en sectores claves como salud, agricultura, recaudación, entre otros.

2. Asociaciones de pequeños productores agrícolas

2.1. ¿Qué se entiende por asociatividad?

Esta parte está enfocada en desarrollar las diversas definiciones que se manejan cuando se habla de asociatividad. Para ello, se presentará a diferentes autores cada uno con una percepción sobre la asociatividad, para luego identificar aspectos en comunes entre ellos y proponer una definición propia sobre que se entenderá por asociatividad a lo largo de este trabajo de investigación.

En primer lugar, Rosales (1997) entiende la asociatividad como una estrategia que utilizan las organizaciones, mediante la unión de recursos y capacidades, para ser más competitivas en el mercado global. Asimismo, menciona que cuando se habla de asociatividad es importante que se manejen objetivos comunes entre las organizaciones involucradas ya que, si no fuera así, no se podría hablar de asociatividad propiamente.

En segundo lugar, Liendo y Martínez (2001) proponen una definición parecida a Rosales, pues también la identifican como un mecanismo para poder enfrentar las dificultades que se presentan a lo largo del proceso de globalización. Sin embargo, estos mencionan que la cooperación se realiza mediante pequeñas y medianas empresas.

Como tercera definición, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2007) adiciona las variables de tiempo, participación de más actores y la confianza entre estos. Esto se debe a que no solamente la define como un mecanismo de ayuda para hacer frente a los retos de la globalización, sino que se necesita de una acción organizada y un grado de permanencia en el que los actores (empresas, personas u organizaciones) se encuentren realmente involucrados y comprometidos en unir esfuerzos para conseguir los objetivos en común y que se beneficien en conjunto, pues saben que estos no se podrían lograr si se trabaja individualmente.

Lozano (2010) nos plantea una cuarta definición en la que entiende la asociatividad como una *estrategia de colaboración colectiva* la cual es necesaria para la supervivencia de pequeñas y medianas empresas pues generar valor en ellas mediante un mejor desarrollo de sus habilidades y capacidades, permitiéndoles ser más competitivas en el mercado. Así mismo, el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2017), concuerda en que la asociatividad juega un rol importante en las pequeñas y mediante empresas, pues al trabajar en conjunto ayuda a que estas logren los objetivos en común propuestos como también sus metas individuales.

Entonces, después de mencionarse las diversas definiciones que se manejan para la asociatividad, en el presente trabajo, se entenderá la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre dos o más empresas u organizaciones que deciden unirse de forma voluntaria

compartiendo sus conocimientos y trabajando en forma conjunta, impulsando la confianza entre ellos, con la finalidad de que puedan tener mejores oportunidades en el ámbito económico (inserción en nuevos mercados); político (mayor presencia y representatividad con actores del sector público, privado y financiero); y social (impulsar mayores conocimientos e innovación).

Adicionalmente, es importante mencionar que existen dos elementos importantes que caracterizan la asociatividad (Liendo & Martínez, 2001):

- Independencia entre actores: Se refiere a que, si bien trabajan en conjunto con objetivos en común, existe una independencia jurídica entre los actores involucrados.
- Autonomía entre actores: La dirección y gestión de cada una de las organizaciones sigue siendo propias de ellas.

2.2. ¿Cuáles son las motivaciones de los productores para la asociación?

En esta sección se pasará a desarrollar cuáles son las motivaciones para la creación de asociaciones de pequeños productores agrícolas. Debido a ello, se desarrolla la importancia que estos productores accedan al mercado y luego se pasa a explicar los principales retos que presentan. Es importante mencionar que para esta sección se utilizara como fuente el libro de Penrose-Buckley (2007).

Como primer punto, es necesario presentar tres principales razones, que se mencionan en su libro, sobre la importancia del mercado y su acceso para los pequeños productores:

- Reducción de la pobreza: Se menciona que la mayoría de los pequeños productores venden parte de su producción en el mercado debido a que representa una fuente de ingresos para ellos. Por ende, existe la necesidad de ayudar a estos a que puedan acceder al mercado obteniendo los mejores precios para sus productos y, de esta manera, reducir la pobreza mediante el aumento de sus ingresos familiares
- Poder e independencia: La importancia de que los productores accedan con un buen precio de sus productos en el mercado permite a que aumente sus ingresos, generando mayor empoderamiento en ellos y que puedan utilizar sus propios medios para salir de la pobreza, dejando como una segunda opción la ayuda externa que puedan recibir. Esto se lleva a cabo mediante la agrupación de los actores involucrados, aumentando su poder en el mercado, pero sin perder su independencia jurídica entre estos mismos.
- Crecimiento económico en favor de los pobres: Si un grupo de pequeños agricultores se beneficia accediendo al mercado con un precio adecuado en sus productos, sus ingresos van a aumentar, permitiéndoles tener un mayor poder adquisitivo respecto a la demanda

en el trabajo, los alimentos y servicios de consumo, entre otros. Esto fomentaría el crecimiento económico rural de la zona.

A pesar de que el mercado ofrece estos beneficios a los pequeños productores, resulta difícil la ejecución de estos debido a las características propias del mercado. Esto se debe a que “en el mundo real los mercados carecen de los medios de intercambio eficientes y eficaces de los que hablan los libros de economía” (Penrose-Buckley, 2007, p.23). Si lo enfocamos desde las economías rurales, se podrá identificar que los mercados son débiles y su porcentaje de fracaso es alto debido al alto coste y riesgos de participar en él, por lo que los pequeños productores identifican como mejor estrategia no intervenir en el mercado.

En relación con ello, Penrose-Buckley (2007) menciona los principales retos que limitan la oportunidad de participar en mercado y que para efectos del trabajo se ha dividido en tres aspectos:

- **Financiamiento:** No poseen el capital y activos necesarios para que puedan competir de forma equitativa y equilibrado en los mercados regidos por el comprador. También afecta los costes elevados que estos llevan con relación a su tamaño reducido de negocio (sus costos son muy elevados para el tamaño de negocio que tienen, lo cual afecta en su desarrollo y rentabilidad).
- **Poder de negociación:** Existe un débil poder de negociación por parte de estos agricultores respecto a su presencia en mercados locales e internacionales, los cuales están controlados por compradores.
- **Ausencia del sector público:** Menciona que existe una ineficiencia respecto a las políticas locales, nacionales e internacionales, como también las prácticas gubernamentales, enfocadas a los mercados en los que depende su medio de vida. Es decir, un real apoyo para la creación de políticas que permita la participación de estos agricultores en el mercado (barreras de ingreso altas), lo cual no permite desarrollar su competitividad.
- **Falta de conocimientos:** Respecto a este punto, se refiere a dos aspectos diferentes. El primero se refiere a la falta de conocimientos sobre servicios o bienes necesarios para poder aumentar y mejorar su productividad y calidad en el proceso de producción a lo largo de la cadena de valor. Como ejemplo de esto, se puede mencionar la forma correcta en utilizar la tierra, técnicas respecto al cultivo, al manejo y control de plagas, entre otros. El segundo se enfoca en la falta de información que padecen respecto a los requerimientos necesarios para competir en los mercados.

Para poder superar los retos presentados líneas anteriores, los pequeños productores necesitarán desarrollar su capacidad de competir en el mercado, acceder a recursos externos que les permita obtener financiamiento y aumentar su poder de negociación. Sin embargo, esto resulta difícil si deciden actuar solos. Debido a ello, es que nace la necesidad de que estos pequeños productores se junten y formen las organizaciones de productores, pues les permite mejorar su participación en el mercado de las siguientes maneras según Penrose-Buckley (2007).

- **Aumento del volumen:** Las organizaciones de productores cumplen el rol de aglutinar las actividades económicas de los pequeños agricultores individuales. Esto conlleva a que aumente el volumen total de sus actividades conjuntas permitiendo reducir sus costes, tener un mejor control de la calidad, cantidad y las necesidades que poseen los compradores respecto al producto ofrecido; esto permite que, al poder ofrecer un mejor producto al mercado, su poder de negociación también aumente y que compitan con los grandes productores comerciales.
- **Intermediación:** Las organizaciones de productores son el intermediario entre los pequeños productores y los compradores o proveedores. Esto facilita la creación de acuerdos de negocios, pues resulta mucho más factible tratar con un representante de una organización que llegar a un acuerdo con los múltiples pequeños agricultores individuales existentes. Además, permite reducir los costos de transacción. Cabe resaltar que debe existir una correcta gestión ya que si no funciona adecuadamente en vez de reducir los costos aumentarían.
- **Especialización:** Las organizaciones de productores permiten que los pequeños productores utilicen su trabajo de manera más eficaz mediante la especialización ya que ponen en común sus recursos para luego dividir el trabajo en diferentes áreas. Así mismo, esto ayuda a desarrollar conocimientos necesarios para sus áreas convirtiéndolos más competitivos en el mercado.
- **Colaboración:** Debido a la naturaleza del proceso, se tiene la necesidad de trabajar en conjunto; esto permite desarrollar y fomentar la solidaridad y confianza entre los mismos pequeños productores, permitiéndoles ser más competitivos y enfrentar a los retos que le plantea el mercado actual, como también aumentar su influencia en las políticas y prácticas locales.

2.3. ¿Qué se entiende por asociaciones de pequeños productores?

En esta parte del trabajo se va a desarrollar qué se entiende por organizaciones de productores, cuáles son sus principales funciones y las formas de integración que existen. Para

ello, se va a utilizar el material preparado por Germán Briceño (2011) para la Asamblea Anual de Fedeagro y el libro de Roxana Romero (2009) titulado *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas*.

Se entiende como organizaciones de productores a los sistemas de intermediación entre productores rurales y los actores que se encuentran presente en su entorno económico, institucional o político. Es decir, son organizaciones que permite crear relaciones entre dos o más partes, que tienen la finalidad de brindar servicios.

Este tipo de organizaciones tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la gestión de los recursos naturales y sus bienes.
- Brindar mayor acceso a los servicios, créditos y mercados, debido a que ejercen mayor influencia por su rol representativo
- Participar en la toma de decisión relacionados a la distribución de bienes y políticas que afectan el proceso de producción de sus productos
- Tener un mayor acceso a los recursos naturales para desarrollar su producción, como es el acceso a la tierra, el agua, entre otros.

Por otro lado, estas asociaciones de productores cumplen con diferentes funciones (Banco Mundial, 1999). Para efectos de este trabajo se vio necesario dividirlo en cuatro: Promoción o política, economía y técnica, desarrollo local y desarrollo agrícola. En relación con el primero, debido a que estas organizaciones cumplen un rol representativo, es importante que conozcan verdaderamente cuales son los intereses que tienen todos sus miembros y articularlos de tal manera que se puedan exponen al momento de que se efectúen negociaciones, ya sea con el sector público o con el sector privado, para que pueda llegar a ser beneficioso para ellos.

Como segundo punto, estos cumplen la función de brindar servicios a sus miembros. Entre ellos se pueden encontrar compartir información relevante para poder competir en el mercado de una manera adecuada; por ejemplo, compartir información respecto a cuáles son las condiciones, características y la calidad que el mercado solicita para la compra de diversos productos. Esto también se relaciona con mejorar las técnicas que posean los pequeños productores respecto a su cultivo, implementando nuevos insumos para convertirse más eficientes.

La tercera función que ejercen estas organizaciones es la del desarrollo agrícola. Si estas tienen una alta representación a nivel nacional, puede influir en la creación y adaptación de políticas que ayuden al desarrollo sectorial disminuyen las barreras de entrada que puedan existir

para los productores. Como última función y más importante es que permite el desarrollo local; esto se debe a que permiten que mejoren su calidad de vida del poblado al que se está ayudando, pues al tener una mayor participación en el mercado, permite que sus ingresos aumenten, tengan mayores oportunidades y que aumenten su poder adquisitivo; asimismo, influye en aumentar la demanda de trabajo, insumos, entre otros.

Estas funciones permiten que los agricultores participen de estas organizaciones gocen de ciertas ventajas en comparación con los pequeños agricultores que trabajan por sí solos (Briceño, 2011). Las principales y más relevantes son las siguientes:

- Acceso al crédito.
- Economías de escala en la adquisición de materia prima, maquinarias y servicios productivos (mecanización, transporte, almacenamiento y comercialización).
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Acceso al mercado mediante la negociación con la agroindustria y el comercio.
- Nuevas maneras de gestión para la mejora de servicios públicos.
- Acceso a mercados especiales como el comercio justo, agricultura orgánica y buenas prácticas agronómicas.
- Capacitación en diversas áreas que sean necesarias para un adecuado desarrollo.

Respecto a las formas de integración que existen para los pequeños agricultores, Romero (2009) los divide en tres tipos. En primer lugar, se encuentra la *Empresa social* – la cual se puede encontrar desarrollada como sociedad civil o simple. Estas se entienden como “sociedades agrarias especiales que tratan de responder a las diversas alternativas de aportes, representación, responsabilidad, destino de bienes, etcétera, con que actualmente se plantean las vinculaciones societarias en la economía agraria” (Romero, 2009, p.43). Es decir, su objetivo se ve limitado única y exclusivamente al ejercicio de las actividades agrarias. Respecto a los socios, estos tienen que obligatoriamente productores o propietarios rurales. En segundo lugar, se encuentra las *Estructuras asociativas integradas*; a diferencia de las sociedades civiles en la que sus socios tienen que ser netamente productores, estas se caracterizan por existir una colaboración entre empresas. Es decir, los socios de este tipo de organización son empresarios que buscan facilitar o desarrollar ciertas etapas de su actividad empresarial; aquí se encuentran los consorcios.

Por último, en el tercer tipo se encuentra las *Asociaciones*. Este tipo de organización se caracteriza por estar conformado con productores agrarios de un sector en particular. Su actuar es de forma agrupada con la finalidad de poder participar en el mercado, mediante el cumplimiento

de las normas vigentes para la producción y comercialización de los productos, como también la búsqueda de oportunidades para que formen parte de programas que impulsen su competitividad en el mercado. Con relación a la producción, se busca respetar los criterios oportunos de la calidad y cantidad de la demanda en el mercado. Así mismo, dentro de las asociaciones se pueden dividir en tres subniveles, en los que se encuentran diferentes actores:

- Asociación de productores: Estos están conformados solo por productores u organizaciones de productores agrarios que buscan responder correctamente a las necesidades del mercado.
- Los contratos agroindustriales: En este nivel, se encuentran relacionados dos actores; el empresario agrario y una empresa comercial que buscan la integración de actividades o ventas de productos, teniendo como elementos la cantidad, calidad precio fijados, condiciones, entre otros.
- Los acuerdos interprofesionales: Estos son realizados por las asociaciones de productores agrarios y las empresas de transformación y comercialización, quienes se encargan de la producción y venta de los productos agrarios.

3. Las ONG

Esta sección está enfocada en brindar información sobre las ONG para lo cual se ha dividido en tres partes. La primera se basa en presentar la definición respecto a lo que se entenderá como ONG en este presente trabajo, como también las diversas modalidades que presentan al momento de intervenir en la sociedad. La segunda se encarga de brindar información de cuáles son las intervenciones que realizan para el sector agrario, en relación con ello se identificaron cuatro: otorgamiento de créditos, asistencia técnica, fortalecimiento organizacional y el de investigación y tecnología agraria. Finalmente, se desarrolla los tipos de colaboración desde dos enfoques. El primero menciona tres tipos: colaboración, alianza, reestructuración estratégica; mientras que la segunda brinda dos perspectivas de la ONG: colaborativa o como complementario.

3.1. ¿Qué se entiende por ONG?

Para poder explicar qué se entiende por ONG, se exponen dos definiciones. La primera es la definición general propuesta por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta se refiere a “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común” (s/p). Así mismo, Huertas Jiménez (2015), explica que las ONG se entienden como organizaciones de carácter independiente que carecen ánimo de lucro y están regidas por la labor

social de la solidaridad. Respecto a sus colaboradores, pueden ser voluntarios (estos aportan su ayuda a través de su trabajo o de manera económica) o de forma más profesionalizado, que cuenten con empleados.

Con relación a ello, se puede mencionar que pueden ser entidades privadas o particulares, cuyo propio capital dependerá de las contribuciones otorgadas ya sea por los mismos individuos que forman parte de ello o por actores externos. Como segundo punto, son entidades no lucrativas, es decir, su fin principal no es aumentar los beneficios económicos de sus socios o contribuyes, sino ayudar a su público objetivo mediante una serie de valores sociales (por ejemplo, solidaridad, cooperación y ayuda humanitaria).

De acuerdo con Pérez, Arango y Sepúlveda (2011) las ONG pueden dividirse según sus modalidades de intervención en tres formas:

- ONG de autodesarrollo. Estas se desarrollaron a partir de la escasez de recursos y cuya finalidad para mejorar las condiciones de vida de los miembros es mediante el aprovechamiento de las actividades de la organización.
- ONG de apoyo, acompañamiento y servicio, las cuales no se originan desde adentro de la población afectada, sino son miembros externos que buscan solucionar problemas en beneficio del desarrollo comunitario o brindar apoyo a otras organizaciones. Se encuentran conformadas por las ONG de desarrollo (ONGD) que se encargan de prestar servicios u conocimientos a la población, ONG de atención y asistencia, las cuales ayudan a las personas en condiciones precarias, ONG de apoyo a la acción gubernamental encargadas de promover y respaldar a los programas sociales establecidos por el Estado, ONG facilitadoras de la acción de las entidades donantes, cuya función es encauzar los recursos donados por agencias de ayuda hacia el desarrollo de los proyectos; y ONG de prestación de servicios las cuales brindan de forma parcial o total servicios inadecuadamente brindados por el Estado como salud, educación, saneamiento, entre otros.
- Organizaciones de Representación Gremial y Coordinación Interinstitucional las cuales brindan servicios de atención, apoyo y acompañamiento de diversos sectores de la economía.

Para efectos de este trabajo de investigación, es importante mencionar que este tipo de entidades buscan incentivar la participación de grupos o comunidades beneficiarias a través de la creación de proyectos sostenibles que permitan mejorar la calidad de vida de estos. Una de sus principales estrategias es de presentarse como *entidades transparentes*, se encargan de dar a conocer cómo se está llevando a cabo la gestión de recursos o fondos que se les otorga

permitiendo, por un lado, que diversas instituciones se interesen en poderles brindar apoyo financiero a ellos. Por otro lado, permite que las comunidades con las que se trabaja se encuentren en una adecuada relación de confianza que facilite su gestión.

3.2. Modalidades de intervención en el sector agrario

Como se mencionó anteriormente en el apartado sobre los actores involucrados en la cadena de valor, en el nivel meso se localizan las instituciones de apoyo, que pueden ser de naturaleza privada, pública o del tercer sector. Teniendo en cuenta esta clasificación y centrándolo en aquellas ONG de apoyo, acompañamiento y servicio, las principales estrategias de apoyo son los siguientes: servicios financieros y asistencia técnica/ extensión agrícola, ambos con la finalidad de lograr mejores condiciones agrícolas para los productores, así como impulsar su potencial en el sector mediante el incremento en la producción.

En cuanto a los servicios financieros estos resultan ser básicos para la disponibilidad de capital financiero por parte de los productores. Tal como se mencionó antes, una de las dificultades de los agricultores es el acceso a capital, activos y/o recursos monetarios necesarios para poder competir en el sector y obtener mejores retribuciones. Es así como el financiamiento resulta vital para el acceso a créditos formales, no comprometer sus derechos sobre la tierra, lograr participar en proyectos de desarrollo o de extensión y, por ende, alcanzar la sostenibilidad financiera.

Según Klein, Meyer, Hannig y Fiebig (2001), existen cuatro formas de prestamistas rurales: los prestamistas formales conformado por los bancos de desarrollo agrícola, bancos cooperativos, bancos rurales, entre otros; los prestamistas semiformales, que incluye a las cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunitarios y ONG; prestamistas informales, parientes y amigos, asociaciones de ahorro; y los sistemas crediticios interconectados.

En adición, Garatea (2016) menciona que las instituciones financieras están comprendidas en bancos comerciales, intermediarios financieros como asociaciones de crédito, bancos rurales, agropecuarios y no agropecuarios, e instituciones financieras de desarrollo. Estas proveen los servicios financieros a las poblaciones rurales, para lo cual se da la identificación de sus condiciones, así como el establecimiento de acciones claves a alcanzar como planteamiento de estrategia, logro de autonomía e independencia, comprensión del marco regulatorio, entre otros.

Para el otorgamiento de estos créditos, existen ONG que actúan como instituciones microfinancieras o través de programas de microcrédito cuyo objetivo es trabajar en conjunto con los sectores de bajo recursos. Cabe resaltar que la mayor ventaja que tienen las ONG para el

tratamiento de estos servicios es que están “familiarizadas con las estrategias de sustento de las familias y la situación financiera de su población destinataria” (Klein et al, 2001, p. 20) ya que, en la mayoría de los casos estas instituciones se establecen en las comunidades locales ganándose su confianza y colaboración.

Uno de los retos que han tenido las ONG en el desarrollo de los programas de financiamiento se debe a su misma naturaleza, es decir, mayormente las ONG están orientadas al apoyo o brindar asistencia social, mas no cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de la cultura financiera por lo cual, esto produce un cambio transformacional en sus actividades, así como “modificar su imagen pública y, en lugar de brindar servicios a «beneficiarios», tendrán que establecer relaciones contractuales con sus clientes” (Klein et al, 2001, p. 20).

No obstante, las ONG no solo otorgan estos créditos, sino que al mismo tiempo transfieren un componente educacional, es decir, buscan que los agricultores cuenten con una cultura sobre el manejo de los fondos. Al principio, debido a los préstamos informales y menor poder de negociación por parte de los agricultores frente a los prestamistas, la cultura crediticia era distorsionada, por ejemplo, los préstamos se saldaban antes del cumplimiento de las obligaciones a diferencia de lo que ocurre con los contratos formales, generando así posición de desventaja al agricultor. Debido a ello, para reforzar esta cultura crediticia, las ONG también brindan capacitaciones o asesorías financieras en las cuales los agricultores puedan acceder a información necesaria y vital en el establecimiento de los contratos de créditos, entre ellos conocer los riesgos financieros a los que se encuentran expuestos, sus obligaciones y los de la ONG prestamista.

Las otras modalidades de intervención son la asistencia técnica y la extensión agraria. Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (1997 citado en Coello, Ita, La Cruz y Elliot 2006) el universo de servicios de apoyo comprende tres formas de intervención: transferencia de tecnología, asistencia técnica y extensión agraria.

En cuanto al término extensión agraria, esta se entiende como “todo proceso que facilite la adopción de tecnologías por parte de los agricultores con el fin de elevar su producción y rentabilidad” (Coello et al, 2006, p. 2). También se incluye el componente de desarrollo del capital humano, al considerar “el enriquecimiento de las capacidades humanas como factor fundamental para inducir el cambio tecnológico, no con recetas prescritas sino en base al conocimiento llevado a la práctica (saber hacer)” (Ho & Montero, 2013, p. 17).

Por otro lado, según Caracciolo (1998), el término asistencia técnica no solo se refiere a la transferencia del conocimiento tecnológico agropecuario a los agricultores para la reducción de los costos en la producción sino que involucra un enfoque más amplio y sistemático, es decir,

a parte del conocimiento técnico, es necesario brindar información de naturaleza empresarial como temas sobre gestión comercial, marketing, entre otros, permitiendo que posteriormente se inserten en programas de extensión o desarrollo. La autora también menciona que esta asistencia técnica involucra un componente participativo, pues de esta forma los agricultores fortalecen la “socio-organización para que alcancen mayor poder de decisión en las políticas que los involucran” (Caracciolo, 1998, p. 20).

Para Hernández (2005), la asistencia técnica involucra el conjunto de asesorías especializadas en temas y aplicaciones técnico-productivas para los productores tanto grandes o pequeños como familiares o industriales. Habitualmente, este servicio se establece a través de un contrato sea con entidades públicas o privadas.

Entre ambas definiciones se reconoce ciertas diferencias, sin embargo, para algunos autores como Risi (1999) la extensión agrícola comprende a la asistencia técnica en cuanto a nivel práctico de la intervención. Sin embargo, otros autores como Ramsay (1997) mencionan que no se puede equiparar la visión sistemática que comprende la extensión con la visión restringida y técnica de la asistencia técnica, ya que eso estrecharía el panorama y alcance del servicio de apoyo. Si bien se resalta las diferencias, para efectos del trabajo de investigación el tratamiento conceptual de extensión agrícola y asistencia técnica será el mismo, pues ambos incluyen los componentes tecnológicos, educacional y participación de los actores.

Los servicios técnicos de apoyo al sistema agrario han ido evolucionando. Muchos autores concuerdan de que uno de los factores de ello es el auge de las ONG como instituciones de apoyo y servicio. Tal como lo mencionan Sonnino y Ruane (2013), que aproximadamente en la década de los 60, los temas de investigación y desarrollo agrícola eran definidos e implementados por las entidades públicas de investigación agrícola al igual que la difusión de las nuevas tecnologías. El modelo consistía en un esquema circular unidireccional entre las instituciones de investigación agrícola, los servicios de extensión que actuaban como intermediarios y los productores agrícolas receptores de ello. Sin embargo, este sistema “reveló ser lento y costoso, porque estaba basado exclusivamente en el esfuerzo del sector público; e ineficiente, porque, faltando retroalimentación, las tecnologías desarrolladas no siempre eran adecuadas para resolver los problemas reales de los agricultores” (Sonnino & Ruane, 2013, p. 32). Por tal motivo, se sustituyó por un esquema circular (*farmers to farmers*) el cual tenía como foco de atención principal a los agricultores tomando en cuenta sus necesidades, de igual forma se reconoció la participación de actores tanto del sector privado, universidades y organizaciones no gubernamentales.

Hernández (2005) menciona que los enfoques de la asistencia técnica han ido evolucionando de acuerdo con la región en la cual se desenvuelve la actividad agraria (Ver Tabla 3). Asimismo, resalta que esto es influenciado a partir de dos aspectos importantes; por un lado, las limitaciones en recursos con los que cuenta las entidades públicas; y, por otro lado, el incremento de los organismos no gubernamentales ONG como entidades de apoyo y servicio a los agricultores.

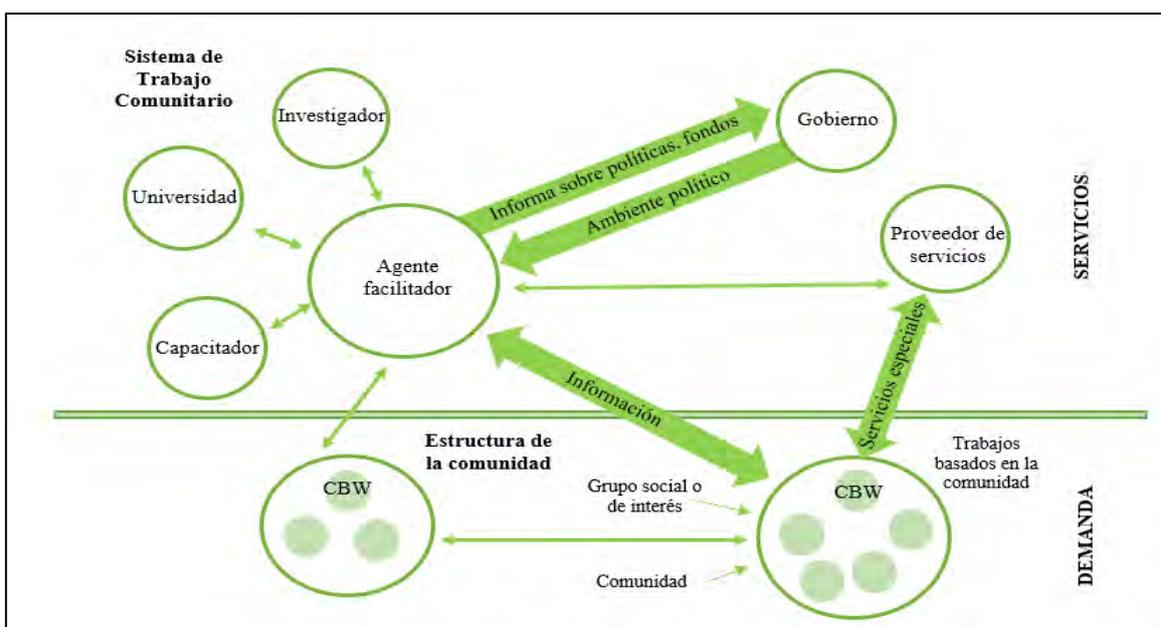
Tabla 3: Evolución de los enfoques, modelos y principios metodológicos de asistencia técnica agropecuaria en América Latina

Enfoque	Hipótesis	Objetivo	Modelo	Principios Metodológicos
Enfoque general de la extensión agrícola (1948-1978)	El personal del gobierno sabe más que los agricultores	Transferir tecnología para aumentar producción	Programas controlados por el gobierno con una planificación descendente	-Atención individual. -Importa el rubro o el cultivo. -Productor es un receptor pasivo de información.
Enfoque de capacitación y visitas (1979-1982)	Al personal le falta capacitación y no ofrece una supervisión adecuada a los agricultores.	Capacitar a las extensionistas para inducir a los agricultores a aumentar la producción de cultivos concretos.	Trabajo conjunto entre la extensión y la investigación. Las decisiones las toman los profesionales a través de visitas a los agricultores.	-Los mismos principios anteriores. -Se enfatiza la relación descendente. -Se incrementan las concepciones que perciben al agricultor como ignorante.
Enfoque del desarrollo de los sistemas agrícolas (1983-1992)	No existe tecnología apropiada a las necesidades de los agricultores y sus sistemas	Proporcionar a los agricultores a través de las extensionistas la tecnología que satisfaga las necesidades locales de explotación agrícola como sistema.	El control de las acciones la determinan los agricultores locales, los extensionistas e investigadores agrícolas.	-Se mantienen los principios de los enfoques anteriores, sin embargo, el énfasis de la asesoría se empieza a variar y pasa del rubro, al sistema de producción. -Se hacen algunos intentos por atender grupos de productores con alguna participación de éstos
Enfoque Actual de la extensión agrícola basada en la participación	No es posible una extensión eficaz sin la participación de los agricultores en la investigación y los servicios conexos	Aumentar la producción agrícola, fomentar el consumo y mejorar la calidad de vida de la población rural. Preocupación por la sostenibilidad de la producción y por la protección del medio	Retroalimentación de los diferentes actores a través de la participación activa en diferentes espacios y momentos.	-Atención grupal. -Participación del productor en todo el proceso. -Énfasis en el Sistema de producción que gerencia el productor. -Atención a los problemas de la cadena agro-productiva. -Atención a los problemas de gerencia y gestión de los sistemas productivos y de las organizaciones de productores. -Atención a los problemas del ambiente.

Fuente: Hernández (2005)

Otro autor, Pasteur (2007 citado en Ho & Montero 2013) menciona que el enfoque de los mecanismos de provisión de asistencia técnica se ha trasladado de una modalidad de *arriba hacia abajo*, la cual consistía en brindar los servicios profesionales de asistencia a los productores, a una modalidad denominada *extensión basada en la comunidad* o *extensión de campesino a campesino* (ver Figura 7) la cual se basa en la participación de los productores, como protagonistas de un aprendizaje participativo, así como el intercambio de sus conocimientos en las actividades de promoción rural.

Figura 7: Enfoque de extensión basado en la comunidad



Fuente: Pasteur (2007 citado en Ho & Montero 2013)

Por otro lado, Birbaumer (2011) menciona que la extensión rural involucra tanto la educación como la estructura, liderazgo, programas y métodos entre los actores y las instituciones con la finalidad de lograr resultados que permitan ampliar el conocimiento de los servicios agrarios. El autor clasifica en seis los enfoques de extensión agraria (ver Tabla 4), no obstante, tienen tres aspectos comunes, los cuales son: el empleo de un tipo de educación no formal, el tipo de información a transferir es correspondiente a la agricultura, ganado o manejo forestal y, finalmente, el mayor impacto es mejorar el nivel de vida de la población rural.

Tabla 4: Principales enfoques de la extensión rural según Birbaumer

Enfoque	Definición	Ventajas	Desventajas
Enfoque de la extensión pública tradicional	Caracterizado por una gran dependencia directa a los servicios de extensión agrario ofertados por entidades públicas (Ministerio de Agricultura). Este enfoque se basa en la transferencia de tecnología del gobierno a los productores rurales.	Puede ser utilizado por profesionales o entidades de cooperación como herramienta para la implementación de programas.	Flujo de comunicación de una vía (arriba hacia abajo). No se considera las necesidades de los pobladores

Enfoque	Definición	Ventajas	Desventajas
Enfoque orientado a commodities	Las actividades están orientadas a uno, dos o tres cultivos de exportación, cuya transformación (de la materia prima) se realiza en el país o fuera de él; o bien a un aspecto productivo de establecimientos agro- ganaderos, tales como la producción de carne, leche o de azúcar	Efectivo en costos y permite relacionar con mayor facilidad causas y efectos.	Responsabilidad de los agentes de extensión frente a su clientela puede ser puesta en tela de juicio.
Enfoque de capacitación y vista (C y V)	Enfoca en aspectos organizativos: líneas de mando claras en el sector rural encargados de la asistencia, disposición de conocimientos técnicos, dedicación a procesos de “difusión de información” hacia los productores, realización de visitas a los productores, talleres, entre otros.	Mayor atención personalizada a los productores.	Mucha dependencia de los agentes de extensión y, por ende, del presupuesto público.
Extensión por instituciones educativas	Participación de instituciones educativas en la extensión rural tales como fincas escuelas, universidades y escuelas agrícolas.	Propósito bidimensional: ayudar a la población rural y a los profesores y estudiantes de manera prácticas la agricultura.	Algunas exposiciones académicas tienen poco valor práctico para los productores.
Enfoque de proyectos	Desarrollo de actividades en un corto plazo con el fin de acelerar el cambio tecnológico y social.	Mayor facilidad de evaluación de impacto y en el logro de resultados en un tiempo corto.	Por su corta durabilidad, existe la tendencia de que cuando el dinero y el proyecto acabe, se termine el programa de asistencia técnica.
Extensión integrada con investigación	El elemento central en este enfoque es la disponibilidad de conocimientos y tecnologías para ser transferidas a los pobladores.	Proporciona una comunicación rápida y fluida entre la población y los encargados de la extensión agraria.	Deficiente flujo de información de parte de productores a investigadores. Así como transferencia de materiales que no necesariamente han sido de utilidad para los usuarios de diferentes localidades.

Adaptado de: Birbaumer (2011)

Esta nueva forma de concepción de la asistencia técnica, Hernández (2005) lo plantea como una nueva gestión de la asistencia técnica agropecuaria, denominada Sistema de Asistencia Técnica Agropecuaria (ATA), en concordancia con los desafíos que supone la nueva realidad rural, siendo uno de los retos la conformación de un desarrollo rural más allá del desarrollo agropecuario en el cual se involucre la mejora de la calidad de vida de los productores, así como una contribución a la población en general y a los recursos naturales. Esta nueva concepción se ramifica en tres roles principales: a) tiene que ser parte de un sistema de gestión de información y conocimiento, b) catalizador del proceso de articulación social y c) contribuir a la construcción de una nueva institucionalidad.

La estrategia de esta nueva concepción consiste en:

Propiciar procesos de acumulación capitalista, aprovechando los recursos existentes, y mediante la síntesis de los capitales humano, natural y físico. [...] sólo es posible si se cuenta con la inyección del capital social apropiado para que la conjugación genere procesos de acumulación. Los principales insumos del capital social son la educación e identidad cultural, la gobernabilidad, la solidaridad, el desarrollo organizacional. A todo ello debe contribuir la ATA, ya que sin estos insumos no habrá sinergia social y en consecuencia no habrá procesos de acumulación capitalista por la vía alternativa (Hernández, 2005, p. 21).

Lo que se busca no es solo fortalecer el enfoque productivista que supone el ATA sino también consolidarlo en un enfoque participativo. Por tal motivo, los ejes temáticos deben desagregarse en ocho puntos claves:

- Organización de la sociedad civil: se refiere a motivar una participación social por parte de los productores bajo un esquema holístico en el cual no se limite a actividades agropecuarios sino a la formación de líderes.
- Comercialización: desarrollo de estrategias para la coordinación entre los actores de la cadena productiva.
- Acceso del productor al valor agregado
- Utilización de habilidades de liderazgo especialmente locales:
- Establecimiento de un sistema de información y fortalecimiento de la comunicación y redes de intercambio.
- Soberanía y seguridad alimentaria.
- Gestión de los recursos naturales: se refiere al establecimiento de un modelo de desarrollo en el cual no se transgreda a los recursos naturales, sino que en los beneficios obtenidos también se enfatice la conservación compartida de los recursos con la comunidad.
- Convocatoria institucional: para el impulsa del ATA, la participación y colaboración de distintos actores como universidad, ONG, centros de investigación resulta fundamental.

Para el logro de ello, las ONG han desarrollado una serie de medidas, por ejemplo, en cuanto a la investigación y tecnología agrícola, las ONG se concentran básicamente en mejorar y potenciar el rendimiento de los productos, a través de la educación y dotación de herramientas agrícolas a los productores teniendo en cuenta sus capacidades, es decir, junto con el otorgamiento de las técnicas agrícolas es necesario que se les capacite sobre ello. Tal como lo mencionan Sonnino y Ruane:

Las tecnologías tienen que ser apropiadas, accesibles y adaptadas a las necesidades locales de los agricultores pobres. Incluso con los niveles actuales de tecnología, en muchos lugares sigue habiendo muchas diferencias entre los rendimientos potenciales, que se obtienen en las estaciones experimentales aplicando las prácticas agrícolas ya establecidas, y los rendimientos reales obtenidos en las explotaciones agrícolas por los pequeños agricultores (2013, p. 31).

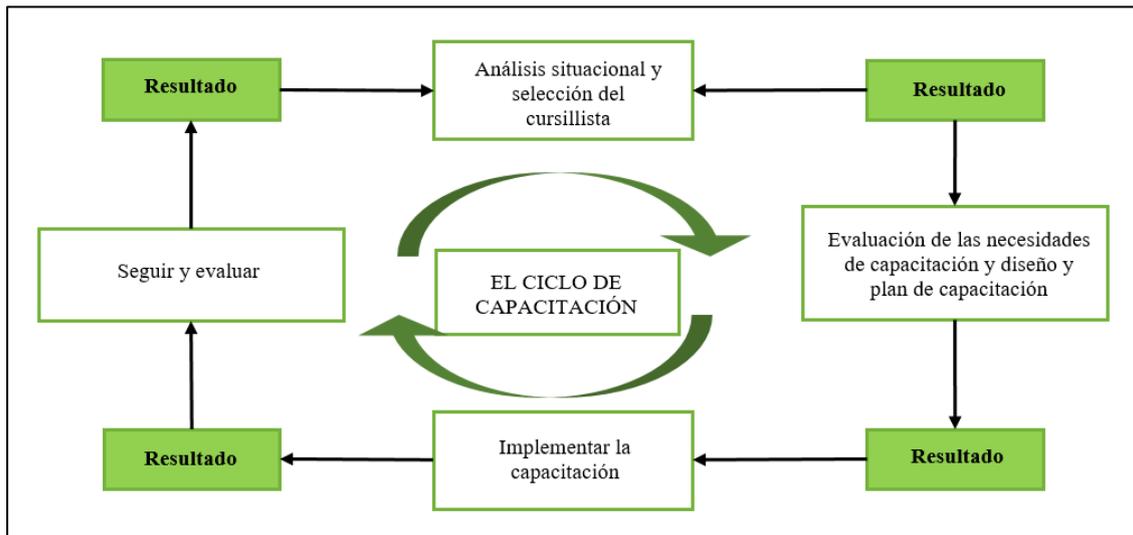
Entre las instrucciones es necesario que los agricultores, por ejemplo, reconozcan las condiciones climáticas, formas de cultivo o reconocimiento de suelos aptos para la producción.

Otro componente importante es la educación y extensión agrícola, estos se basan en la implementación de programas de extensión agrícolas, por ejemplo, “brindar a los agricultores información básica sobre las nuevas tecnologías, las variedades de cultivos y las oportunidades del mercado” (FAO, s/fc). Abarcan también la reorientación de las instituciones interesadas; el mejoramiento de la comunicación y la coordinación entre las entidades involucradas y entre ellas y los agricultores y sus asociaciones; la adopción de enfoques holísticos y multisectoriales y de políticas apropiadas y la creación de actitudes y capacidades renovadas de los actores implicados en los procesos de innovación.

Esto se da a partir del reconocimiento de dificultades que tienen los agricultores en cuanto acceso de conocimiento e información sobre métodos de diagnóstico rural o del cultivo, es así como se plantea el desarrollo de paquetes de asesoramiento y educativos en los cuales se pretende, por un lado, otorgar el conocimiento técnico necesario y por otro, revalorizar el papel esencial que cumplen los agricultores en el sector.

De igual forma, el papel de las capacitaciones es un componente relevante, no obstante, es necesario “considerar la capacitación como parte de un ciclo, no como una actividad independiente” (O’Hara, 2010, p. 16). En la Figura 8 se muestra las fases que involucra el ciclo de capacitación propuesto por la autora, sin embargo, se encuentra sujeto a modificaciones dependiendo del contexto en el cual se realice.

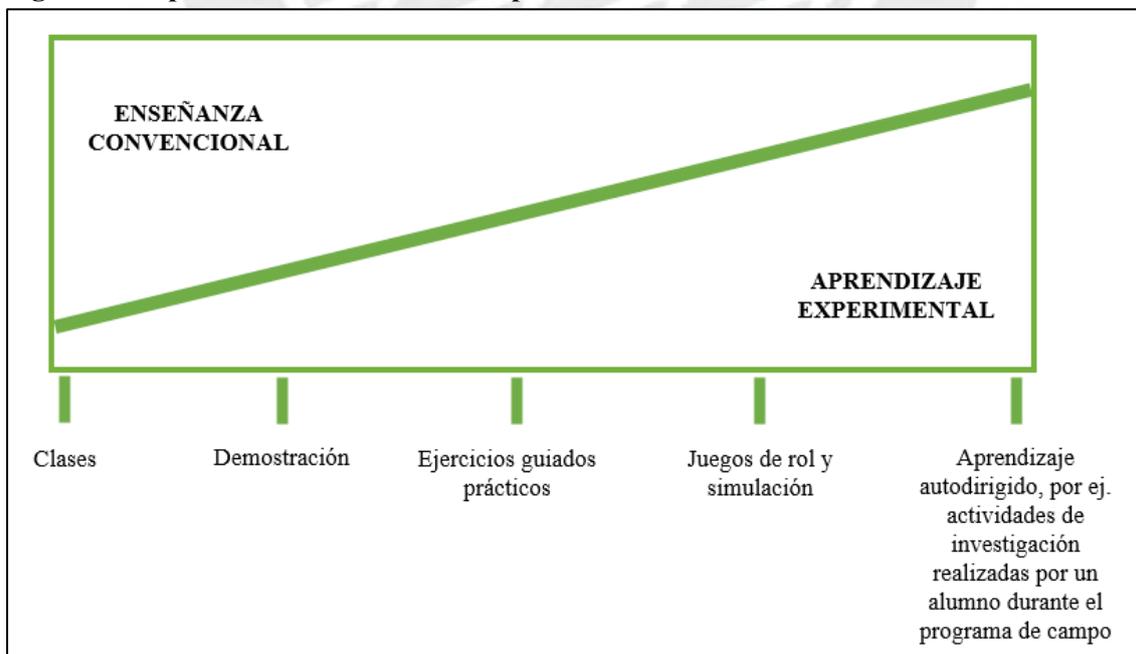
Figura 8: El ciclo de capacitación



Fuente: O' Hara (2010)

Es así como O' Hara (2010) propone un enfoque de capacitación basado en el aprendizaje experimental (aprender haciendo), pues permite a través de una participación activa de los productores la asimilación de la información, en el cual puedan reflexionar las enseñanzas y no solo saber respuestas como en la enseñanza convencional (ver Figura 9). Para ello, es vital la función del facilitador, quien es el actor encargado de brindar este aprendizaje práctico, además de estar familiarizado y sensible a las experiencias culturales de los productores, es decir, conectar no solo a nivel cognitivo sino para facilitar el proceso, debe conocer el entorno en cual se desarrollan los productores.

Figura 9: Espectro de los métodos de capacitación



Fuente: O' Hara (2010)

3.3. Formas de colaboración de las ONG

En esta sección se desarrollará las formas de colaboración de las ONG, para ello se examina tres tipologías de intervención, una de acuerdo con La Piana Consulting, la cual establece tres niveles de colaboración y la otra desarrollada por Iglesias y Carrera enfocado al aporte de la colaboración en la estrategia, y la última establecida por Nieto, García, de Reyna y Robina, quienes parten del continuo de colaboración.

Desde el tercer sector, específicamente las ONG, la colaboración se considera una herramienta básica y esencial para que logren sus objetivos. Asimismo, estas han estado en lo que se denomina el *negocio de la colaboración*, ya que desde su propia naturaleza de orientación pública e iniciativa privada tienen una posición intermedia, logrando así que estas colaboraciones sean parte intrínseca de ellas (Iglesias & Carrera, 2013).

Para lograr ello, es vital considerar el valor estratégico de las colaboraciones, puesto que permite la consecución de los objetivos y más aún de la misión. De esta forma, La Piana Consulting (2019) ofrece un mapa referencial de las formas de colaboración de las ONG (ver Figura 10), siendo las principales variables: la conexión, coordinación, colaboración, aprendizaje, combinación, compañerismo, integración, unión y afinidad.

Este mapa se encuentra dividida en tres secciones: colaboración, alianza y reestructuración estratégica; y el grado de compromiso se mide de afuera hacia dentro del mapa.

Figura 10: Mapa de colaboraciones

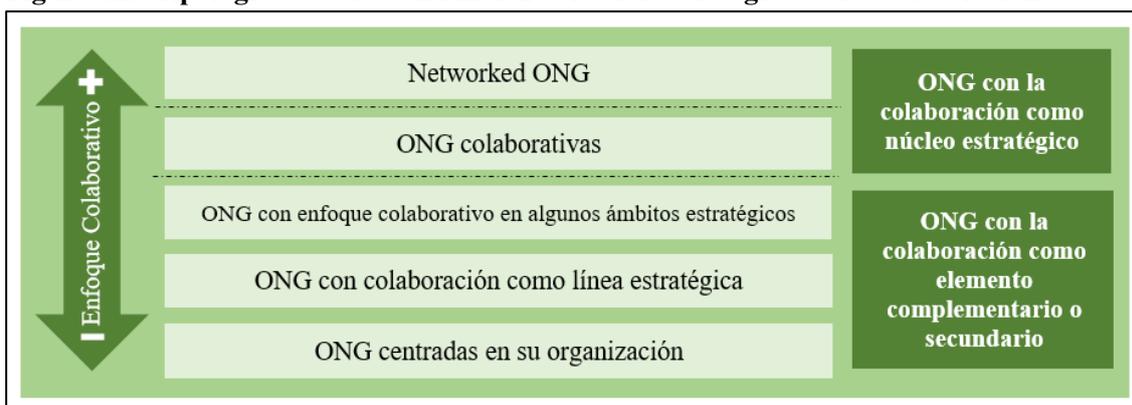


Fuente: La Piana Consulting (2019)

Como se observa, el nivel de la colaboración corresponde a la forma más básica. Esta alternativa no supone el establecimiento a largo plazo de relaciones contractuales para la formalización del trabajo conjunto. Dentro de este nivel se encuentra las acciones coordinadas como el auspicio conjunto de eventos, las acciones conjuntas o el aprendizaje colaborativo como la coordinación conjunta de eventos. En el segundo nivel se encuentran las alianzas, caracterizada por sociedades mejor estructuradas y formales. Esta se divide en dos, por un lado, el grupo que supone la realización de tareas conjuntas como programación, patrocinio, etc.; y la otra, en la que el trabajo conjunto realizado es aplicado a intervenciones, por ejemplo, las asociaciones, consorcios, entre otros. El nivel máximo de compromiso se expresa en el tercer nivel, reestructuración estratégica, en la cual dos organizaciones se unen formando una sola o creando nuevas.

Otra clasificación es la realizada por Iglesias y Carrera (2013), la clasificación utilizada es según el valor estratégico que las ONG asignan a las colaboraciones. Es así como se identifican dos grupos: las ONG que se conciben como colaborativas y las ONG que tienen a la colaboración como elemento complementario (ver Figura 11).

Figura 11: Tipologías de ONG en función del valor estratégico de las colaboraciones



Fuente: Iglesias y Carrera (2013)

El primer grupo concibe a la colaboración como identidad y como parte de sus decisiones estratégicas (núcleo estratégico). Este tipo de colaboración exige a las ONG la construcción de redes de actores que conformen alianzas estratégicas para que la misión planteada sea alcanzable al igual que las acciones, y de esa forma priorizar que el impacto conjunto sea escalable. A diferencia del enfoque tradicional de las actividades de las ONG, las cuales se centraban en el desarrollo de programas o captación de fondos con una mirada interna, bajo el enfoque colaborativo, se busca la mirada externa, es decir, el refuerzo continuo entre las organizaciones y trabajo compartido.

Por otro lado, las demás organizaciones sitúan a la colaboración como elemento complementario a otras estrategias, sin embargo, ello no significa que el impacto o resultado de sus acciones sea inferior a las otras, sino que desde la parte estratégica estas no añaden un valor, pues la organización sigue trabajando bajo una mirada interna.

La última clasificación es la establecida por Nieto, García, de Reyna y Robina (ver Figura 12). Esta se refiere a que las distintas formas de colaboración evolucionan, por lo cual no hay una precisión exacta de la clasificación, debido a ella es conveniente establecer diferencias según grado de intensidad en la interacción y esfuerzo de la colaboración.

4.1. Enfoques de la gestión colaborativa

En esta sección se desarrollará el concepto de gestión colaborativa. Para ello, primero se expone las diferentes perspectivas de la colaboración, por ejemplo, desde el enfoque de trabajo intersectorial, multidisciplinario y estratégico. Luego, se especifica los tipos de colaboraciones. Finalmente, se explica los factores de éxito que permiten una colaboración efectiva.

El dinamismo y constante transformación del entorno ha afectado no solo el desarrollo de las actividades en los diversos sectores productivos o económicos, o la intervención de los actores en los mismos, sino que ha permitido el planteamiento de nuevas formas de acción siendo una de ellas la colaboración o el trabajo colaborativo. De acuerdo con Iglesias y Carrera (2013), la transformación ha provocado el surgimiento de nuevos retos y también ha generado el cuestionamiento de la forma en cómo se realizan las cosas, poniendo en ventana nuevas perspectivas e instrumentos que permitan cuantificar y estudiar la nueva realidad. Esto exige a las organizaciones la adopción de nuevas medidas en las cuales se permita la interconexión, una visión ampliada de la realidad o problemática, así como la adopción de capacidades que permitan controlar las acciones y lograr, finalmente, resultados o impactos significativos.

Para el logro de ello, en un contexto global y cambiante, se hace necesario el desarrollo de proyectos conjuntos o colaboraciones entre organizaciones en las cuales el trabajo sinérgico permite la obtención de estos resultados.

Teniendo en cuenta el enfoque intersectorial, la colaboración entre organizaciones es considerada, según Glendinning (2002) como una relación que se establece entre grupos, entidades en las cuales se identifican objetivos comunes, al igual que intereses, sin embargo, el carácter de las entidades participantes es autónomo tanto en la administración como en la rendición de cuentas. Asimismo, señala que existe alta preocupación en torno a las evaluaciones de las asociaciones o redes colaborativas, puesto que es difícil atribuir el impacto de este en el sujeto, así como la identificación de la relación de causalidad. Otra dificultad es que hay mayor propensión a colaborar antes de establecer la asociación o los acuerdos formales.

De igual forma Muñoz, Miranda y Flores (2012) mencionan que la colaboración debe darse de manera voluntaria y que los participantes coincidan con el propósito transformador. Es así como, ello difiere de las relaciones basadas en contratos, ya que el poder en las colaboraciones no es compartido, al igual que las metas a lograr.

Por otro lado, Pastor (2014), menciona que la gestión colaborativa es un nuevo modelo en la gestión de asuntos públicos, que involucra una interrelación entre entidades del sector público y de otros sectores, con el objetivo de maximizar las capacidades de cada actor, además

de que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia, para finalmente considerar que los servicios públicos ofrecidos sean de calidad y, finalmente, generar valor público. Este modelo contrapone al modelo de gestión tradicional la cual es la provisión directa de servicios por un solo actor. La autora también menciona que para lograr este modelo de gestión colaborativa deben tener en cuenta ciertos elementos como los siguientes: liderazgo y responsabilidad, marco de referencia común, estructuras y procesos colaborativos, aportación de recursos, estabilidad y permanencia, e interés recíproco.

El enfoque de Pastor obedece a un modelo de gestión colaborativa aproximado al sector público, sin embargo, este no es excluyente. También puede ser aplicable a los otros sectores como el social y privado, debido a la interrelación e interconectividad que propone la gestión colaborativa.

Por otro lado, Robinson y Cottrell (2005), en su investigación sobre equipos multidisciplinares y multiactores mencionan dos aproximaciones del nuevo conocimiento que se desarrolla a partir de las colaboraciones. Por un lado, bajo el modelo de Wenger (1998) la creación de nuevo conocimiento se da mediante procesos complementarios de participación, por ejemplo, interacciones diarias y experiencias compartidas de los miembros de la comunidad, cuya base de relación no es netamente conceptual o lineal con un solo actor, sino que es necesario que se dé la colisión para que confluyen diversas especialidades de conocimiento. Por otro lado, Engeström, Miettinen y Punamäki (1999), bajo la Teoría de la actividad, mencionan que en el campo del intercambio del conocimiento es inevitable el conflicto a medida que se establecen o modifican las tareas o relaciones entre las organizaciones; para disminuir ello es necesario que los miembros trabajen a través del *aprendizaje expansivo*, en orden de superar las diferencias y explorar nuevas alternativas de acuerdos.

Otro enfoque de la gestión colaborativa es desde la perspectiva estratégica. Hilmelman la define “como un proceso mediante el cual las organizaciones intercambian información y actividades, comparten recursos y refuerzan sus capacidades en beneficio mutuo y con el propósito de que ambos compartan riesgos, responsabilidades y resultados” (1996 citado en Nieto et al, 2012, p. 85). Por otro lado, Iglesias y Carrera mencionan que “trabajar desde el enfoque colaborativo supone partir de una mirada colaborativa como estrategia deliberada y voluntaria de acercarse a los problemas o retos estratégicos y de gestión” (2013, p. 13). Es decir, la alternativa de optar por un enfoque colaborativo es parte de la estrategia que se plantea para la resolución de los problemas o retos comunes de las organizaciones. Entre las implicancias de este enfoque se tiene, por un lado, superar los parámetros que establece la organización, es decir, la organización tiene que dejar de tener una mirada interna y plantear una mirada sistémica en la que es necesaria

conocer las capacidades y recursos disponibles de las otras organizaciones, ya que de esa forma se permite evaluar el aporte y alcance de la intervención, y, por ende, multiplicar los resultados. Para ello es necesario el mapeado de las posibles combinaciones con las otras organizaciones. La otra implicancia es que, para la resolución del problema o situación, se tiene que formar una red de organizaciones o actores las cuales se puedan volver parte de la intervención y reflexionar sobre el rol que desempeñarían en ella. Para ello es necesario que se genere un entorno favorable de alianzas con las organizaciones, así como el reconocimiento de sus declaraciones de misión y visión, ya que ello permite la orientación de la misión compartida. Finalmente, la última implicancia es la construcción de relaciones basadas en la confianza y no en el control. Se refiere a la apertura de confianza durante el trabajo conjunto entre las organizaciones, encontrar a aquellos compañeros cuyos propósitos sean similares y desarrollar un compromiso frente a la misión conjunta.

Teniendo en cuenta ello, se resalta la necesidad de definir cuál es el aporte de la organización colaborativa en el proceso de transformación, pues ello permite reflexionar e identificar el valor añadido y diferencial de la participación, tal como se menciona Iglesias y Carrera en la siguiente cita:

La colaboración es significativa cuando se crea valor estratégico para los participantes y los resultados superan el valor de las contribuciones individuales, además de crearse con la voluntad de ir más allá de las capacidades de cada entidad. Serán significativas si cuentan con la implicación de los líderes de las organizaciones que participan y también con el compromiso organizativo para no convertirse en un simple intercambio de información o recursos (2013, p. 6)

Es así, que para los autores la colaboración es una parte esencial en la estrategia, esta tiene que ser efectiva en cuanto las organizaciones participantes obtengan beneficios y en forma conjunta se cree valor.

4.2. Proceso de colaboración

En esta sección se pasará a tratar cómo se da el proceso de colaboración. Un enfoque de ello es el propuesto por Iglesias y Carrera (2013) denominado *etapas básicas del desarrollo de una colaboración*, la cual está conformada por seis fases: inspiración, exploración efectiva, formación, concreción, implementación y desarrollo, finalización o transformación. No obstante, el proceso que se va a examinar en la presente es el propuesto por Austin, debido a que este está orientado a la formación de una colaboración desde el punto de vista estratégico para las organizaciones.

De acuerdo con Austin (2003), es necesario el planteamiento de una postura estratégica por parte de las organizaciones. Para ello estas deben responder cinco preguntas básicas con el fin de ser declaradas como tal, al igual que maximizar los beneficios de las colaboraciones. La primera pregunta es *¿por qué colaborar?*, en la cual “la organización debe especificar la función y el valor de la colaboración desde el punto de vista de dónde cabe está dentro de su estrategia general, y de cómo contribuye al logro de su misión” (Austin, 2003, p. 38). La segunda pregunta es *¿qué tipo de colaboración emprender?* en la cual la organización debe identificar el tipo de colaboración más adecuada, así como reconocer las consecuencias e implicancias de ello. La tercera cuestión es *¿con quién colaborar?*, la organización debe identificar al socio adecuado, es decir, aquella organización cuya misión, valores y creencias sean similares y logren compartirse. La cuarta pregunta es *¿cuándo colaborar?* es crucial administrar los tiempos que va a durar las diversas etapas de la colaboración, ya que ello permite saber cuándo es el momento correcto para cambiar el tipo de colaboración, de ser necesario. Finalmente, *¿cómo colaborar?* para lo cual se debe determinar el diseño y las estrategias de la colaboración, en orden de iterar y mejorarlo conforme avanza la colaboración.

Teniendo en claro ello, el modelo de proceso de colaboración propuesto por Austin (2003) se enmarca en cinco etapas.

a. Comprender la colaboración estratégica

En esta etapa, el autor menciona que es importante reconocer el tipo de colaboración y la relación que se va a establecer entre las organizaciones para lograr la colaboración. Para ello existen tres etapas, enfocadas desde un proceso evolutivo. La primera es la etapa filantrópica, la cual se caracteriza por el componente de donación entre el donante y el receptor, no se asume algún contrato entre las partes. La segunda etapa es la transaccional, en la cual las organizaciones realizan intercambios de recursos o de actividades. Se caracteriza por un compromiso más activo por parte de los socios, y por ende perciben beneficios mutuos; además, la creación de valor está orientada a una doble vía, para lo cual es sumamente importante que ambas organizaciones identifiquen los valores y misiones en común, para un mayor alcance y compromiso de la intervención. Finalmente, la etapa de la integración corresponde a la fusión total de ambas organizaciones, tanto en recursos como en los componentes intangibles (misión, valores, visión, cultura, entre otros). Esto se realiza con la finalidad de acentuar las relaciones, sin embargo “a medida que la asociación se consolida y se equiparan las reputaciones de los socios, que antes fueron independientes, cada uno ha debido renunciar a algún grado de control

sobre su imagen y marca” (Austin, 2003, p. 61). Para que esta alianza se institucionalice, el proceso corresponde, en primera instancia, el crecimiento de la creación de valor individual hasta lograr un nivel de acción conjunta, seguida por una afectación a la cultura, y finalmente, cambios y fusiones de los procesos y procedimientos.

b. Establecer el contacto

Para lograr la colaboración es necesario saber con qué organización se va a realizar la intervención. Primero se tiene que realizar la búsqueda; Austin (2003) menciona que existe un mercado de alianzas en el cual se ubican los mecanismos para formar las asociaciones, sin embargo, este es ineficiente puesto que no se cuenta con información suficiente sobre los posibles socios, por ende, la mayoría de las alianzas se dan al azar. Frente a esto, es necesario realizar una búsqueda sistemática, es decir, que tenga en cuenta una visión a futuro. Por lo tanto, los socios valoran tanto la relación real como potencial que se puede lograr a través de la intervención.

Luego, es necesario que se dé el conocimiento recíproco, es decir, que los posibles socios establezcan comunicaciones con la finalidad de conocerse y ver si es viable la colaboración entre ambos. Una de las principales limitaciones en esta etapa es la actitud de resistencia a la colaboración que pueden establecer algunos de los socios, lo cual responde a diferencias en los valores o actitudes conservadores como aversión al cambio. Otro elemento importante es el compromiso de los líderes de las organizaciones, a nivel personal como en el ámbito laboral, con la finalidad de que las alianzas sean sostenibles en el tiempo, “cuanto más profundos y amplios sean los vínculos con los propósitos y con la gente, más sólidos serán los cimientos de la alianza” (Austin, 2003, p. 93).

c. Asegurar el ajuste estratégico

Una vez que se conoce el socio clave, es necesario que se desarrolle dos componentes básicos: alineación de misiones, estrategias y valores; y el crecimiento continuo. El primero consiste en verificar si tanto las misiones, estrategias y valores de las organizaciones pueden acoplarse sin mayor dificultad. En muchos casos la fusión es de manera directa, sin embargo, en otros casos puede involucrar un proceso más exploratorio para resaltar los aspectos comunes. En cuanto, a la estrategia “cuanto más central sea la alianza para la misión y la estrategia de cada uno de los

socios, más fuerte será la asociación” (Austin, 2003, p. 99). Es así como la identificación de los propósitos es crucial para que la dirección de la estrategia sea oportuna y se lleve a cabo. Por otro lado, “la compatibilidad de los valores institucionales es un aspecto integral de toda colaboración sustentable” (Austin, 2003, p. 103). De esta forma, es valioso que las organizaciones sean conscientes de las diferencias y que sean capaces de trabajar en ellas. Respecto al crecimiento continuo, se refiere a que “las alianzas estratégicas deben crecer con el tiempo, dando lugar a una adaptación profunda, objetivos más evolucionados y habilidades más perfeccionadas por ambas partes” (Austin, 2003, p. 105). Es decir, la colaboración no es estática, sino que evoluciona de acuerdo con los aprendizajes y experiencias del mismo proceso en pro del ajuste futuro.

d. Generación de valor

En esta etapa se evalúa si la alianza permitirá generar valor y si está perdurará en el tiempo. Para ello es necesario tener en cuenta las percepciones de cada organización respecto al valor, asimismo la definición de las expectativas a lograr, ya que de esa forma se puede establecer lineamientos para el trabajo conjunto. Luego, deben evaluarse los beneficios en relación con los costos que se van a destinar a la integración. Asimismo, es necesario prestar atención de qué forma se va a crear valor, específicamente en cuanto a los recursos y actividades que van a destinar las organizaciones, y, por ende, buscar un equilibrio en este aspecto, pues los socios pueden percibir diferente valor o que no sea de acuerdo con lo que han aportado.

e. Administrar el vínculo

Esta etapa se refiere a cómo se va a encauzar la alianza, es decir, la forma en como los socios van a desarrollar la interacción. Para ello se toma en cuenta que aspectos intangibles de la organización como la confianza, comunicación, responsabilidad y aprendizaje, los cuales constituyen aristas importantes que deben ser esclarecidos en la organización para las personas que forman parte del proceso y, sobre todo, para lograr la estabilidad de la alianza.

Es así como estos cinco pasos constituyen el proceso para la creación y desarrollo de alianzas según Austin. Se toma en cuenta el agregado estratégico en este procedimiento pues para su desarrollo integral es necesario evaluarlo de un ámbito sistemático y lograr un efecto multiplicador y replicable de la colaboración.

4.3. Formas de gestión colaborativa

En esta parte se desarrolla los tipos de colaboraciones que se dan entre las organizaciones. Según Porras, una clasificación de colaboración es de acuerdo con la variable de competencia y la otra es por el nivel de integración de las partes involucradas.

De acuerdo con Porras (2003), la colaboración es fundamental para la sobrevivencia de las organizaciones, puesto que en un entorno cambiante es más difícil para los actores buscar su propio desarrollo de manera individual. Asimismo, ello se ve explicado por las condiciones económicas y de competencia como la guerra en precios, bajo crecimiento del mercado, declive de la productividad, entre otros. Es así necesario “que las organizaciones cambien su perspectiva tradicional de corto plazo, basada en la competencia, por una perspectiva a largo plazo basada en la colaboración” (Porras, 2003, p. 109).

Lo que se busca con la colaboración es que las organizaciones, de manera conjunta, disminuyan sus debilidades, por ejemplo, acceder a tecnologías, compartir riesgos, acceso a recursos escasos, habilidades o conocimientos, así como reducción de costos de desarrollo.

Una aproximación de alternativas de colaboración es la desarrollada por Child y Faulkner (1998 citado en Porras, 2003). Ellos mencionan que la colaboración es similar a la competencia, ya que ambos son procesos intensos entre los actores con la finalidad de que cada uno logre sus objetivos o de forma conjunta. Para ello toman en cuenta dos variables: competencia y colaboración, obteniendo cuatro combinaciones posibles (ver Figura 13).

Figura 13: Alternativas de relación entre colaboración y competencia

Colaboración	Alta	Fusión o adquisición	Beneficios mutuos y aprendizaje organizacional
	Baja	Fracaso	Riesgo de comportamiento oportunista
		Baja	Alta
		Competencia	

Fuente: Child y Faulkner (1998 citado en Porras, 2003)

En el caso de que la competencia sea alta y la colaboración baja, existe el riesgo de que una de las partes desarrolle un comportamiento oportunista, es decir, que esta priorice sus intereses antes de la otra. Cuando hay una competencia baja y colaboración alta, una de las partes se integrará a la otra mediante fusión o adquisición. El mejor resultado se obtiene cuando la colaboración al igual que la competencia son altas es así como ambas organizaciones obtienen beneficios y aprendizaje organizacional.

Otras formas de colaboración son las siguientes: inversiones conjuntas, alianzas estratégicas y redes organizacionales (ver Anexo D). El primero se define, desde el enfoque de Bartol (1995 citado en Porras, 2003, p. 111) como “acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicios”. En este tipo de relación, se forma una tercera organización cuya creación y administración es compartida por los actores.

Las alianzas estratégicas se forman, principalmente, como una estrategia de la organización para acceder a tecnologías sin tener que asumir el riesgo ella misma. Este tipo de relación es de naturaleza a largo plazo, control compartido, así como la obtención de beneficios mutuos.

Finalmente, las redes organizacionales se refieren a grupos de organizaciones que comparten una relación a largo plazo, además los miembros internos de la red establecen relaciones de dependencia. Miles y Snow (1986 citado en Porras 2003) lo consideran como *red dinámica*, es decir, como aquella que responde a demandas competitivas rápidamente. Por otro lado, Jarillo (1988 citado en Porras 2003) menciona que estas redes conforman una *red estratégica*, es decir, una forma de colaboración que permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva respecto a aquellos competidores situados fuera de la red.

4.4. Factores de éxito de las colaboraciones

En este apartado se determina cuáles son los factores claves que permiten considerar a una colaboración exitosa. Para ello, se considera las clasificaciones planteadas por Glendinning, a partir de la evaluación de la colaboración, Iglesia y Carrera, quienes consideran el proceso de desarrollo de la colaboración.

La magnitud de las colaboraciones exige que sean evaluadas y monitoreadas, para que sean colaboraciones efectivas y significativas. De acuerdo con Glendinning (2002), existen diez variables críticas que deben ser consideradas para evaluar el desempeño de las colaboraciones:

- Efectividad. Según Thomas y Palfery (1996 citado en Glendinning 2002), se refiere al grado en que las organizaciones, asociaciones han logrado sus objetivos, previamente declarados, o los objetivos externos, por ejemplo, los establecidos por el gobierno. Es

necesario que estos sean claros, mensurables y establecidos en conjunto, ya que la existencia de ambigüedades puede llevar a conflictos de intereses o desarrollar un comportamiento oportunista y sin la existencia de objetivos comunes es posible que los actores desistan de la colaboración, y, por ende, no orienten sus acciones al logro de los resultados (Nocon 1994 citado en Glendinning 2002).

- Eficiencia. Se refiere a la relación entre los beneficios y los costos. Sin embargo, hay desigualdades respecto a la asignación de los costos y beneficios entre los miembros que conforman la organización, siendo esta una de las principales causas por las cuales se debilita la asociación o los socios pierdan interés y confianza de este.
- Equidad. significa considerar los impactos o resultados de la nueva organización, producto de la colaboración, no solo sobre los usuarios o clientes directos sino también indirectos.
- Aceptabilidad. Este criterio se encuentra relacionado con la responsabilidad democrática y capacidad de respuesta. Es necesario, dentro del marco de la colaboración, consultar a los usuarios sobre los bienes y servicios que se otorgan con la finalidad de asegurar que estos son proporcionados de manera adecuada, así como evaluar y monitorear el desempeño de esta, es decir, obtener retroalimentación eficiente del proceso. Como lo menciona Glendinning,

La aceptabilidad de una asociación no implica simplemente salidas de servicios de esta. También incluye procesos por el cual se prestan los servicios como el escrutinio de los procedimientos de evaluación, información disponible, y selección y control de los usuarios (2002, p. 122).

- Accesibilidad en cuanto a los procesos de evaluación y procedimientos, ya que permite reducir la duplicidad de funciones, así como orientar correctamente la evaluación.
- Oportunidad. Se refiere a que dentro de las organizaciones colaborativas puede haber diferentes concepciones sobre los objetivos de esta, es decir, se tiene un enfoque pluralista. Si bien ello puede generar que se confunda la idoneidad en cuanto a la evaluación de la asociación, resulta necesario esta característica pues permite tener una diversificación de concepciones y, por ende, maximizar los beneficios.
- Responsabilidad. Se refiere a la rendición de cuentas a cargo de las autoridades encargadas del proceso de colaboración. Esta incluye la regulación y supervisión de la conducta de las asociaciones, así como de los encargados.

- Ética. Es necesaria la neutralidad e independencia en la evaluación de las colaboraciones para despejar todos los conflictos de intereses que puedan distorsionar la evaluación.
- Capacidad de respuesta y elección. Se refiere a la velocidad para responder o intervenir de forma rápida en los procesos de las asociaciones y de esa forma detectar mejor a tiempo.
- Implementación y despliegue. Para la evaluación de las asociaciones se tienen que adoptar dos miradas: una vertical en la cual se plantee un nuevo acuerdo de asociación entre todos los niveles y una horizontal en la que se verifica el impacto de esta en otras organizaciones.

Por otro lado, Iglesias y Carrera (2013) proponen siete factores claves para calificar colaboraciones significativas, siendo las siguientes:

- Visión compartida. Es considerado como el principal elemento que regirá la colaboración. La Piana Consulting (2015 citado en Iglesias & Carrera 2013) menciona que, si bien las organizaciones parten de motivaciones diferentes, es necesario que construyan misiones y visiones de manera conjunta sin que necesariamente renuncian a sus aspiraciones individuales. Estas, además, deben ser motivaciones claras y compatibles; y de esa forma evitar el surgimiento de factores de riesgo como diferencias en los acuerdos lo cual hace que el valor estratégico de la colaboración no tenga equilibrio al igual que el compromiso de las partes involucradas. Por otro lado, la construcción de objetivos debe ser transparentes, claros y consecuentes con la formulación de la visión conjunta, al igual que los indicadores. Todo ello debe darse en un marco de referencia, de manera que se evitaría conflictos futuros y permitiría el logro de los objetivos en el plazo correcto.
- Respeto mutuo, tolerancia y confianza entre sus miembros. La colaboración debe darse en un ambiente en el cual se valoren a los partners involucrados reforzando sus fortalezas. La empatía resulta importante, es decir, que los miembros involucrados respeten las diferencias ideológicas y culturales. Asimismo, ello también debe reflejarse después de la ejecución de la colaboración, en la cual las organizaciones adopten valores de la otra, de manera de fortalecer la cultura de la organización.
- Liderazgo comprometido. La participación de los líderes de las organizaciones es vital, ya que ellos deben encargarse del fomento de la visión estratégica a todos los actores involucrados de distintos niveles. Asimismo, poseen las capacidades para la construcción del compromiso y acuerdos. Entre sus características, los líderes no deben crear un personalismo excesivo, sino deben ser capaces de lograr que el liderazgo sea transferible

hacia otros grupos en el momento adecuado, priorizando la transmisión de elementos correctos y mejorando los puntos débiles.

- Atención al proceso. Planificación de procesos claros es una herramienta básica e indispensable para una correcta toma de decisiones.
- Volumen adecuado de recursos. Para la realización de los proyectos que surgen de la colaboración se requiere el aporte de recursos tanto económicos, humanos, entre otros para su eficiente desarrollo. Esto implica también que las organizaciones deben buscar aportaciones externas teniendo en cuenta las capacidades y la magnitud de la colaboración.
- Los criterios, decisiones, resolución de conflictos, comunicación de responsabilidades, entre otros. Para ello, también tienen que formularse indicadores que permitan medir la efectividad y eficacia de los procesos, así como realizar ajustes de estos. En algunos casos, se ve necesaria la creación de entes dedicados a la supervisión de los procesos con el fin de obtener mayores detalles y una capacidad de respuesta rápida del mismo.
- Equilibrio entre aportes y resultados. Se refiere que es necesario la equidad y reciprocidad en los resultados, es decir, que tanto los aportes como beneficios de cada parte involucrada debe ser equilibrados. Es elemental, la discusión previa sobre esto con las organizaciones para no tener malentendidos o desequilibrios en los miembros, lo cual afectaría el valor de la colaboración.

Los antes mencionados conforman elementos esenciales para considerar la efectividad y significancia de las colaboraciones. Si bien cada autor considera diferentes criterios claves, coinciden en que es esencial el planteamiento de una misión u objetivos en común que permitan direccionar todos los procesos, recursos y elementos hacia ello.

5. Estudios empíricos sobre la gestión colaborativa entre las ONG y productores agrarios

Esta quinta parte se va a enfocar en exponer estudios previamente realizados respecto a la gestión colaborativa que se lleva a cabo entre los actores involucrados para el desarrollo del biocomercio. En la primera sección, se explicará dos casos pertenecientes a los países de Colombia y Ecuador, para lo cual se utilizarán como fuentes la investigación realizada por Corporación Andina de Fomento (2014) y un caso analizado por Vidal (2015) sobre el biocomercio de la quinua respectivamente. La segunda sección busca dar a conocer investigaciones realizadas en Perú; por lo que se explica el estudio realizado a los productores de

quinua en la provincia de Huamanga realizada por Gisela Carhuallanqui y Carol Espinoza (2017) y el de Paola Ramírez, quien se enfoca en los productores de papa nativa de Kishuará.

5.1. Antecedentes internacionales

En esta primera parte se presentan dos investigaciones respecto a la gestión colaborativa en el biocomercio. El primero es un estudio realizado por la Corporación Andina de Fomento en el 2014, en cual se expone la situación de la producción del cacao por parte de asociaciones de agricultores, desde la implementación del Proyecto BCA, en Colombia. Mientras que el segundo estudio, realizado por Vidal (2015), se enfoca en las creaciones de cadenas productivas de valor en el biocomercio de la quinua en Ecuador.

El primer estudio realizado se basa en la producción del cacao nativo en Colombia el cual es expuesto como una forma de oportunidad para el desarrollo local de dicho país. Debido a ello, se plantea el contexto actual del cacao en Colombia, su ventaja competitiva respecto a otros cacaos en el mundo, también se menciona cuál es la articulación que existe entre los productores nativos y diferentes actores que permiten agregar valor a su cadena mediante la filosofía del biocomercio. Además, se da un pequeño análisis respecto a cómo el Proyecto BCA ha permitido mejoras dentro de la cadena de producción como también brindar ciertas recomendaciones para gestiones futuras.

El estudio realizado por la Corporación Andina de Fomento (2014) nos presenta a Colombia como un país caracterizado por ser uno de los mejores productores de granos de café en el mundo, debido al sabor y aroma que estos presentan. Así mismo, se estima el crecimiento del consumo de chocolates de confitería lo que conlleva a realizar una mayor producción del cacao en sí, para que de esa manera se atienda la necesidad del mercado. En dicho contexto, se implementa y desarrolla el Proyecto Biocomercio Andino en Colombia, con la finalidad de identificar las diferentes iniciativas de biocomercio en dicho país, para que luego se mida sus aspectos ambientales, sociales y económicos, permitiendo analizar una metodología de trabajo.

Para ello, se comenzó a trabajar con cinco comunidades dedicadas al cultivo de cacao, en la que esta actividad no solo representa una fuente de ingresos o la búsqueda de conservación de la biodiversidad, sino también como un dinamizador de procesos de reconstrucción del tejido social y de su identidad” (Corporación Andina de Fomento, 2014, p. 47), permitiendo que se dé un mayor compromiso en la realización del cultivo. Respecto al estudio realizado, se identificó las siguientes dificultades:

- Existe baja productividad en el cultivo de cacao debido a la falta de adopción de prácticas de garantía un correcto desarrollo durante el proceso de cosecha.

- Falta de aprovechamiento en la riqueza genética de los granos de cacao debido a no existe la plantación de cacao híbrido o criollo en las finjas que forman parte del proyecto.
- Creencia de que no existe algún beneficio relacionado a la biodiversidad que existe en su comunidad respecto al sistema de producción por parte de los productores de cacao. Así mismo, si bien reconocen que existe ciertas áreas naturales que se deben reservar, estos prefieren no intervenir en ellas, en vez de buscar una opción de recuperación o restauración para que aprovechar.
- Falta de presencia en la participación de instituciones autónomas que brindan información respecto a la promoción y desarrollo de actividades ambientales.

Debido a las deficiencias presentadas anteriormente, el Proyecto Biocomercio Andino de Colombia propuso diferentes actividades a realizar que no solo se enfoquen en el productor agrario, sino que busca articular la participación del sector público y otros actores que se encuentren involucrados en la cadena de valor de la producción de cacao. En primer lugar, se busca realizar una evaluación sobre el impacto que genera el sistema de producción del cacao en la biodiversidad de Colombia. Como segundo punto, reconocer cuáles son los cuellos de botella que se presentan para poder desarrollar mejores prácticas productor buscando la sostenibilidad de la cadena de producción. Respecto al sector público, se busca incentivar la construcción de políticas y lineamientos de manejo ambiental con la finalidad de que los agricultores asuman compromisos para que sus prácticas de producción sean más, sostenibles, eficientes y amigables con el medio ambiente. Así mismo, se promueve el trabajo entre los diversos actores involucrados en la cadena de valor; para ello, se busca la participación de organizaciones interesadas en temas relacionados con manejo del medio ambiente y que impacten positivamente en la forma de producción de los agricultores, respetan y articulando sus saberes tradicionales. Además, impulsar estrategias que les permitan acceder a compradores de nivel nacional e internacional.

Entonces, respecto al caso de estudio presentado previamente, se puede concluir lo siguiente. Por un lado, se debe fortalecer todos los canales posibles que permitan desarrollar diseños metodológicos para la puesta en marcha de un adecuado manejo del medioambiente, para ello se deberá involucrar a los agricultores adaptando su método de producción a uno que se más amigable con el medio ambiente y que permita un desarrollo sostenible, impulsado el biocomercio del cacao en Colombia. Por otro lado, se debe empoderar a los agricultores brindando conocimientos y nuevas estrategias para que su cadena de producción esté en relación con los principios del biocomercio, para lo cual, resulta importante la integración de las instituciones locales y regionales como también con organizaciones enfocadas en el desarrollo agrícola que permitan mejorar sus procesos a lo largo de la cadena de valor.

Respecto al caso de Ecuador, Puebla A.L (2017) realiza un estudio el cual se enfoca en el impulso del biocomercio en dicho país por parte de la UNCTAD. Para ello, se expone las condiciones necesarias que presenta Ecuador como país para desarrollar el biocomercio, también se enfoca en mostrar la relevancia que existe en poder gestionar la participación de diversos actores para que pueda ser sostenible esta práctica; a su vez, presenta los beneficios para el país, organizaciones de apoyo y los mismos productores agrícolas su fomento.

Dicho trabajo de investigación comienza desarrollando las características que se presencian en Ecuador. Una de ellas es que es un país megadiverso, el cual cumple un rol importante para la creación de estrategias de desarrollo como país. Así mismo, la biodiversidad presentada en dicho país es determinante para el ecosistema que está relacionado fuertemente con la producción agrícola, pues afecta la composición de los suelos, las plagas que se puedan presentar, el ciclo de agua necesario para la cosecha, entre otros. A pesar de ello, se menciona que en los últimos años ha habido una disminución de la biodiversidad en Ecuador, debido al cambio climático y deterioro ambiental causados por las actividades humanas, como son las actividades mismas generadas por la cosecha, agricultura, la pobreza, convirtiendo a Ecuador uno de los principales países de especies y plantas amenazadas.

Debido al contexto en el que se encontraba Ecuador, nace la iniciativa de implementar el biocomercio por parte de la UNCTAD para fomentar el desarrollo sostenible a través del comercio e inversión en recursos naturales biológicos. Se implementan dos programas en ese país, los cuales beneficiaron a más de 90 proyectos relacionados a actividades de alimento, cosmético, turismo, entre otros:

- Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBSE): Se desarrolló entre los años 2001 y 2008 beneficiando a 40 iniciativas con una inversión de aproximadamente USD \$900.000.
- Programa de Biocomercio Andino: Este fue aplicado entre los años 2009 y 2014 a los países de Ecuador, Colombia y Perú. Este programa tuvo una inversión – solo en Ecuador– de US \$2.675.833.

Ambos programas generaron impactos económicos, sociales y ambientales positivos, destacando como eje principal la articulación de las comunidades pertenecientes a la cadena de valor, el fomento de prácticas sostenibles, el desarrollo de capacidades y conocimientos empresariales a las comunidades, permitiéndoles empoderarlos y aumentar su confianza en las instituciones que le brindan ayuda, además permitió el fortalecimiento de organismos del sector público como el Ministerio del ambiente.

Un ejemplo de ello es el apoyo de asistencia técnica que se brindó para la construcción de cadenas productivas de quinua en ciertas provincias de dicho país, bajo el proyecto de Biocomercio Andino. Vidal (2015) menciona que para dicho proyecto se tuvo la participación de 344 agricultores y de Inagrofa. Esta organización comenzó con la identificación de las necesidades que poseían dichos agricultores: ampliación de cartera de clientes. Esto generaba que se trabajara en el fortalecimiento de las capacidades de producción que los mismos productores agrícolas poseían. Para ello, se buscó incrementar la oferta de la quinua; disponer de nuevas líneas comercializadoras; y el fortalecimiento del trabajo articulado entre los actores involucrados, dando como resultado el incremento en un 29% de las ventas nacionales.

Si bien se ha mencionado cuáles fueron los resultados de los programas desarrollados, es importante exponer el *cómo* de estos programas; es decir, qué es lo hicieron para que sus programas lleguen a tener dichos resultados. Uno de ellos y el más importante a nivel macro, es el rol que cumple el sector público. Con este se refiere a que se llevó a cabo diversos avances importantes en el marco legal e institucional:

- Dar a conocer las políticas existentes en relación con el medio ambiente y diversidad biológica que son relevante para el desarrollo del biocomercio.
- Creación, por parte del Ministerio del Ambiente de Ecuador, de la Estrategia Nacional de Biodiversidad y Plan de Acción 2015 que es relevante para gestionar de una forma adecuada la diversidad biológica de dicho país fomentando su sostenibilidad.
- Cumplimiento con las normativas nacionales e internacionales las cuales promueven el comercio justo, mediante la creación de una base sólida, entre los actores relacionados a la cadena de valor.

Sin embargo, si bien estas iniciativas han permitido el fomento del biocomercio en Ecuador, el sector público todavía presenta el reto de poder articular los diferentes actores tanto públicos como privados. Esto con idea de generar alianzas estratégicas importantes, mediante la formación de redes que acompañen y supervisen las normativas planteadas, como también otorgar conocimientos de apoyo técnico y financiero a las comunidades involucradas en la producción agrícola.

Por ende, es importante mencionar que existen países con una gran oportunidad de desarrollo respecto al biocomercio. Esto se debe a que se caracterizan por la gran biodiversidad que presentan. Sin embargo, para que se pueda convertir en una alternativa de desarrollo sostenible, se necesita que se realice cambios y se creen alianzas estratégicas que permitan su desarrollo. Por lado, un importante factor es la presencia de políticas públicas e institucionales

que puedan existir en el país, por lo que el rol del sector público es importante para iniciar y fomentar el cumplimiento de prácticas amigables con el medio ambiente.

Por otro lado, el sector público no puede trabajar solo en el fomento de estas nuevas prácticas. Es en este contexto que se busca la intervención de actores del sector privado o social. Una de las principales tareas es intervenir en las prácticas de las comunidades que pertenecen a la cadena de valor. Para ello, se podrá intervenir de diferentes maneras:

- Dar a conocer a las comunidades las políticas existentes que fomentan las buenas prácticas con el medio ambiente, impulsar la sostenibilidad de los suelos utilizados para el cultivo.
- Brindar opciones para el cambio de los procesos productivos, teniendo en consideración las prácticas culturales que las comunidades manejen, para que se sientan comprometidos con las prácticas a ejercer.
- Fomentar los beneficios para las comunidades que genera el trabajo articulado con diferentes actores a lo largo de la cadena de valor.

5.2. Antecedentes nacionales

En esta segunda parte, se presenta dos investigaciones empíricas previas que desarrollan la gestión colaborativa en las cadenas de valor en el contexto peruano. Para ello, primero se expondrá la tesis realizada por G. Carhuallanqui y C. Espinoza (2017), la cual consiste en un estudio de los productores de quinua en la provincia de Huamanga – Ayacucho (ver Anexo F). Como segunda investigación se tendrá el estudio de caso elaborado por Paola Ramírez (2013), en el que se enfoca en los productores de papa nativa en Kishuará (ver Anexo G).

La investigación realizada por G. Carhuallanqui y C. Espinoza (2017) nos presenta un caso de estudio enfocado en la provincia de Huamanga – Ayacucho. En ella se busca analizar la situación de la Asociación de Productores de Quinua y Granos Andinos de la Región de Ayacucho APOQUA. Esta asociación es una de las más representativas dentro de la región de Ayacucho por los siguientes motivos presentados en documento de investigación:

- De las 21 asociaciones conformadas para el 2017, se encuentra dentro de los primeros en la región.

- APOQUA está conformada por aproximadamente 35 comunidades campesinas productoras de quinua en las provincias de Huamanga, Vilcashuamán y Cangallo. Esto genera que tenga una mayor extensión territorial en la zona.
- Desde el 2013, sus chacras cuentan con la certificación orgánica que es otorgada por Certification of Environmental Standards GmbH – Ceres.
- Es la primera asociación relevante que cuenta con vínculos importantes con empresas exportadoras

Estas características han permitido que pueda poseer una mayor visibilidad. Para ello, ha recibido la ayuda de diversos actores, ya sea a nivel del sector público o empresarial/social, logrando mejorar, por ejemplo, su nivel de ventas.

Desde la perspectiva del sector público, ha recibido el apoyo de diversas organizaciones como Sierra Exportadora, la cual ayudó a lograr la certificación orgánica mencionada anteriormente. Por otro lado, el tener una relación con MINCETUR le ha permitido estar presente en diferentes ferias y eventos relacionados al negocio internacional como es la Expo alimentaria. Esta feria “se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras y selectos compradores provenientes de los cinco continentes” (Expoalimentaria 2016 citado en Carhuallanqui y Espinoza 2017, p. 74), lo cual es una ventana de oportunidad para adquirir mayores conocimientos que aporten de manera positiva a APOQUA. Así mismo, PromPerú fue partícipe para que se lleve a cabo, en el año 2014, un plan de Negocio que buscaba, como objetivo principal, la exportación de quinua en grano convencional y orgánico de forma directa (Asociación de Productores orgánicos de quinua de Ayacucho [APOQUA] 2014 citado en Carhuallanqui & Espinoza 2017).

Sin embargo, dentro de los hallazgos presentados en la investigación, si bien el sector público ha brindado apoyo para el desarrollo de APOQUA, se ha encontrado déficit en ello, por lo que se presenta la necesidad que no solo este sector sea el único actor que intervenga; un caso en particular es que los objetivos presentados en el plan de negocio creado por PromPerú no se han llegado a lograr, por ende, todavía hay existencia de intermediarios nacionales que afectan a la cadena de valor de la APOQUA. Otro factor que obstaculiza el progreso de la asociación – desde la perspectiva administrativa, productiva y comercializadora - es la débil organización institucional que se presenta por las siguientes causas:

- Capacidad financiera deficiente: Poseen ingresos limitados y sobrecostos. Como parte de sus ingresos, los socios activos deben aportar el 2% de sus ventas totales; sin embargo,

debido a que este grupo tiene poca presencia en la Asociación, el nivel de liquidez que poseen es baja, lo cual no permite solventar necesidades económicas como el pago a sus proveedores, capital para la mejora de infraestructura y la realización de capacitaciones

- Escasos conocimientos de gestión: Existe un desconocimiento respecto a la importancia de recibir capacitaciones y un poco fluidez informativa. Dicha situación afecta negativamente a la sostenibilidad de la Asociación pues no hay presencia de conocimientos respecto a cómo se debería poseer una gestión administrativa y, a su vez, solucionar sus conflictos internos.
- Conflicto de intereses: Débil confianza hacia los dirigentes y la desigualdad para la toma de decisiones. Esto se debe a que existe mayor concentración de intereses individuales, dejando de lado el bien colectivo de la asociación, pues el porcentaje de socios que participan activamente solo es el 8% (Carhuallanqui, G. & Carol E, 2017); a pesar de ello, APOQUA no ha implementado alguna herramienta que permita incentivar la participación de ellos.
- Débil accionar de las entidades públicas: Existe la ausencia de políticas que busquen la integración entre las entidades del sector público, empresarial, ONG y los productores. No obstante, las políticas ya planteadas son proyectadas a corto plazo y con foco en el interés individual, lo que dificulta poder generar una cadena integral entre todos sus actores, disminuyendo la efectividad productiva de la quinua.

Con relación a la cadena de valor de quinua de Ayacucho, se menciona que tuvo un inicio oportunista ya que se aprovechó el boom del periodo 2012 – 2013 por la gran importancia en el mercado. Debido a ello, no se elaboró una adecuada gestión con los principales actores relacionados al proceso de producción de la quinua (proveedor, productor, acopio, transformación, comercio y consumidor). En cada una de estas etapas se encuentran participando de forma conjunta actores directos – quienes se encargan netamente del proceso de la elaboración de la quinua – y los actores indirectos - universidades, instituciones del Estado, ONG, etc. - que otorgan el soporte a la cadena.

Respecto a estos últimos, se expone la relevancia de su participación. Mediante un análisis de las actividades que se realizan dentro de la cadena de valor, la actividad de operaciones resultó la más importante por la naturaleza del negocio en sí. Sin embargo, también se presenta un mayor déficit en este proceso pues no cuentan, por ejemplo, con una adecuada tecnología para la realización del cultivo o conocimientos de cosechas que no dañen el territorio en el cual se trabaja. Si bien existe las relaciones y colaboraciones entre organismos o instituciones que brinden apoyo

para con esta Asociación, estas no se encuentran adecuadamente formuladas; es decir, no se lleva a cabo un seguimiento o gestión real de ello, obstaculizando su competitividad en el mercado.

Entonces, en este caso de estudio sobre APOQUA, se exterioriza las debilidades que presenta la Asociación desde la misma administración hasta la falta de conocimientos por sus dirigentes. Es desde esa óptica que se requiere de la participación de diferentes actores indirectos para que brinden apoyo con la finalidad de potencializar sus habilidades y conocimientos. De igual manera, es necesario que se presente una adecuada gestión entre los actores indirectos y la asociación de agricultores ya que ello permitiría un apto seguimiento respecto a los problemas que se van resolviendo y los nuevos que surjan, para que, de esta manera, puedan conocer sus necesidades y brindar el apoyo que realmente necesitan. Por ejemplo, le sería de vital importancia que alguna institución brinde capacitaciones y los empodere de conocimientos respecto a la manera idónea de cosecha – desde el enfoque del mismo agricultor- y brindar las herramientas necesarias para una correcta administración interna como Asociación.

La segunda investigación, realizada por Paola Ramírez (2017), se basa en analizar las relaciones de confianzas que se presentan a lo largo de la cadena de valor para la producción de papas nativas. Para ello, su trabajo de estudio se enfocó en la asociación conformada por productores campesinos de Kishuará, la organización CAPAC Perú y la empresa Supermercados Peruanos. Así mismo, se dará más importancia en exponer los hallazgos encontrados en relación con los dos primeros actores mencionados previamente.

Para el desarrollo de dicha investigación, Paola Ramírez decidió escoger el distrito de Kishuará – Andahuaylas debido a su estratégica ubicación geográfica y a sus características propias de dicho lugar:

- Kishuará es un distrito que se encuentra al límite de los departamentos de Ayacucho y Cusco, lo cual permite la existencia de diversas carreteras y poder llegar a conectarse con otros lugares – aspecto importante para la comercialización en lugares rurales.
- La ubicación en la que se encuentra permite la existencia de capital humano para la producción de la papa, las cuales estar formando parte de la cadena de valor de las papas nativas de dicho distrito (Ramírez, 2017).

A pesar de que su ubicación permite que se encuentre con varias carreteras, éstas realmente no se encuentran en un adecuado estado, lo cual limita el tema de accesibilidad y transporte al momento de movilizar los productos cultivados. De igual manera, existe deficiencias respecto al producto en sí: la papa. Esto se debe, según lo mencionado por el trabajo citado, a una baja comercialización y la falta de conocimientos por parte del consumidor respecto al valor

diferencial de la papa nativa. Debido a ello, es que surgió la necesidad de la participación de diversos actores, en conjunto, que no necesariamente estén relacionados con la producción agrícola de la papa.

El proyecto INCOPA, impulsado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), busca brindar mayores oportunidades - desde el enfoque comercial - para la cadena de valor de la papa. Su objetivo general se basa “desarrollar e implementar enfoques participativos para generar innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales que contribuyan a mejorar la competitividad y biodiversidad de los pequeños productores de papa de las zonas andinas del Perú” (Maldonado, Ordinola y Fonseca, 2011, p. 7). Como se aprecia en las líneas anteriores, el objetivo de este proyecto se caracteriza por ser de gran escala, dando pie a que diferentes actores formen parte de ello. Así mismo, con la finalidad de que más actores formen parte de ello, se implementa una nueva metodología conocida como EPCP (Enfoque Participativo en Cadenas Productivas) (Antezana, Bernet, López, 2010).

Gracias a la implementación de dicho proyecto, la cadena CAPAC se ha mantenido con solidez, superando los retos que se presentan en dicho mercado y, a su vez, fortalecer las relaciones entre los actores involucrados directa e indirectamente en la cadena de valor. Sin embargo, nos enfocaremos solo en explicar las tres primeras etapas. La primera etapa se refiere a los proveedores, los cuales se encargan de otorgar los productos primarios necesarios para la cosecha; por ejemplo, las semillas, herramientas, maquinaria, entre otros. En este caso, son los mismos agricultores (campesinos de Kishuará) quienes adoptan el papel de proveedores. En segundo, los productores primarios, los campesinos, se encargan de la tierra, la siembra y cosecha; en tercer lugar, CAPAC – organización no gubernamental sin fines de lucro- cumple el rol de intermediario entre los campesinos y la empresa privada mediante las tareas de acopio y articulación.

Cabe resaltar que CAPAC no podría hacer independientemente sus labores sin la ayuda de los mismos campesinos de Kishuará. Si bien esta asociación no gubernamental sin fines de lucro es mediadora entre la oferta y demanda, los campesinos son el capital humano que permite el acopio, la logística, selección y clasificación de papa. Así mismo, CAPAC tiene como responsabilidad la negociación en la cual se fije el precio de los productos, teniendo relación con la situación del mercado y que, a su vez, sea justo para los productores. Esto se puede llevar a cabo ya que cuentan con personal técnicos en campo que permite tener conocimientos sobre la situación de terrenos que usan los agricultores. Por otro lado, ayudan en el proceso de selección de las papas, pues manejan las necesidades y requerimientos que les da a conocer el cliente y de

esta manera adaptar el modelo de cultivo para que, de esa manera, haya una mejor disposición del producto.

Por consiguiente, se menciona en dicho trabajo de investigación que la participación de diferentes actores permite un mejor desarrollo en la cadena de valor debido a las relaciones que surgen entre ellos mediante una estrategia del Win to Win (se plantea condiciones y oportunas en la que los beneficios sean equitativos para todos los actores pertenecientes a la cadena de valor). Con relación a ello, CAPAC cumple un rol importante para su desarrollo dado que, al ser los mismos productores sus propios proveedores, existe la necesidad que la materia prima cuente con ciertos estándares que garanticen el producto requerido por los clientes. Para ello, CAPAC ha otorgado conocimiento respecto a las características que deberían tener las semillas, llegando a poseer una certificación que les garantiza una adecuada calidad; por otro lado, se han adoptado ciertas técnicas que permiten la disminución de riesgo de pérdida del cultivo por plagas que puedan surgir. No obstante, si bien CAPAC les brinda asesoría técnica y de conocimientos respecto a sus cultivos, son los mismos productores quienes se encargan de realizar dichas labores; esto se debe a una estrategia por parte de la organización, pues empoderan a su capital humano y de esta manera crea un mayor compromiso con el trabajo que realizan. Otro de los beneficios que ha generado a Kishuará es el de articulador comercial; para ello busca el fomento del consumo de papas nativas mediante alianzas con entidades del estado.

6. Precisiones conceptuales

En esta sección se expondrá y clasificará los términos claves que se utilizará en el trabajo de investigación.

Por un lado, respecto al modelo del biocomercio, se tendrá en cuenta su enfoque de cadena de valor desde la aproximación de la metodología Value Link, en la cual se distingue tres niveles de relaciones entre actores (micro, meso y macro) con el fin de agregar valor a la cadena y generar condiciones de equidad, confianza y fortalecimiento organizacional (Cooperación Alemana, 2011). Se utiliza esta metodología, puesto que ofrece un panorama amplio y estructurado de la intervención de los actores de la cadena de valor, además permite situar a los sujetos a estudiar, productores rurales y ONG, en los niveles micro y meso respectivamente.

En cuanto al término asociatividad, esta será entendida como un mecanismo de cooperación entre dos o más organizaciones que optan por unirse voluntariamente compartiendo conocimientos y trabajo, así como impulsando la confianza entre ellos, con la finalidad de obtener mejores oportunidades en el ámbito económico (inserción en nuevos mercados); político (mayor presencia y representatividad con actores del sector público, privado y financiero); y social

(impulsar mayores conocimientos e innovación). Específicamente, las asociaciones de pequeños productores se definen como una forma de organización cuya principal finalidad es acceder o articularse al mercado, comercializar sus productos y garantizar el cumplimiento de las normativas respecto a la producción, todo ello con la finalidad de impulsar la competitividad.

Por otro lado, las ONG son conceptualizadas como grupo de ciudadanos o agentes voluntarios que actúa, sin ánimo de lucro, en cualquier problema nacional o internacional, estableciendo intereses en común. El tipo de ONG que se va a tratar son las de apoyo, acompañamiento y servicio, las cuales brindan servicios a personas en condiciones precarias a través de diferentes servicios como los financieros o de asistencia técnica y/o extensión agraria. En este trabajo de investigación se va a tratar únicamente los últimos servicios, entendiendo la asistencia técnica y extensión agraria como conceptos similares.

La asistencia técnica, según Caracciolo (1998), es definida no solo como la transferencia de conocimiento tecnológico a los productores rurales, sino que se trata de inculcar en ellos conocimientos empresariales, como marketing, gestión comercial, entre otros, con la finalidad de que estos se inserten en programas de extensión o desarrollo.

Todo lo mencionado antes, se enmarca en un enfoque colaborativo, definido desde la perspectiva estratégica, como una estrategia voluntaria para acercarse a la solución de problemas o retos estratégicos. Para ello, es necesario que las partes involucradas sean capaces de compartir información y riesgos, así como establecer objetivos comunes.

Después del análisis efectuado, el modelo analítico a examinar para la posterior etapa de la tesina es el proceso de colaboración según Austin, ya que ello permite identificar y analizar cómo se desarrolla la colaboración de las ONG de asistencia técnica a las asociaciones de pequeños productores rurales. Como se mencionó anteriormente, el proceso consta de cinco etapas (ver Tabla 5): comprender la colaboración estratégica, establecer el contacto, asegurar el ajuste estratégico, generación de valor, administrar el vínculo. En cada una de estas etapas se establecen variables que permiten comprobar si las mismas están siendo cumplidas.

Tabla 5: Proceso de colaboración según Austin

Etapas	Variables
Comprender la elaboración estratégica	-
Establecer el contacto	-Interés inicial en el establecimiento de la colaboración. -Búsqueda de las potenciales actores de la colaboración. -Comunicación inicial con los potenciales actores de la colaboración.

Etapas	VARIABLES
Asegurar el ajuste estratégico	-Alineación de la estrategia organizacional. -Definición de los objetivos de la colaboración. -Reconocimiento de los propósitos de la colaboración. -Definición de los recursos y capacidades
Generación de valor	-Definición del valor que se pretende crear con la colaboración. -Equilibrio del valor creado.
Administrar el vínculo	-Comunicación de la colaboración a los actores. -Percepción de confianza en la colaboración por parte de los actores -Gestión de personas: Definición de responsabilidades correspondientes a los actores involucrados -Planificación de la colaboración -Implementación de herramientas de gestión (seguimiento y monitoreo).

Cabe resaltar que las variables establecidas anteriormente se encuentran sujeto a modificaciones a lo largo del trabajo de investigación.

En suma, este segundo capítulo permite profundizar en las aproximaciones de los diversos ejes de la presente investigación: biocomercio, asociaciones de productores, ONG y gestión colaborativa. El biocomercio responde a un modelo de negocio que busca una triple sostenibilidad (social, económica y ambiental) con la finalidad de preservar la diversidad ecológica. Para el logro de ello, el mismo presenta tres enfoques: cadena de valor, gestión adaptativa y el enfoque ecosistémico. Centrándolo en el enfoque de cadena de valor, la producción del biocomercio tiene como primer eslabón a los productores rurales; no obstante, una de las limitaciones que estos presentan para participar en el mercado es la falta de conocimiento y/o asistencia agraria que permita reforzar sus capacidades, afectando, por ende, la promoción del biocomercio. Como respuesta, organismos de diversos sectores han establecido acciones con el fin de proporcionar a los productores el conocimiento y herramientas necesarias para su progreso. Uno de estos organismos los comprende las ONG, cuya principal misión es ayudar al público objetivo mediante una serie de actividades como prestaciones de servicios, atención y asistencia que permitan en primera instancia mejorar su calidad de vida y, como consecuencia, aumentar sus beneficios económicos. En el sector agrario, las ONG proporcionan los servicios de financiamiento y asistencia técnica. Esta última se refiere a todo el conjunto de asesorías especializadas en técnicas productivas para los productores rurales.

Todo lo anterior se engloba en el modelo de gestión colaborativa, el cual, desde el enfoque estratégico, permite enfrentar problemas mediante el proceso de intercambio de información y actividades entre organizaciones con la finalidad de obtener beneficios mutuos y, al mismo tiempo, compartir riesgos. De esta forma, la colaboración entre los actores estudiados, ONG y

productores rurales, resulta importante pues permite reforzar las capacidades de estos últimos a través de la intervención y asistencia técnica de las ONG.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Esta sección describe el marco contextual del sector agrario, biocomercio y gestión colaborativa en la región de América Latina y Perú. En primer lugar, se describe el panorama agrario en América Latina, presentando sus principales atributos. Luego, se presenta la experiencia del biocomercio en la región teniendo en cuenta el proyecto del Biocomercio Andino y los resultados de este. Por último, se desarrolla el rol de las ONG en el sector agrario, precisando su intervención en el biocomercio. En la segunda sección, se describe el contexto agrario en el Perú, mostrando las principales cifras económicas del sector. Después, se describe el biocomercio en el Perú, resaltando los proyectos relevantes, así como el rol de los actores involucrados en ellos. Finalmente, se rescata la intervención de las ONG en el sector agrario y en el biocomercio, para lo cual se expone cómo este tipo de organización comenzó su accionar en dicho sector y mostrar un caso relevante de la ONG Prisma en Cajamarca.

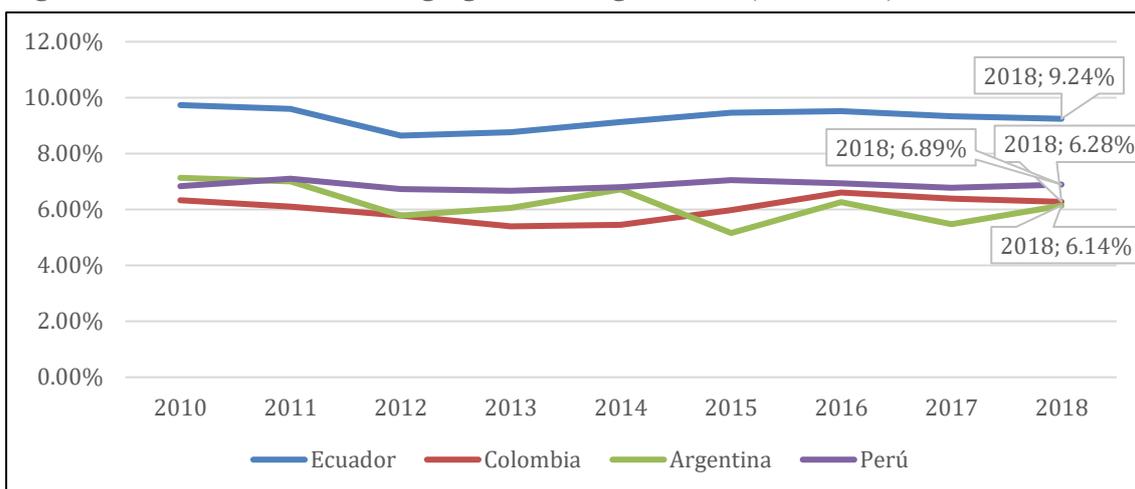
1. Situación del sector agrícola en América Latina

En esta sección se menciona las características del sector agrario en la región para ello se presenta las cifras económicas y del mercado, así mismo se resalta la nueva agricultura globalizada en la región. Después, se describe la situación del biocomercio en la región, para lo cual se presenta el proyecto del Biocomercio Andino y sus principales resultados en la región de Colombia.

1.1. La actividad agraria en América Latina

La agricultura para los países de América Latina asume un sector importante debido a que moviliza, en la mayoría de los casos, las economías nacionales y mantiene un equilibrio presupuestario. De acuerdo con el Banco Mundial, el valor agregado de la agricultura en el 2018 en Colombia representó el 6.275% del PIB; en el caso de Ecuador, 9.244% y en Argentina fue de 6.14% (ver Figura 14).

Figura 14: Evolución del valor agregado de la agricultura (% del PBI) 2010-2018



Adaptado de: Banco Mundial (2019)

Escobar (2016), en su estudio sobre la relevancia de la agricultura en América Latina, menciona que el valor de la producción agrícola ha aumentado debido a las diversificaciones que ha experimentado, en cuanto a la producción y expansión de las tierras, reflejando ello en la estructura de las exportaciones y en el predominio de productos novedosos. Uno de los principales motivos de ello es la mejora en las prácticas agrícolas teniendo un impacto positivo en el rendimiento de los pequeños agricultores, así mismo, debido a mejores inversiones agrícolas, no solo en el sentido monetario sino en el fomento de la investigación agrícola y asistencia técnica.

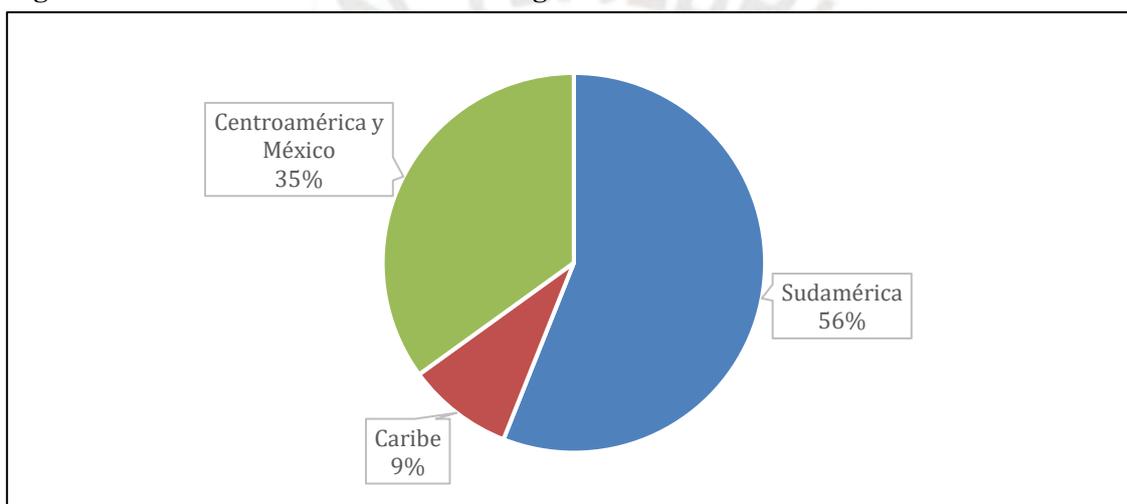
Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2004), la agricultura actual de la región es una agricultura globalizada, es decir, adopta un componente estratégico y sinérgico de dependencia con los otros sectores de la economía. Se menciona que una de las formas de expresión de esta característica es que las cadenas productivas se encuentran más involucradas en la transformación de los productos para lo cual se resalta el desarrollo de elementos asociativos en las organizaciones, que permiten el desarrollo sustentable de los productos. Asimismo, esta agricultura atiende nichos de productos cada vez más segmentados teniendo en cuenta las variaciones en el comportamiento de consumo moderno.

Dentro de los atributos que resalta CEPAL en el fortalecimiento de los productos agrícola se menciona la “colaboración de muy variados agentes económicos y el desarrollo de muy variadas tecnologías proveniente de muy diversos sectores de la economía” (2004, p. 11). Es decir, se han establecido redes de relaciones entre diversos actores como productores, distribuidores y receptores que han permitido aportar desde su especialidad al sistema de producción, transformación y comercialización en el mercado nacional e internacional. Además, se manifiesta una agricultura asociativa mediante en la cual se “busca facilitar la interacción entre los agentes productivos que van más allá de la estricta competencia, avanzando en la generación de

mecanismos de acceso a los mercados y a los bienes públicos, en el procesamiento y solución de conflictos” (CEPAL, 2004, p. 11).

Esta nueva forma de agricultura asociativa surge como respuesta a las deficientes condiciones en las cuales se encuentran las unidades agrícolas en la región. La agricultura familiar es característica en la región latinoamericana, Escobar (2016) menciona que alrededor del 81% de las explotaciones agrícola representa agricultura familiar (ver Figura 15), siendo Sudamérica la región con mayor cantidad de unidades agrícolas familiares (56%). Las formas de agricultura familiar son las siguientes: subsistencia, se refiere al autoconsumo; transición, a parte del autoconsumo también se realiza la venta de los productos; y. consolidada, que involucra el acceso a mercados y tecnología.

Figura 15: Distribución de las unidades agrícolas en el 2014



Fuente: Leporati et al. 2014 (citado en Escobar, 2016)

1.2. Experiencia de la gestión colaborativa en el biocomercio de América Latina

El biocomercio en Latinoamérica surge como tendencia reciente en cuanto al tema de biodiversidad, puesto que, según el Corporación Andina de Fomento,

El 75% de los hogares dependen directamente de la biodiversidad para cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, se calcula que cada año se pierde un millón de hectáreas en suelos con gran concentración de biodiversidad, generando un valor económico de solo 2800 millones de dólares en mercados informales (2014, p. 15).

Ello genera pérdidas tanto de capital natural como económico y, por lo tanto, hacer difícil la sostenibilidad de la actividad agrícola. Además, por las necesidades de los consumidores por productos amigables, y ante ello el surgimiento de bionegocios como alternativa para la

conservación de la biodiversidad y como modelo de negocio, se han desarrollado nuevas formas productivas orientadas a cumplir con criterios de sostenibilidad económica, social y financiera.

En este marco, en el año 2011 se ha establecido el proyecto del Biocomercio Andino, el cual busca contribuir a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad de la región. Los países que lo conforman son Colombia, Ecuador y Perú. A través de un enfoque integrado, el proyecto incluye la participación de varios actores, entre ellos el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) el cual es el agente encargado de impulsar el desarrollo de los programas, también se encuentra el Fondo para Medio Ambiente Mundial (GEF), quien actúa como entidad financiera independiente que brinda donaciones, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) quien actúa como catalizador del uso sensato del medio ambiente, además de ser la autoridad ambiental líder en las propuestas para la agenda ambiental, los Ministerios de Ambiente de Colombia, Ecuador y Perú cuyas misiones se explican en la institucionalidad y promulgación de políticas nacionales y sectoriales en den de apoyar a todos los actores involucrados en el mismo. El objetivo general del proyecto es el siguiente:

Apoyar a empresas y organizaciones de productores de los países participantes para que puedan superar las barreras que les impide desarrollar un modelo de gestión basado en el Biocomercio, y para que al mismo tiempo logren fortalecer el comercio con recursos biológicos, a nivel local, nacional y regional (PromPerú, 2014b, p. 25).

Para lograr ello, el proyecto se estructura en seis componentes: fortalecimiento de políticas, acceso a mercados, creación de competencias, información sobre productos y mercados, apalancamiento de recursos financieros para iniciativas de biocomercio y proyectos piloto para negocios de la biodiversidad.

Por otro lado, el proyecto del Biocomercio Andino plantea como su principal eje el desarrollo de una intervención sistémica el cual incluya “acciones concretas a nivel macro, meso y micro, orientando al refuerzo de capacidades en procesos dinámicos de diálogo y colaboración multisectorial, para lograr el desarrollo inclusivo a partir de soluciones contextualizadas” (PromPerú, 2014b, p.27).

Es así, que el enfoque sistémico resulta fundamental para la promoción y mejora de la competitividad regional y local de los participantes. Para ello, el proyecto estableció un modelo de intervención compuesto por 4 factores de éxitos:

- Desarrollo inclusivo: se refiere a lograr un trabajo articulado entre los eslabones de la cadena de valor, para la mejora de la competitividad, las acciones para lograr ello son el diálogo comunitario y distribución equitativa de los beneficios generados, mediante un

modelo de ganancias compartidas en el cual se busca no solo las mejoras en eficiencia y eficacia en términos de costos sino se busque alcanzar los estándares de calidad requeridos para ser considerados productos del biocomercio.

- Enfoque sistémico: se concentra en la acción conjunta de las actividades e involucramiento de los diferentes actores, dependiendo de los recursos que posean (ver Anexo E).
- Soluciones contextualizadas: se refiere a que las prácticas a implementar deben darse en consonancia con la protección de la biodiversidad, por ejemplo, impulsar la conservación de los hábitats o minimizar el riesgo en ellas.
- Refuerzo de capacidades: teniendo en cuenta la participación de diversos actores, resulta importante que la interdependencia entre ellos también se dé mediante la transferencia de capacidades, por ejemplo, servicios de asesorías, acompañamiento en los procesos, reforzar habilidades colectivas.

Desde su implementación, el proyecto del biocomercio ha logrado grandes avances, siendo Colombia uno de los países principales en la región que ha conseguido un manejo integral y sostenible de los productos de la biodiversidad. Por ejemplo, en el caso del camu camu mediante la construcción de una cadena de valor que ha involucrado la investigación científica, transferencia de tecnologías, así como el aprovechamiento de los recursos biológicos se ha logrado los siguientes resultados (Corporación Andina de Fomento, 2014).

- Aumento de la producción de camu camu a 10 toneladas en el 2014, incrementando las ventas de los productores rurales en un 20%.
- Generación de 34 planes de mercado para los productores.
- Financiamiento de pruebas a 17 empresas para el desarrollo de productos innovadores de biocomercio.
- En el ámbito de gobernanza y política, el proyecto permitió el desarrollo de eventos en conjunto con el Ministerio de Ambiente para la promoción de las empresas del biocomercio.
- Establecimiento de 437 hectáreas en áreas de conservación y manejo de la biodiversidad conforme a los principios del biocomercio.

Ello también se replicó en otro fruto, el cacao. En Colombia, gracias al proyecto del Biocomercio Andino, cinco comunidades de las localidades de La Guajira, Bolívar, Córdoba y

Arauca han logrado mejorar sus ingresos y dinamizar los procesos de producción. Entre las dificultades que tenían inicialmente se encontraron (Corporación Andina de Fomento, 2014):

- Baja productividad del cultivo del cacao debido a prácticas agrícolas inadecuadas
- Hectáreas de tierra en condiciones inadecuadas por la presencia de plantaciones de otras especies de cacao mas no el cacao nativo lo que genera pérdida de tierra y cultivos.
- Ausencia del rol de las instituciones estatales en la participación de actividades o servicios de apoyo y/o asesoramiento.
- Poco conocimiento de los productores sobre los beneficios de los productos de la biodiversidad y de los procesos de producción adecuados para lograr ello.
- Teniendo en cuenta ello, las acciones propuestas por parte del proyecto incluyeron:
- Diagnóstico sobre el impacto de la biodiversidad en el sistema de producción del cacao.
- Construcción de políticas participativas que involucre a los productores en la adopción de prácticas sostenibles y asuman compromisos idóneos.
- Fortalecimiento de un trabajo colaborativo entre los actores mediante el desarrollo de información estratégica que los permita acceder al mercado nacional e internacional.

1.3. El papel de las ONG en el sector agrario y biocomercio latinoamericano

Tal como se mencionó anteriormente, el foco de atención de la presente investigación respecto a la modalidad de intervención de las ONG son los servicios de asistencia técnica y/o extensión agrícola. De acuerdo con el Banco Mundial, “los sistemas de extensión y transferencia de tecnología tienen un rol decisivo en el desarrollo agrícola y rural de los países de América Latina” (2007, p. 1). De igual forma, es preciso señalar que en esta región se dio un proceso de transformación en cuanto a la comprensión y enfoques de estos servicios.

En la década de los 50, debido a iniciativas del gobierno se gestaron programas orientados a los servicios de asistencia técnica teniendo en cuenta un enfoque de transferencia de tecnología, buscando la mejora y aumento de la productividad de los pequeños productores a través de la entrega de nuevas tecnologías. No obstante, ello afectó a una parte del sector representado por la pequeña agricultura, puesto que no poseían los recursos suficientes como mano de obra, financiamiento, en general, las condiciones necesarias para su implementación.

Es así como, en los años setenta, como respuesta a la incapacidad de los gobiernos, surgieron nuevos enfoques de extensión agrícola basados en el desarrollo de capacidades humanas y no en la sola provisión de asistencia técnica. Los mayores promotores de ello eran las organizaciones civiles conformadas, principalmente, por las ONG. La figura de este actor fue primordial, pues permitieron que los servicios de extensión brindados correspondan a las diferentes características de los productores, es decir, personalizaron el servicio; en cambio, antes se utilizaba un solo modelo de asistencia técnica (Ho & Montero, 2013)

Se configuraron, entonces, tres modalidades en la provisión de los servicios de asistencia técnica:

i) el desarrollo de un mercado de servicios de extensión y asistencia técnica dentro del ámbito privado, sin intervención del Estado, en sectores de la gran y mediana agricultura comercial y de agroexportación; ii) una modalidad con cierto nivel de subsidio de la oferta de servicios de extensión y asistencia técnica según la cual el Estado transfiere recursos a empresas privadas y organismos no gubernamentales para la provisión de servicios a la pequeña agricultura comercial, dentro de programas especiales, y iii) una tercera modalidad que contempla hacer llegar los servicios de extensión y asistencia técnica a la agricultura de subsistencia en el marco de programas públicos de desarrollo rural o programas de lucha contra la pobreza y, en consecuencia, no recupera sus costos de operación (Ho & Montero, 2013, p. 21).

Entre los casos en los que se evidencia la colaboración e intervención de las ONG se mencionan los siguientes:

- En Argentina, el estado de manera conjunta con la ONG Crea han desarrollado un proyecto en el cual se agrupaban alrededor de 10 a 12 empresarios agrarios con la finalidad de que compartan tanto sus experiencias como dificultades presentadas a lo largo de la constitución y establecimiento de las prácticas agrarias. Aparte, también se les brinda asesoría en temas de gerencia y técnico-productiva.
- La experiencia en Brasil se caracteriza por el programa ProCAT, el en cual se dio una triple partición e involucramiento de tres sectores: el Estado encargado del financiamiento, la Federación de Trabajadores de la Agricultura de Río Grande del Norte y una ONG encargada de brindar las asesorías técnica.

Las ONG en el biocomercio se caracterizan por ser uno de los principales actores para constituir la actividad de Biotrade. Según las Naciones Unidas (2001) el trabajo colaborativo y

conjunto entre gobiernos locales, socios regionales y actores locales como las ONG y las comunidades es esencial para el desarrollo de programas, estrategias que impulsen la inversión y comercialización de los productos derivados de la biodiversidad.

Por ejemplo, en el caso de Colombia para el desarrollo del biocomercio, las ONG actúan como “facilitador(es) de información comercial, técnica y de mercadeo, [...] los apoya para la inclusión de criterios de buen manejo ambiental y social, y realiza(n) investigación estratégica para el desarrollo del sector en el país” (Naciones Unidas, 2001, p. 311). Para ello, la estrategia se concentra en la cooperación entre actores de diversos niveles tanto locales como internacionales, asimismo, al establecer estos espacios de interacción se espera la constitución de una herramienta en la cual la sociedad colombiana pueda adoptar diferentes enfoques con el fin de nutrir y redirigir las necesidades o puntos críticos de sus actividades. Para tratar el eje del biocomercio sostenible, el programa se desagregó en cinco módulos: sistema de información en biocomercio, desarrollo empresarial, inteligencia de mercados, proyectos demostrativos, inversión y herramientas financieras.

De acuerdo con las Naciones Unidas (2001), en el módulo de proyectos demostrativos las ONG cuentan con mayor participación. El objetivo de este módulo es que las comunidades tradicionales desarrollen un plan de negocios que considere tanto los criterios como los principios que supone el biocomercio. Una de las experiencias en esta etapa es el trabajo realizado por las comunidades indígenas de Cuaca y Amazonas bajo el enfoque del trabajo directo con la finalidad de impulsar el comercio de los productos derivados de las plantas medicinales, para lo cual tuvieron un acompañamiento perenne de diversas ONG especializadas en temas de desarrollo y comercialización de los productos. En primer lugar, las ONG de acuerdo con los aspectos o necesidades clave de las comunidades identificaron, para luego establecer siete áreas de intervención:

- Asesorías en aspectos legales.
- Capacitaciones sobre creación de empresas a las comunidades de Cuaca y Amazonas
- Asesorías sobre el manejo de los recursos
- Asesorías sobre estrategia y planes de mercado
- Asesorías en plan de negocios
- Capacitaciones sobre negociación con proveedores
- Asesorías en conocimientos tradicionales.

De esta forma, se resalta el establecimiento de estas redes de apoyo, pues es prioritario para un correcto funcionamiento de los programas el establecimiento de un proceso articulado entre actores del sector empresarial, así como de la sociedad, resaltando la participación de las ONG.

2. Situación del sector agrícola en el Perú

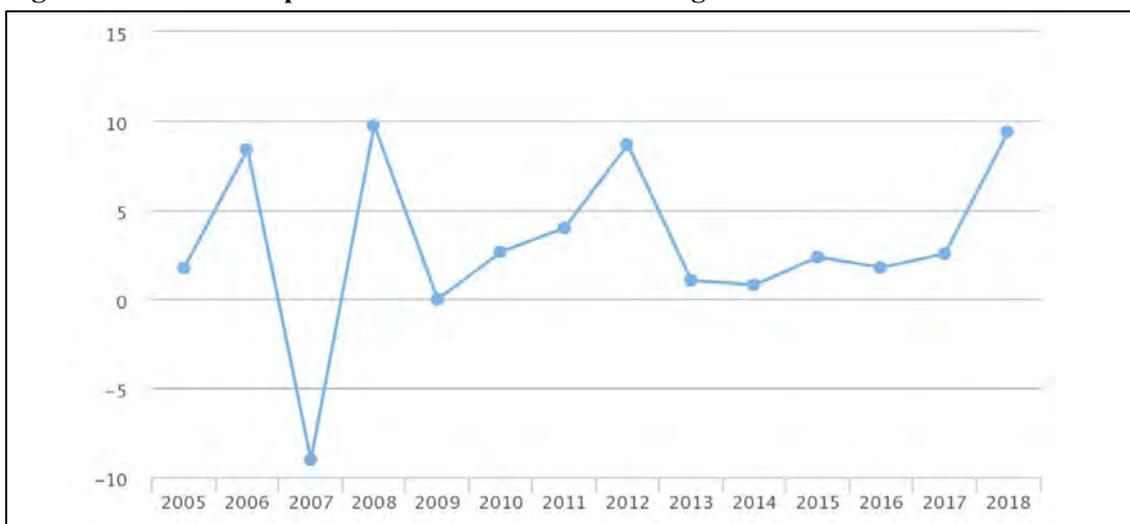
Esta segunda parte del marco contextual está dividida en dos partes enfocadas en el Perú. La primera se enfoca en explicar cuál es la situación en la que se encuentra el sector agrario mencionando su relevancia, los productos que más desarrollo ha tenido, como también presentar los problemas que actualmente existen en el sector y la situación de los pequeños productores rurales. Después se presenta cuáles han sido los avances y desafíos del Biocomercio como nuevo modelo de negocio para el país. Finalmente, se presenta como surge la inserción de la ONG en el sector agrícola en Perú, para luego exponer el caso de la ONG Prisma y la intervención que ha tenido en los productores agrícolas de Cajamarca mediante el proyecto *Asistencia técnica y capacitación en nuevas variedades de trigo en la provincia de Contumazá*.

2.1. La agricultura en el Perú y los productores agrarios

El Perú es caracterizado como uno de los países más ricos en biodiversidad en América Latina. La diversidad de microclimas y suelos accidentados que presenta este país permite desarrollar diferentes condiciones adecuadas para el cultivo de diferentes especies. Esto ha permitido que el sector agrario desarrolle un rol importante para el crecimiento del país.

La evolución del PBI, respecto al sector agrícola en el Perú, ha ido creciendo. Si bien para el año 2012, como se muestra en la figura 16, el PBI bajó, su rendimiento ha ido mejorando al pasar de los años. Inclusive para el año 2018, se registró que la tasa de crecimiento de este indicador económico ha alcanzado un aumento de más del 7% en lo que respecta a los últimos 10 años.

Figura 16: Variación porcentual del PBI en el sector agrícola del 2005 al 2018



Fuente: BCRP (2019)

Por el lado de las agroexportaciones que se han realizado en los últimos años (desde el 2009 al 2018), se ha visto un crecimiento positivo para el país. Por ejemplo, en el 2014 solo se había valorizado US\$ 5 mil millones de agroexportaciones; sin embargo, se logró recaudar más de US\$ 6.6 mil millones (PromPerú, 2019). En relación con ello, la exportación de productos agrícolas no tradicionales ha tenido un mayor rendimiento en los últimos 10 años, aumentando en un US\$ 3 mil millones desde el 2009, a comparación de los productos tradicional, que ha presentado un pequeño descenso (ver Anexo H). Así mismo, respecto a los productos con mayor exportación en el último han sido las uvas, paltas, café verde en grano, arándanos y espárragos (ver Anexo I).

Debido a este comportamiento que ha optado la agricultura en el país, se ha comenzado a incentivar la creación e implementación de diversos proyectos con la finalidad de fomentar una mayor producción agrícola. En primer lugar, se ha incentivado la creación o el mejoramiento de diversas políticas públicas que buscar generar una mejor competitividad para las familias agricultoras; para ello, se planteó el Decenio de la Agricultura Familiar 2019 – 2028 y XXI Convención Nacional del Agro Peruano, con la finalidad de otorgar una mayor relevancia al rol que cumplen las familias agricultoras para el crecimiento de la exportación agrícola. Así mismo, es importante que, desde el sector público, se ha decidido brindar un mayor presupuesto para que los agricultores puedan cubrir sus necesidades y potencializar sus necesidades.

En segundo lugar, se ha comenzado la inserción de ciertos programas enfocadas a las asociaciones de pequeños productores para que su competitividad pueda ser acorde al mercado; dentro de ello encontramos al Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI); proyecto de

Cooperación UE – Perú, enfocada en la asistencia técnica relativa al comercio; Banco Interamericano de Desarrollo; la estrategia nacional de Biocomercio y su plan de acción 2025; las alianzas estratégicas con la FAO, entre otras instituciones.

A pesar de que se esté implementando estas acciones en pro de la agricultura en el país y de la mejora en su competitividad y eficiencia en el mercado, se siguen presentando problemas para los pequeños productores en el sector de agricultura en el Perú. El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, s/f) plantea nueve principales problemas, las cuales no han permitido un mayor crecimiento y aprovechamiento de este sector.

- **Conservación del medio ambiente, erosión y salinización:** Si bien el Perú está considerado como uno de los doce países más megadiversos, teniendo aproximadamente un 70% de diversidad biológica, esta se encuentra amenazada por los malos hábitos de los productores en el manejo de recursos, llegando al punto de un potencial deterioro de estos. Esto ha generado que en ciertas zonas del país exista presencia de deforestación, pérdida de tierras agrícolas, depredación de ecosistemas, toxicidad de la vegetación, entre otros.
- **Minifundio:** El minifundio es la “división de la propiedad rural en fincas muy pequeñas” (RAE, 2019) y que actualmente es una situación que sigue creciendo. La agricultura peruana está caracterizada por la utilización de parcelas para cultivo de las tierras. Sin embargo, el hecho de que este fraccionamiento de parcelas vaya convirtiéndose en minifundios genera una gran dispersión afectando la eficiencia productiva. Esto, a su vez, conlleva a que los costos de transporte se eleven, pues a una mayor distribución de parcelas, genera mayor tiempo invertido en la recolección del cultivo.
- **Precios y Mercado:** La actividad agrícola se caracteriza por presentar desorden en toda la cadena de valor y producción, y en el caso del Perú no es ajena esta situación. Esto se debe a que no existe una adecuada gestión entre las etapas de producción, postcosecha y el mismo mercadeo. Así también, hay una ausencia de comunicación entre los actores involucrados en la cadena de valor y la interacción entre los niveles de este (los cuales fueron explicados en el capítulo dos de este trabajo de investigación). Esta situación genera la presencia de elevados costos, disminuyendo su rentabilidad y competitividad para el mercado.
- **Asistencia Técnica:** Las actividades que se realizan en el campo, por parte de los agricultores, son diversas, pues para el proceso de plantación no solo se necesita tener las herramientas necesarias, sino analizar la situación de la tierra en la que se cosechará el cultivo, entre otras cosas. Sin embargo, los productores no poseen los conocimientos y

herramientas necesarias para aprovechar el cultivo. Es por ello, que una de las tareas más importante es atender sus necesidades mediante innovación tecnológica y gestión empresarial.

- Crédito agrario: El crédito, para el sector agrario, representa uno de los cuellos de botella más preocupantes. Según el MINAGRI (s/f), la banca comercial es una de las más importantes fuentes de financiamiento para el sector: el 86% de sus colocaciones se encuentran en Lima de las cuales, aproximadamente más del 50% son créditos a corto plazo. Esto dificulta una adecuada capitalización para este sector y que se caracterizan por tener un elevado costo, respecto al resto, debido al riesgo que presentan.
- Organizaciones: Debido a la complejidad del sector agrario, se necesita el fortalecimiento de las organizaciones de productores, como también de otras organizaciones que intervienen en el desarrollo agrario. Impulsar y mejorar la capacidad organizativa y de cooperación permitirá un desarrollo en las cadenas de producción en sector agrario en el país.
- Seguridad alimentaria: Uno de los pilares de la agricultura es la de proveer productos de calidad y cantidad. Sin embargo, debido a que los malos hábitos alimenticios que se posee el país dificultan lograr una conciencia en los consumidores disminuyendo sus estándares y calidad y siendo menos productivos para el mercado actual.
- Empleo: A pesar de que la agricultura abarque más del 60% de la población económicamente activa del área rural, la agricultura es uno de los sectores con menos productividad de mano de obra. Esto se debe a que existe un bajo nivel educativo en la fuerza laboral.
- Sanidad: Actualmente, el país no cuenta con un adecuado sistema de sanidad, lo que dificulta el desarrollo del exportador. Por ejemplo, la mosca de la fruta representa una de las grandes limitaciones para poder acceder a mercados externos.

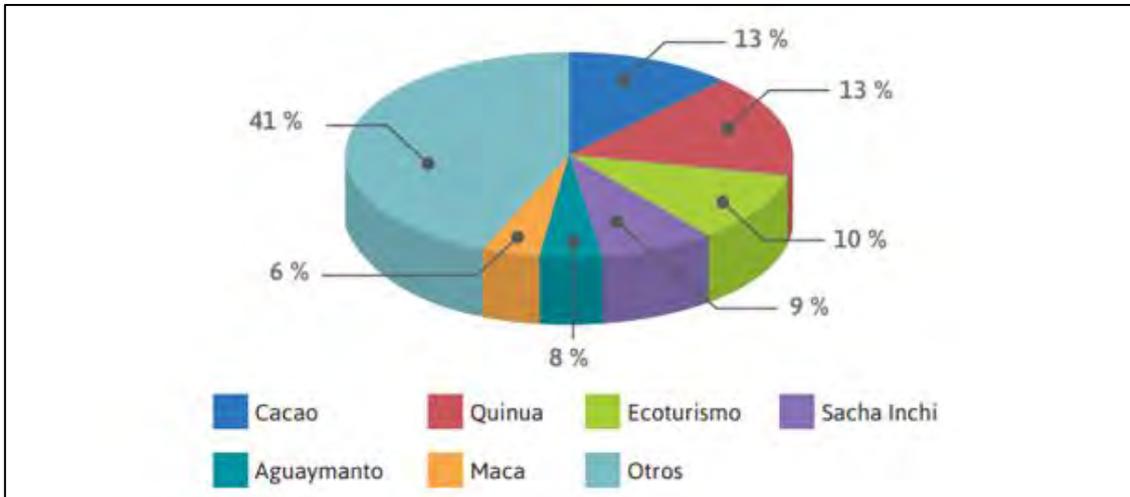
2.2. El biocomercio en el Perú

El Perú, al tener como ventaja competitiva la mega diversidad que este presenta, resulta sumamente importante el fomento e impulso del cuidado de la biodiversidad de estas especies para su sostenibilidad en el tiempo.

Respecto a los productos que se han convertido en los más importantes dentro del biocomercio, se pueden encontrar al cacao, quinua, sacha inchi. También se encuentra en progreso del aguaymanto y la maca, creando una nueva ventana de oportunidad para estos nuevos

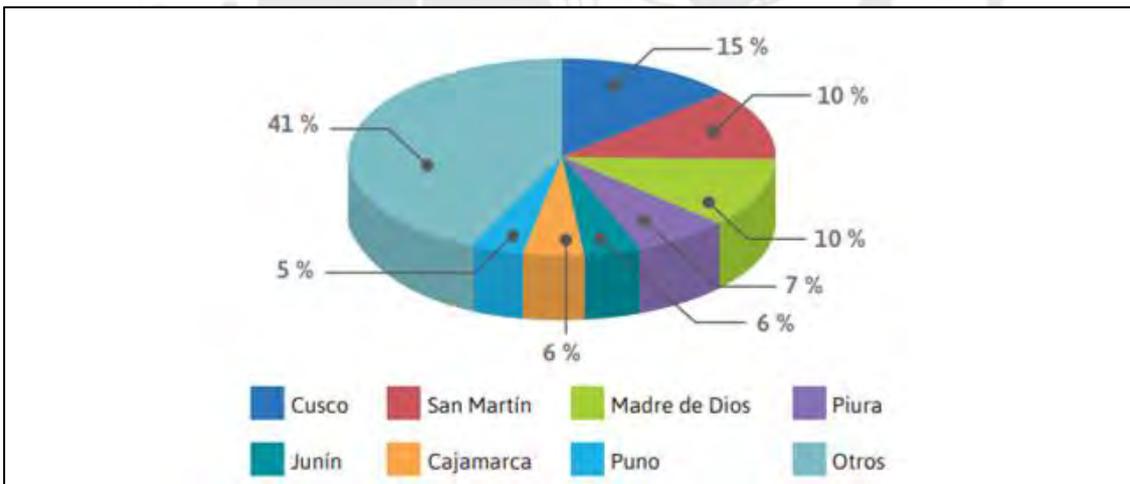
productos para su exportación (ver Figura 17). A su vez, los departamentos que más están trabajando con el biocomercio son Cuzco, San Martín y Madre de Dios; mientras que los departamentos de Piura, Cajamarca y Junín son un gran potencial para un mayor desarrollo de este (ver Figura 18).

Figura 17: Principales productos trabajados por las empresas de Biocomercio



Fuente: MINAM (2015)

Figura 18: Principales regiones del país que trabajan Biocomercio de acuerdo con el número de empresas



Fuente: MINAM (2015)

Actualmente, el país cuenta con normas que busca preservar y conservar la sostenibilidad de la biodiversidad mediante la creación e impulso de proyectos que garantice eso, como es el caso de la Ley de Biodiversidad y su reglamento (Ley 26839 y DS 068-2001-PCM). Así mismo, la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica (DS 102-2001-PCM) y la Estrategia Regional sobre Diversidad Biológica de la Comunidad Andina (Decisión 523) plantean más a profundidad los lineamientos y pautas que se debería seguir para la preservación de estos.

Debido a este marco normativo que posee el país, resulta propicio la implementación de este nuevo negocio que busca el cuidado y preservación de esta diversidad, el biocomercio. Este se implementa, en el 2004, mediante el Programa Nacional de Promoción del Biocomercio (PNPB); para lo cual se necesitó, desde un principio, la gestión colaborativa de diversos actores ya sea del sector público o del sector privado, como también de organizaciones no gubernamentales:

Para la implementación del PNPB se ha constituido la Comisión Nacional para la Promoción del Biocomercio – Perú, adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), creada como soporte político y de dirección. La Comisión es de carácter multisectorial y está conformada por el MINCETUR, el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de la Producción, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), diversas universidades y entidades del sector privado como la Asociación de Exportadores (ADEX) y el Instituto Peruano de Productos Naturales (IPPN), entre otros (Biocomercio, 2013).

Así mismo, dentro de los proyectos que surgieron a raíz del PNPB, se puede mencionar los siguientes (MINAM, 2015):

- Programa de Facilitación de Biocomercio (BTFP): Este programa comenzó sus acciones en el año 2003 con el apoyo de PromPerú. Tiene como fin poder facilitar el comercio sostenible mediante la colaboración de diversos actores que promuevan el comercio de productos y servicios de la biodiversidad.
- Proyecto PerúBiodiverso (PBD): Este proyecto se pudo llevar a cabo mediante la financiación de la Cooperación Suiza – SECO y la Cooperación Alemana – GIZ. Busca aumentar la competitividad empresarial del sector biocomercio mediante el empoderamiento de la población rural para que de esta manera pueda mejorar su calidad de vida y tener un mejor manejo sobre el uso sostenible de la biodiversidad.
- Proyecto Capacity Building on Biotrade – (CBBT por sus siglas en inglés): Este proyecto promovía el desarrollo sobre temas de negociación y la creación de políticas que impulsen el biocomercio en el país. Esto se llevaba a cabo mediante la colaboración de tres países (Namibia, Nepal y Perú) compartiendo sus experiencias en eventos internacionales.
- Proyecto Facilitación de financiamiento para negocios de biodiversidad y apoyo al desarrollo de actividades del mercado en la Región Andina – GEF/CAF Biocomercio Andina (BCA): Este proyecto se basó en implementar el Biocomercio a un nivel local,

nacional y regional con el objetivo de apoyar en la conservación y uso de la biodiversidad. Este proyecto se llevó a cabo mediante el apoyo de diversas organizaciones: GEF, PNUMA, CAF, PromPerú, entre otros.

- Proyecto PeruBioInnova: Este proyecto impulsa el biocomercio desde la perspectiva de la cadena de valor. Es decir, busca desarrollar nuevas oportunidades para la competitividad y la innovación en los procesos de producción. Para ello. Se trabajó en conjunto con la Cooperativa Suiza – SECO, GIZ, Mincetur, Minan, PromPerú y el gobierno de turno de la provincia de San Martín.

Estos proyectos, que surgieron a raíz de la implementación del PNPB, permite dar a conocer la importancia de la colaboración entre diferentes organizaciones, ya sea del sector privado o público, para poder lograr un mejor desarrollo del biocomercio en el país. La creación de redes de apoyo en este tipo de programas es de suma importancia ya que se necesita de diferentes aspectos para poder tener resultados positivos. El sector privado no puede trabajar de forma solitaria, ya que el estado forma parte importante para ello. Por ejemplo, la creación de normativas que permitan impulsar y garantizar un mejor desarrollo del biocomercio, da pie a cuáles deberían ser los lineamientos por tener en consideración para un mejor impacto en el país.

Adicionalmente, el Banco de Desarrollo de América Latina (2014), presentó que el Proyecto de Biocomercio Andino contribuyó en el fortalecimiento de más de 20 cadenas de exportación en este país: un aproximado de 10,794 peruanos fueron beneficiados y se generaron ventas de productos pertenecientes a la biodiversidad, superiores a USD 78 millones (Banco de Desarrollo de América Latina, 2014).

Otro de los logros que se llegó a realizar mediante este proyecto fue el desarrollo de mejores capacidades y conocimientos sobre gestión de empresas para los productos rurales de la zona, con un enfoque de sostenibilidad ambiental, social y económica. Respecto al comercio y desarrollo de productos, se trabajó con al menos 20 productos, de los cuales se encontraban el cacao, lúcuma, quina, papá, sachá inchi, entre otros. Respecto a los actores indirectos – empresas que apoyan al desarrollo de la cadena de valor – se le brindó capacitaciones sobre asistencia técnica y sobre un mejor uso de las tierras, desde el enfoque sostenible, con la finalidad de poner implementar estándares medioambientales y que le den una ventaja competitiva en el extranjero.

2.3. Intervenciones de las ONG en la actividad agraria y biocomercio

El auge de las ONG en el Perú se dio por las mismas razones que en toda América Latina. Según (Ho & Montero, 2013) el sistema de extensión agraria en el Perú sufrió un descenso alrededor del año 1987, debido a la reestructuración del Inipa (Instituto Nacional de Investigación

y Promoción Agropecuaria), pues provocó la transferencia de responsabilidades al Ministerio de Agricultura; sin embargo, esto nunca se terminó de implementar, lo cual afectó gravemente al público beneficiario, es decir, los productores agrarios. Frente a este vacío institucional del gobierno peruano, las ONG se instalaron como entidades de promoción del servicio de extensión agraria siendo sus modalidades de trabajo, según Risi (1999) las siguientes:

- Modelo difusionista asistencialista. Usado comúnmente por las ONG, este modelo se basaba solo en la difusión de tecnología al productor agrario, mas no en el involucramiento de aspectos claves, por ejemplo, la estructura organizativa. Modelo lineal, sin presencia de mejoras o pruebas iterativas, ya que no se le brindaba retroalimentación al beneficiario, cuestionando la sostenibilidad del modelo.
- Modelo participativo. Se basa en previamente identificar las necesidades que poseen los productores y, a partir de ello, realizar las acciones de trabajo. Supone un grado mayor de compromiso que el anterior modelo, no obstante, aún es escasa la atención a los lazos organizativos. Este modelo es usado mayormente por ONG como CARE o PRONAMACHCS.
- Modelo orientado a la demanda. La presencia de contratos de apoyo entre los productores y las instituciones encargadas de brindar el servicio de asistencia es característico en este modelo. Se pretende que de manera progresiva los productores financien las actividades o procesos claves que realicen para que así logren un equilibrio en el corto plazo. Este modelo se utilizaba, por ejemplo, por los proyectos FES y MARENASS.
- Modelo de gestión empresarial: Se basa en tratar a los productores como parte de una cadena productiva en la cual su actuación depende de las necesidades de la empresa; sin embargo, solo puede ser ventajoso dicho modelo si permite mejorar la forma organizativa de los productores.

Es así que las ONG, hoy en día, se han convertido en un actor clave para el desarrollo de la agricultura en el país, brindando un apoyo directo o indirecto mediante la implementación de diversos proyectos en diferentes departamentos del país, que velen por los mismos productores agrícolas. Una de estas organizaciones no gubernamentales es Prisma.

Prisma es ONG peruana que busca potencializar las capacidades y oportunidades de grupos vulnerables mediante el diseño e implementación de proyectos, permitiendo un adecuado desarrollo sostenible con una sociedad más inclusiva. Esta comenzó sus labores en 1986 y su principal motivación, para su creación, fue el de reducir la desnutrición crónica infantil en el país. Sin embargo, a la actualidad, cuenta con 8 líneas de acción (Prisma, 2019):

- Salud y saneamiento

- Aseguramiento de insumos para la salud
- Educación
- Administración de fondos
- Investigación y desarrollo
- Gestión Ambiental
- Producción y comercialización

Esta última se enfoca en empoderar a los pequeños productores, mediante el fortalecimiento de las cadenas productivas, con la finalidad de poder articularlos con empresas e instituciones para un desarrollo económico sostenible. También permite que puedan responder a las necesidades y exigencias que les plantea el mercado. Así mismo, tienen a su nombre 12 proyectos enfocados en las diferentes necesidades que presentaban los agricultores de diferentes regiones del Perú.

Uno de los proyectos más relevante que ha realizado esta ONG es el de *Asistencia técnica y capacitación en nuevas variedades de trigo en la provincia de Contumazá*. Este proyecto buscaba la mejora en los ingresos de los agricultores mediante la generación de un empleo sostenible en Contumazá – Cajamarca. Para ello, se propuso la inserción de nuevas variedades de trigos que sean rentables y resistentes – Trigo Durum – y, de esa manera, mejorar su productividad y aumentar la producción y rentabilidad de productores organizados (incrementos de las ventas de trigo durum). Esto, a su vez, busca reducir la importación de este tipo de trigo y que se llegue a producir en mayor cantidad en el país, como también crea la oportunidad del impulso del biocomercio en este sector debido a sus lineamientos que siguen.

Este proyecto tuvo una duración aproximada de tres años y medio: desde setiembre del 2006 hasta febrero del 2010. Para su desarrollo, se contó con la participación de diversas organizaciones como fueron la empresa de fertilizantes Misti; Alicorp, quien brinda las semillas para los agricultores; el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (Fondoempleo), cumpliendo este como fuente de financiamiento; y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). La participación de Prisma se enfocaba en tres componentes: brindar asistencia técnica - productiva, fortalecimiento de los grupos de pequeños agricultores a un nivel organizacional y otorgar conocimientos del rubro comercial.

Un reporte realizado por Andina (2008) indicó que los productores de estas zonas llegaron a incrementar sus ingresos en más del 90%. También, el precio que los productores recibían por la producción de este tipo de trigo, el cual era de 0.70 céntimos por kilo, se llegó a incrementar a 1.35 soles por la misma cantidad producida en menos de un año, dado que la calidad con la que se estaba produciendo era mejor en comparación con el trigo tradicional. El interés de los

agricultores de pertenecer a este programa fue creciendo, pues veían los resultados que estaban dando y como ayudaba en la generación de más oportunidades para estos mismos; por lo que, para el 2007, el número de agricultores incrementó sus cifras en más del 121%.

Estos logros se llevaron a cabo debido a la asesoría técnica, capacitación y entrega de las semillas otorgadas por Alicorp, mediante la gestión de Prisma, como los mejores precios que este cereal percibe en el mercado. Finalmente, de los resultados que se llegaron a realizar al finalizar el proyecto, la ONG Prisma (2019) reconoce cuatro principales:

- Participación de 1 604 productores de trigo durum
- Instalación de 1 468 hectáreas destinadas a dicho tipo de trigo
- Participación de 11 asociaciones de productores de Cajamarca, pertenecientes a las provincias de San Miguel y Contumazá
- Formación de una red de asociaciones

En este capítulo se recopiló información sobre la experiencia del biocomercio tanto en América Latina como en el Perú. La gestión de colaboraciones permite, tal como se mencionó anteriormente, que los actores participantes permitan obtener mayores resultados mediante la sinergia tanto de sus capacidades como actividades, persiguiendo una estrategia en común y la cual motiva la colaboración. En los casos presentados tanto internacionales como nacionales, se desarrolla que los productores rurales son los actores que se encuentran en situación de desventaja debido a las limitaciones que poseen, por ejemplo, la falta de técnicas productivas. Para lo cual existen intervenciones desde diferentes sectores para revertir su situación, por ejemplo, existen programas estatales de apoyo a los productores, financiamiento desde el sector privado y apoyo desde el sector social.

Este auge de los actores sociales en el sector agrario se debe a las ineficiencias del sector público para brindar asistencia técnica, este problema se replicó tanto en América Latina como en Perú. Ello propició que las organizaciones no lucrativas fomenten y se presenten como medios para canalizar las capacidades y actividades de los productores agrarios.

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

A partir de lo desarrollado en el presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente.

En primer lugar, el biocomercio se refiere a una tendencia actual de negocio sostenible, pues alinea tres variables claves, el impacto social, económico y ambiental, hacia la conservación de la biodiversidad. Este consta de tres enfoques, siendo el más relevante el enfoque de cadena de valor, ya que permite la articulación entre todos los actores no solo de la cadena productiva sino también los externos a ella. Se consideró enfocar el trabajo bajo la metodología Value Link, pues desagrega en tres niveles los actores de una cadena de valor: nivel micro, conformado por los productores agrarios, el nivel meso constituidos por las instituciones de apoyo o servicio de cualquier sector (social, privado y público), y el nivel macro, formado por las entidades públicas que permiten la creación de un marco normativo viable para el desarrollo del biocomercio. Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo se concentró en estudiar a dos actores de la cadena: en el nivel micro a los productores agrarios y del nivel meso a las ONG de apoyo y servicio de asistencia técnica.

Ello se realiza en el ámbito de las colaboraciones. Debido a los cambios que sufren distintos sectores productivos o económicos, siendo uno el sector agrario con este nuevo modelo de negocio del biocomercio, ello supone nuevos retos o el replanteamiento sobre las formas en cómo se realizan las cosas, es así que una de estas alternativas de trabajo es la colaboración. La gestión colaborativa se conceptualiza desde diferentes perspectivas. Por un lado, el enfoque intersectorial menciona a la gestión colaborativa como nueva forma de tratar los asuntos públicos con el objetivo de maximizar las capacidades. Por otro lado, desde el enfoque multidisciplinario se examina que, a partir de las colaboraciones, se da un intercambio de nuevos conocimientos para abarcar un aprendizaje expansivo. Finalmente, desde el enfoque estratégico, la gestión colaborativa es entendida como una estrategia voluntaria adoptada por los actores, la cual presenta tres implicancias: lograr una mirada sistémica, formación de una red de actores teniendo en cuenta sus roles, y construcciones de relaciones basadas en la confianza y no en el control. Se concluyó que este último enfoque es el más correcto para el trabajo de investigación puesto que permite un acercamiento más estratégico a los problemas, así como la generación de beneficios mutuos entre los actores participantes. Las formas en cómo se expresan estas colaboraciones supone el grado de compromiso de los actores, algunas de ellas son las inversiones conjuntas, alianzas estratégicas y redes organizacionales.

De igual forma, este enfoque estratégico de las colaboraciones comprende una serie de pasos para su creación tales como: comprender la colaboración estratégica, establecer el contacto,

asegurar el ajuste estratégico, generación de valor y administrar el vínculo. Asimismo, algunos de los factores de éxito para que la colaboración sea considerada significativa son visión compartida, respeto mutuo, liderazgo comprometido, atención al proceso, volumen adecuado de recursos, resolución de conflictos y equilibrio entre aportes y resultado.

Cabe resaltar, que el biocomercio no es excluyente en cuanto a la participación de los actores, más bien diversos programas e instituciones, con la finalidad de promover esta nueva práctica comercial, buscan e impulsan la construcción de las redes de colaboración, siendo una de ellas entre los productores agrícolas y las ONG de asistencia técnica.

En segundo lugar, los productores agrícolas, que trabajan de forma individual, presentan diversos problemas para poder insertarse en el mercado. Entre los más comunes se encuentran la baja capacidad de financiamiento crediticio, la baja implementación de tecnología técnica, un débil poder de negociación en mercado local e internacional, la ineficiencia del sector público respecto a las formulaciones de políticas y la falta de conocimientos para sus cultivos, lo cual no les permite desarrollar su competitividad. Debido a ello, resulta importante el rol de la asociatividad entre ellos. Este se entiende como un mecanismo de cooperación, regido por la confianza y la disponibilidad de compartir conocimientos, entre dos o más organizaciones que buscan tener una mejora en el ámbito económico, político o social. Las ventajas que otorga la decisión de ser parte de una asociación, en este caso, de pequeños productores son las de poder reducir los costos generados por las actividades propias de la producción agrícola, permite generar nuevas relaciones entre proveedores o facilitar la negociación de nuevos acuerdos, lo cual sería difícil llegar a lograr si se trabajara de forma individual con cada productor. Cuando los agricultores están organizados, permite que su trabajo se realice de una manera más eficaz y eficiente, mediante la especialización, ya que se puede gestionar la división de recursos y las tareas a asignar. La naturaleza de este tipo de organización fomenta trabajar en conjunto y afianzar la solidaridad y confianza entre ellos. De esa manera, genera mejores oportunidades para una mayor participación en el mercado local e internacional.

En tercer lugar, las ONG se entienden como un grupo de ciudadanos que comparten intereses en común, con la finalidad de contribuir en la solución de erradicar o disminuir algún problema nacional o internacional. Así mismo, este tipo de entidades desarrollan proyectos sostenibles, en las cuales las mismas comunidades beneficiadas son partícipes para su mejora en las condiciones de vida. Respecto a las modalidades de intervención que estas utilizan, se pueden mencionar tres. Las ONG de autodesarrollo se enfocan en mejorar las condiciones de vida del público objetivo mediante actividades de la misma organización; las ONG de apoyo,

acompañamiento y servicio buscan el desarrollo comunitario o apoyo a otras organizaciones; estas se encuentran conformadas por las ONG de atención y asistencia, de apoyo a la acción gubernamental y las de prestación de servicios; finalmente, las organizaciones de presentación gremial y coordinación interinstitucional otorgan servicios de acompañamiento, atención y apoyo a diferentes sectores de la economía. Así mismo, se permite forjar relaciones de confianza en las comunidades a trabajar debido a que estas organizaciones se presentan como entidades transparentes ya que se encargan de dar a conocer la gestión que se lleva a cabo con los recursos o fondos asignados.

En relación al sector agrario, las ONG pueden contribuir de diversas maneras: servicios financieros, asistencia técnica y/o extensión agrícola. Si bien, diversos autores plantean diferentes definiciones respecto a lo que se refieren a estos últimos, para efectos de este trabajo de investigación se vio necesario entenderlo como si se refiera a un mismo concepto ya que ambas cuentan con los componentes de la tecnología, educación y participación de actores. Entonces, desde el punto de vista de la intervención de asistencia técnica, estas han ido cambiando con el paso del tiempo debido a las necesidades que se han presentado en el sector. No solo se busca el aumento de la productividad de los agricultores en su cosecha mediante la transferencia de tecnología, sino también ahora se busca un enfoque participativo en el que el mismo agricultor toma mayor relevancia en el accionar. Es decir, las ONG se enfocan en potencializar y mejorar la producción agrícola, pero teniendo en cuenta las habilidades y capacidades de los agricultores involucrados, mediante la educación y otorgamiento de herramientas adaptadas a sus necesidades específicas.

Respecto a la situación del biocomercio en América Latina, se concluye que esta práctica comercial se ha promovido gracias al proyecto del Biocomercio Andino, pues mediante un enfoque integrado y la colaboración de diversos actores como cooperaciones, ONG, entidades públicas y productores agrarias, se ha favorecido lo siguiente: el desarrollo inclusivo en cuanto al trabajo articulado en la cadena de valor; un enfoque sistémico, en cuanto a una mirada holística y el involucramiento de los actores; establecimientos de soluciones contextualizadas, las actividades a realizar sean idóneas con la realidad de los productores y, finalmente, el refuerzo de capacidades, para lo cual es necesario que se brinde asesorías y/o acompañamientos para la formación de habilidades colectivas.

En relación al Perú, el biocomercio se ha posicionado como una nueva ventana de oportunidad debido a tres principales razones. La primera se enfoca en que el país se caracteriza por poseer una alta biodiversidad de especies. Esto se ha visto reflejado en la producción de ciertos

productos, como es el caso del cacao, quinua, sachu inchi, entre otros; así mismo, ha tenido una mayor participación en ciertas regiones del país, como son los casos de Cusco, San Martín, Madre de Dios, entre otros. En segundo lugar, se cuenta con diversas normativas y leyes que impulsan y garantizan el desarrollo de este modelo comercial. Como tercera razón, el sector agrícola en el país cumple un rol importante, esto se debe a que, en los últimos años, ha contribuido en el crecimiento del PBI y, además involucra diversos actores en su cadena productiva. Este último punto es importante, ya que permite visualizar un enfoque colaborativo para el desarrollo del biocomercio. Debido a su naturaleza, busca que se generen relaciones de confianza entre todos sus actores involucrados de forma directa o indirecta, desde los mismos productores agrícolas hasta los encargados de su comercialización, garantizando beneficios justos entre todos ellos. Además, ha permitido involucrar a diversas organizaciones del sector civil, como son las ONG, y a las mismas entidades del sector público, generando nuevas oportunidades para el desarrollo del mismo agricultor.

A pesar de todos los beneficios y resultados que se han estado llevando a cabo a raíz de su implementación mediante diversos proyectos o programas, todavía existen ciertas dificultades para los agricultores en diferentes zonas del país. No se tiene un adecuado manejo en preservar la biodiversidad de los productos de una manera sostenible, dado a la falta de conocimientos; no existe una adecuada gestión a lo largo de la cadena de valor en la agricultura, generando costos innecesarios y reduciendo la rentabilidad en estos; se sigue necesitando el apoyo asistencial en los agricultores para su implementación en los campos de cultivo; el fortalecimiento organizacional de las asociaciones de pequeños productores que, a su vez, afecta a la capacidad de poder solicitar un crédito agrario para el cultivo, entre otros. Dicho contexto, genera la necesidad de que más entidades puedan formar parte de esta cadena de valor en el biocomercio y que mayores agricultores puedan involucrarse para beneficio propio, del país y del medio ambiente.

Asimismo, se concluye que en el Perú las ONG del sector agrario han pasado por un proceso de transformación, pues surgieron como parte del vacío institucional de las entidades públicas. En este proceso de evolución se han establecido cuatro modelos de intervención. El primero se refiere al modelo difusionista asistencialista, el cual se basa netamente en la difusión de la tecnología agraria a los productores, luego el modelo participativo, que, si bien le brinda relevancia al componente de las necesidades de los productores y se trabaja a partir de ello, no supone un reforzamiento en cuanto a los lazos organizativos de los actores participantes. El otro modelo es el orientado a la demanda, la variable clave en este es el establecimiento de contratos entre los empresarios y los productores con el fin de que estos último trabajen de acuerdo a las

demandas de los primeros. Por último, el modelo de gestión empresarial, el cual se enfoca en reforzar las cadenas productivas, por tal motivo se trata a los productores como parte importante de la misma. Un ejemplo de ONG peruana que brinda proyectos de asistencia técnica y capacitación es Prisma, esta tuvo un impacto positivo en reforzar las cadenas de producción de trigo en la provincia de Contumazá, mejorando así los ingresos de los agricultores e impulsando el biocomercio de este producto.

Finalmente, esta investigación da lugar a que se realicen futuras investigaciones en el campo de la gestión colaborativa, puesto que es un área de la gestión poco profundizada, más aún en el sector agrario y biocomercio. Por ejemplo, las perspectivas que podrían estudiarse serían examinar cómo se da el proceso de colaboración entre los actores o comprobar si una colaboración ya constituida es considerada exitosa. Si bien se presentó dificultades en la realización del trabajo de investigación referidas a la escasez de fuentes que traten ello, se considera que esta es una oportunidad para una mayor difusión de las colaboraciones, así como sus aproximaciones en otras áreas.



REFERENCIAS

- Andina (2008). Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-agricultores-cultivan-trigo-durum-cajamarca-incrementaron-sus-ingresos-mas-90-165236.aspx>
- Antezana, I., Bernet, T., López, G. & Oros, R. (2010). *Enfoque participativo en cadenas productivas (EPCP): Guía para capacitadores*. Lima. CIP.
- Austin, J. (2003). *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas*. Buenos Aires.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Producto bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales) - Agropecuario - Agrícola (PM04969AA)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2014). CAF. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2014/12/proyecto-de-biocomercio-andino-promovio-mas-de-20-cadenas-de-exportacion-en-peru/>
- Banco Mundial (2019). *Agricultura, valor agregado (% del PIB) - Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina, Perú*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS?end=2018&locations=CO-EC-VE-AR-PE&start=2010&view=chart>
- Biocomercio Andino (2013). *Programa Nacional de Promoción del Biocomercio*. Recuperado de <http://www.biocomercioandino.pe/biocomercio-en-per%C3%BA/programa-nacional-de-promoci%C3%B3n-del-biocomercio.aspx>
- Birbaumer, G. (2011). *Extensión, comunicación y desarrollo rural*. Asunción: GIZ.
- Caracciolo, M. (1998). *Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina*. IICA.
- Carhuallanqui, G., & Carol E. (2017). Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: caso quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga - Ayacucho (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8453/Carhuallanqui_Espinoza_Desarrollo%20de%20cadenas%20de%20valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cayeros, S, Francisco R. & Soto, E. (2016). Cadenas productivas y cadenas de valor. *Revista EDUCATECONCIENCIA*. 10 (11), 6-12.
- Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (2015). *Un camino para avanzar y crecer. Guía para el Desarrollo de Alianzas Colaborativas en la sociedad civil*. Ecuador: s/e.
- Coello, J., Ita, W., La Cruz, G., & Eliot, J. (2004). Provisión de asistencia técnica de campesino a campesino en Cusco y Cajamarca: promoviendo el cambio tecnológico en comunidades pobres de la sierra peruana. *Sepia*, (11).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2011). Programa Nacional de Promoción del Biocomercio [PPT]. Recuperado de

<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=EEDC3517-9FD5-445A-9203-ABAFcBB7C239.PDF>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2014a). *Biocomercio: modelo de negocio sostenible*. Lima: Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2014b). *Sistematización del proyecto. Biocomercio Andina Perú*. Lima: JMD Servicios Gráficos. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/546351112rad577FF.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2016). Taller de capacitación en P&C de biocomercio y esquema de cadena de valor [PPT]. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=EEDC3517-9FD5-445A-9203-ABAFcBB7C239.PDF>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2018). *SuperFoods Perú*. Lima: Impreso Gráfica S.A.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2019). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador. Informe anual 2018*. [PPT]. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20agroexportador%202018.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] (2000). *La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina*. Santiago de Chile: s/e.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] (2004). *Políticas públicas y agricultura en América Latina durante la década del 2000*. Santiago de Chile: s/e.
- Cooperación Alemana (2011). *Guía Metodológica: Implementación del proceso de fomento de la cadena de valor*. Nicaragua: s/e. Recuperado de <http://valuelinks.org/wp-content/uploads/2015/09/Guia-Methodologica-Implementacion-del-Proceso-de-Fomento-de-Cadena-de-Valor.pdf>
- Comisión Nacional de Promoción del Biocomercio (2015). *Estrategia Nacional de Biocomercio y Plan de Acción al 2025*. Lima: CPLM.
- Corporación Andina de Fomento (2014). *Biocomercio andino. Quince historias de éxito en Colombia, Ecuador y Perú*. Lima: Trivia Comunicación Creativa EIRL.
- De la Cruz, T. (2016). El biocomercio en el Perú: Desafíos y oportunidades de desarrollo. *InnovaG*, (1), 22-24.
- Dini, M., Carlo F., & Carolina G. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Engel, A. (2012). *Gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (pfñ): Manual de capacitación*. Roma: FOA.

- Engeström, Y., Miettinen, R., & Punamäki, R. (1999). *Perspectives on activity theory*. Cambridge University press.
- Escalante, A., Miguel H., & Rosa Yánac (2017). Gestión de colaboraciones interinstitucionales de organizaciones culturales sin fines de lucro. Estudio de caso múltiple en Lima, Trujillo y Arequipa (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11888>
- Escobal, J., Ricardo F., & Eduardo Z. (2015) *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario*. Lima: GRADE.
- Escobar, G. (2016). La relevancia de la agricultura en América Latina y el Caribe. *Nueva Sociedad*, 1-22.
- Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú [FGAD PUCP] (2011). Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Recuperado de http://facultad.pucp.edu.pe/gestiondireccion/wp-content/uploads/2014/05/REG_Grados_y_Titulos1.pdf
- Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica de Perú [FGAD PUCP] (2015). *Estándares académicos para trabajos de investigación aptos para titulación*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2014/08/2015-Est%C3%A1ndares-acad%C3%A9micos-FGAD.pdf>
- Fairlie, A. (2013). *Crecimiento verde y biocomercio: una mirada andina*. Lima: Cartolán Editora y Comercializadora E.I.R.L.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (2003). *Agricultura Orgánica, Ambiente y Seguridad Alimentaria*. Rome: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y4137s/y4137s00.htm#Contents>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (2013a). *FAO Strategy for partnerships with the private sector*. Rome: FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (2013b). *FAO Strategy for partnerships with civil society organizations*. Rome: FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (2019). *El estado de la biodiversidad para la alimentación y la agricultura en el mundo*. Roma: FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (s/fa). *Biodiversidad para una agricultura sostenible*. Roma: FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (s/fb). *Perú. Nota de análisis sectorial. Agricultura y Desarrollo Rural*. Roma: FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (s/fc). *Sistemas de apoyo a la agricultura*. Rome: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y3969s/y3969s05.htm>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (s/fd). *Nuevos enfoques de la extensión agrícola*. Rome: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y5673s/y5673s1q.htm>

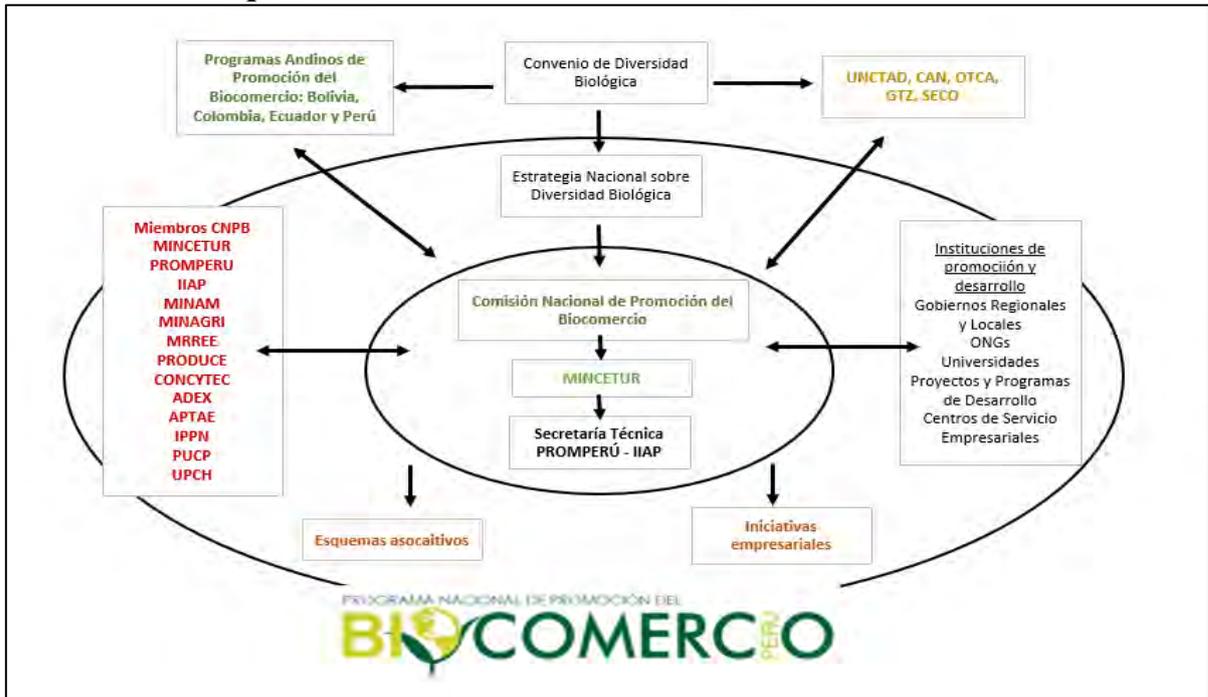
- Garatea, C. (2016). *Banca pública y financiamiento agropecuario*. Lima: Agrobanco
- Gastón, G. (2013). Estrategias de desarrollo rural local de pequeños y medianos productores. El caso de la Cooperativa Ganadera Regional de Mauricio Mayer, La Pampa. *Huellas*, (17), 136 – 162. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6211001.pdf>
- Glendinning, C. (2002). Partnerships between health and social services: developing a framework for evaluation. *The policy press*, 30 (1), 115 – 127.
- Hernández, T (2005). *Gestión de la Asistencia técnica, para una nueva ruralidad. Un enfoque sistémico*. Lima: INCADES-UNS.
- Ho, R., & Montero, R. (2013). *Extensión rural y asistencia técnica en el Sector Campesino: experiencias del periodo 1997-2013; lecciones y propuesta*. Lima: Soluciones Prácticas.
- Huertas Jiménez, R. (2015). *Organizaciones no gubernamentales y social media. Análisis de las estrategias comunicativas*. Málaga: Publicaciones y Divulgación Científica.
- Iglesias, M. & Carrera I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: PWC
- Industrial Agropecuaria Freund-Arroyo – Inagrofa (2019). *Our Company*. Recuperado de <http://inagrofa.com/>
- Institución Futuro para la Confederación de Empresarios de Navarra (2014). *Nuevos modelos de gestión colaborativa para Pymes*. Navarra: Servicio navarro de empleo.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe. Un análisis en países seleccionados*. San José: IICA.
- Jiménez-Ramírez, M. G. (2015). *La gestión colaborativa y estratégica para mejorar los procesos organizacionales en la ENEA*. (Reporte de intervención para obtener el grado de Maestro en gestión directiva, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente). Recuperado de <https://rei.iteso.mx/handle/11117/4293>
- Jiménez, T., Cárdenas, J., & Soler-Tovar D. (2017). Biocomercio en el contexto suramericano: Colombia y Perú como estudios de caso. *Revista de Medicina Veterinaria*, (35), 9-15. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-93542017000300009
- Kouzmine, V. (2000). *Exportaciones no tradicionales latinoamericanas. Un enfoque no tradicional*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Klein, B., Richard, M., Alfred, H. & Michael, F. (2001). *Mejores prácticas del financiamiento agrícola*. Roma: FAO.
- La Piana Consulting (2019). *La Piana Consulting. The Collaborative Map*. Recuperado de <https://www.lapiana.org/>
- Libélula (2011). *Diagnóstico de la agricultura en el Perú*. Lima: s/e.

- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*.
- Maldonado, G. (2012). Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1452/MALDONADO_ROCHA_GINA_ASOCIATIVIDAD_REPEBAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maldonado, L., Fonseca, C., & Ordinola, M. (2011). *Estudio de caso: Evaluación de impacto de la intervención del proyecto INCOPA en Puno*. Lima: Centro Internacional de la Papa.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s/f). Problemas tipo de la agricultura peruana. MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?limitstart=0>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017-2021*. Lima. Recuperado de https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivoslegales/76485_1.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2013a). *Manual del curso de Biocomercio*. Lima: MINAM.
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2013b). *Herramienta de Verificación cumplimiento de principios y criterios de biocomercio – Perú*. Lima: MINAM.
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2015). *Impacto de la promoción del biocomercio en el Perú. Retos y oportunidades*. Lima: MINAM.
- Ministerio del Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR] (2019). *Programa Nacional de Promoción del Biocomercio*. Recuperado de <http://www.biocomercioandino.pe/biocomercio-en-per%C3%BA/programa-nacional-de-promoci%C3%B3n-del-biocomercio.aspx>
- Muñoz, C., Paula, M. & Rodrigo, F. (2012). Observando las alianzas de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones estatales chilenas. *Polis. Revista Latinoamericana*, (32), 2-9.
- Murillo, C & Arias R. (2008). Biocomercio: una alternativa para el desarrollo sostenible. *Ciencias Económicas*. 26 (1), 73-90. Naciones Unidas (2006). *Primeras experiencias en el apoyo a cadenas de valor de productos de Biocomercio*. Geneva: Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (2001). *Situación actual en el campo del comercio de productos y servicios de la biodiversidad en la región andina*. Geneva: Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (2006). *Primeras experiencias en el apoyo a cadenas de valor de productos de Biocomercio*. Geneva: Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (2007). *Los principios y criterios de biocomercio de la UNCTAD*. Geneva: Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (2018). *Biocomercio y acceso y participación en los beneficios: del concepto a la práctica*. Geneva: Naciones Unidas.

- Nieto, E., Julio, G., Rafael, R. & Rafael, R. (2012). Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas. *Revista Española del Tercer Sector*, (20), 79-104. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Ramirez11/publication/267866762_Determinantes_y_motivaciones_de_los_procesos_de_colaboracion_entre_las_principales_ONG_espanolas/links/580104b908ae310e0d98aaa4/Determinantes-y-motivaciones-de-los-procesos-de-colaboracion-entre-las-principales-ONGs-espanolas.pdf#page=81
- O'Hara, P. (2010). *Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales: herramientas para profesionales*. Roma: FAO
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Padilla, R., & Oddone N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Pasco M. & F. Ponce. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: PUCP
- Pastor, Gema (2014). La gestión colaborativa de la inmigración. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (17), 189-201.
- Penrose-Buckley, C. (2007). *Organizaciones de productores. Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas*. Barcelona: Intermón Oxfam.
- Pérez, G., Martín, A. & Lizeth, S. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, (38), 243-260.
- Porras, S. (2003). De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización. *Denarius*, (08), 99-124.
- Prisma ONG (2019). Prisma. Recuperado de <http://www.prisma.org.pe/proyecto/asistencia-tecnica-y-capacitacion-en-nuevas-variedades-de-trigo-en-la-provincia-de-contumaza/#proyecto-intro>
- Puebla A.L (2017). *Biocomercio en Ecuador (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador)*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5535/1/T2223-MRI-Puebla-Biocomercio.pdf>
- Ramírez, P. (2013). *Relaciones de confianza en la cadena de valor de la papa nativa: des la chacra hasta los anaqueles. Estudio de caso de la cadena de valor compuesta por los productores de Kishuará, Cápac Perú y Supermercados Peruanos. 2009 – 2013 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)*. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5440/RAMIREZ_M EDINA_PAOLA_RELACIONES_ANAQUELES_2.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Ramsay, J. (1997). *Lo clásico y lo moderno en extensión agraria*. Lima: IICA.
- Real Academia Española [RAE] (2017). *Dirección de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de <http://drlae.es/palabras/minifundio>
- Risi, J. (1999). *Análisis de la extensión agraria en el Perú*. Proyecto de información, investigación y extensión agraria. Lima: Ministerio de Agricultura-Banco.
- Robinson, M., & Cottrell, D. (2005). Health professionals in multi-disciplinary and multi-agency teams: changing professional practice. *Journal of interprofessional care*, 19(6), 547-560.
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios Agrarios*, 30. Recuperado el 22 de abril de 2015
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *Revista Capítulos*, 85-97.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2019). *Exportación del producto maca según sus principales mercados en kg 2014 – 2019*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodmercvolu&pvalor=1934>
- Sonnino, A., & Ruane, J. (2013). *La innovación en agricultura como herramienta de la política de seguridad alimentaria: el caso de las biotecnologías agrícolas*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Thomson, A. & Perry, J. (2006). *Collaboration Processes: Inside the Black Box*. Public Administration Review. 20-32
- Vidal, R. (2015). Cómo crear cadenas productivas competitivas y sostenibles: Aprendizajes del biocomercio en Ecuador. *Debates IESA*, 20 (2), 15-19.
- Waiskopf, B., & Marlen L. (2011). *Guía metodológica Implementación del proceso de fomento de cadena de valor*. Nicaragua: s/e.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.

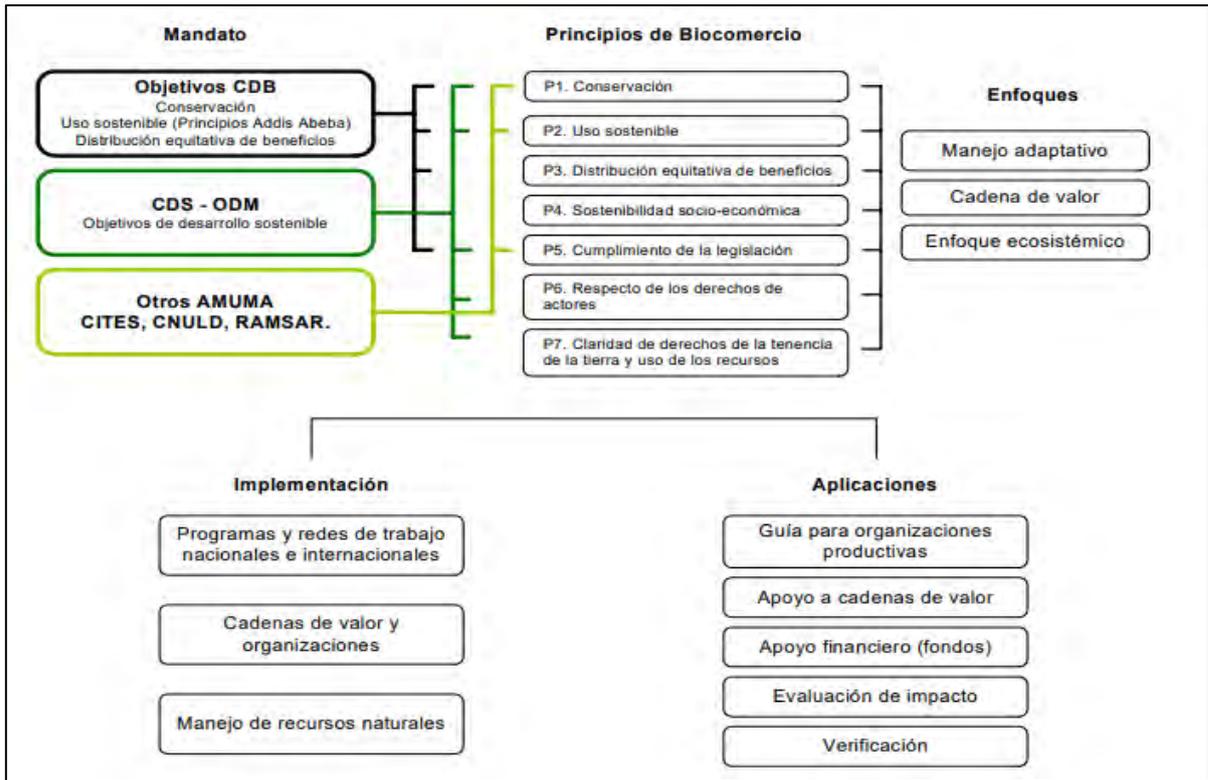
ANEXO A: Esquema del Biocomercio



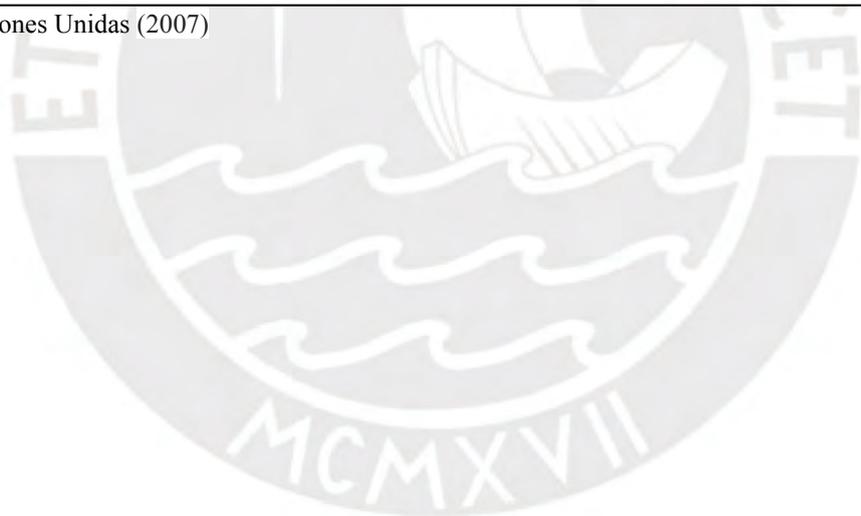
Fuente: PromPerú (2016)



ANEXO B: Marco de referencia del Biocomercio



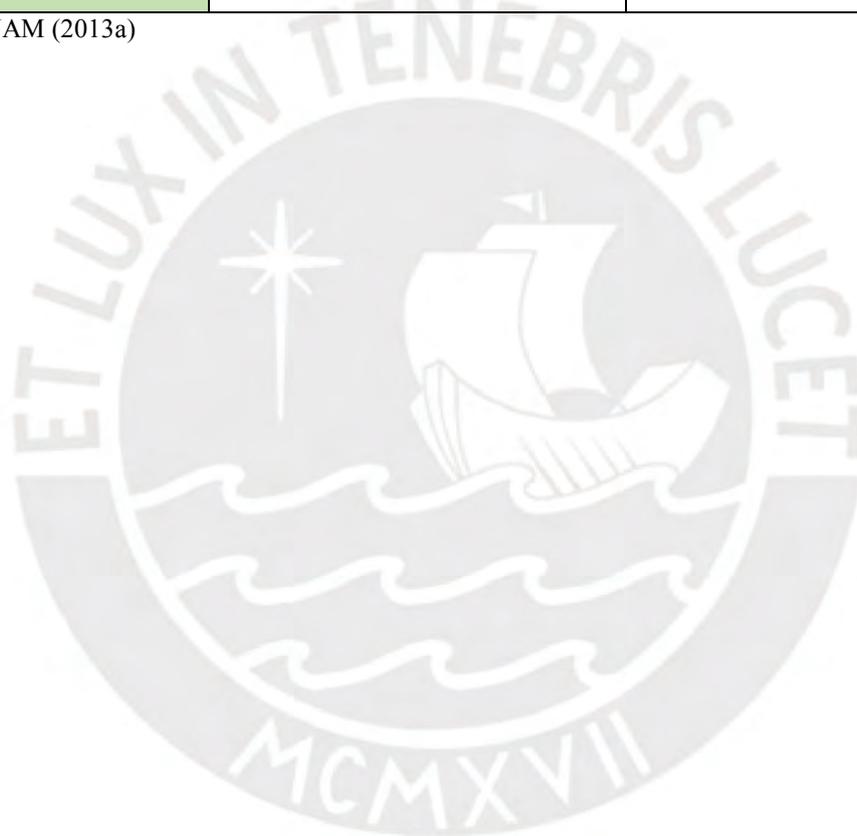
Fuente: Naciones Unidas (2007)



ANEXO C: Factores que diferencian una cadena de valor de una cadena productiva

Aspecto	Cadena productiva	Cadena de valor
Flujo de información	Punto nulo	Extensivo
Enfoque Principal	Costo / precio	Valor / calidad
Estrategia	Producto básico	Producto diferenciado
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Estructura organizacional	Actores independientes	Actores dependientes
Filosofía	Competitividad de la empresa	Competitividad de la cadena

Fuente: MINAM (2013a)



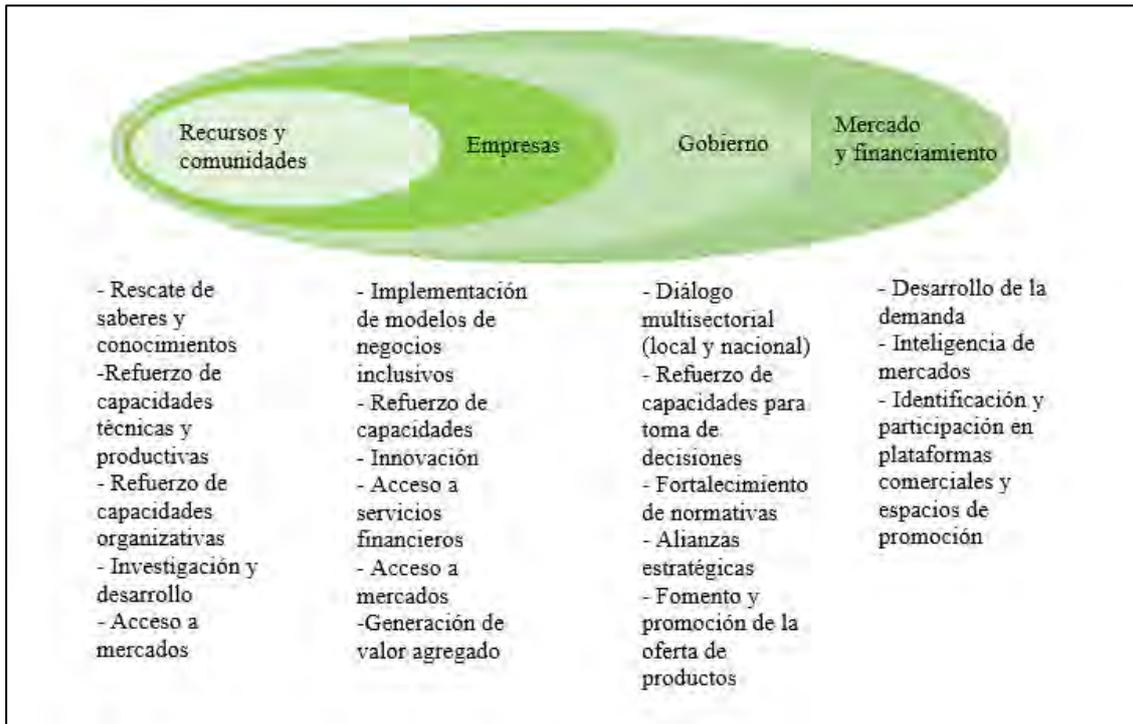
ANEXO D: Formas de colaboración según Porras

Elemento	Coinversiones	Alianzas estratégicas	Red organizacional
Concepto	Acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio	Colaboración entre dos o más firmas independientes que tienen control compartido y contribuciones continuas de todos los participantes	Relación de largo plazo entre organizaciones como actores para lograr objetivos comunes
Forma organizacional	Se crea una nueva organización cuya propiedad y manejo corresponde a los participantes en la relación.	Una organización contractualmente híbrida, en la cual organizaciones existentes son las accionistas	Es una forma de colaboración entre organizaciones existentes en donde no se crea una nueva organización
Propósitos	Reducir costos y riesgos	Orientado al acceso de información, exposición a nuevas tecnologías, innovación de mercado, aprendizaje organizacional, acceso a conocimiento y a mayores mercados.	Reducir costos, economías de escala, especialización, experiencia, flexibilidad y una mayor eficiencia en las operaciones, aprendizaje organizacional

Adaptado de: Porras (2003)



ANEXO E: Enfoque sistémico del Biocomercio Andino



Fuente: PromPerú (2014b)



ANEXO F: Cuadro de metodología de investigación – Tesis de Carhuallanqui y Espinoza

<p>TESIS: “DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR DE PRODUCTORES RURALES: CASO QUINUA Y ASOCIACIÓN APOQUA EN LA PROVINCIA DE HUAMANGA - AYACUCHO”</p> <p>AUTORES: CARHUALLANQUI MENDOZA, Gisela Judith Y ESPINOZA CASTRO, Carol Stephanie</p>				
ENFOQUE	ALCANCE	ESTRATEGIA	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	MUESTREO UNIVERSO DE CASOS
Mixto (relevancia en el enfoque cualitativo)	Exploratorio secuencial de tipo derivativo No probabilístico	Diseño tipo encuesta Estudio de caso	Encuestas Taller participativo Entrevistas semi estructuradas	3 Principales zonas de producción Productores agrícolas Representante de las institución de apoyo

Fuente: Elaboración propia



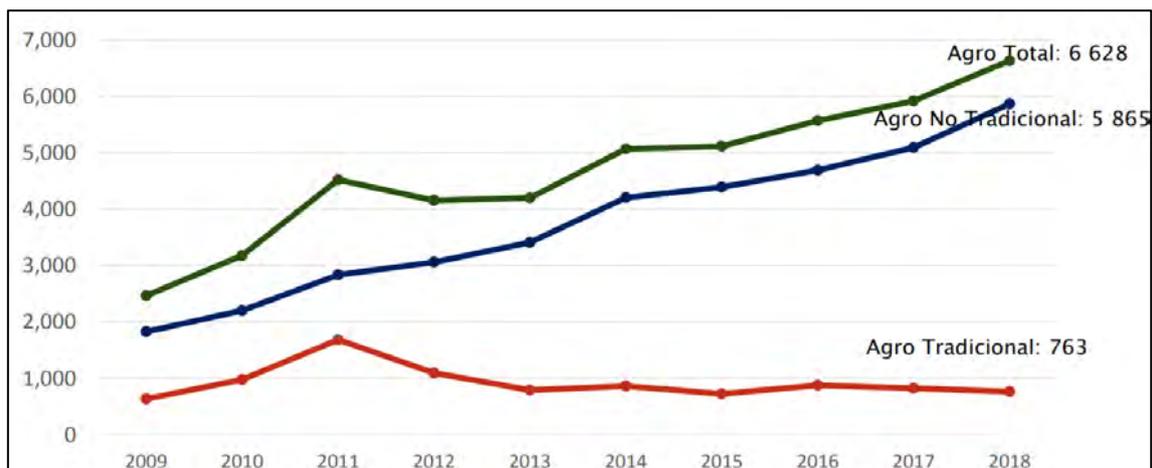
ANEXO G: Cuadro de metodología de investigación – Tesis de Ramírez

<p>TESIS: “RELACIONES DE CONFIANZA EN LA CADENA DE VALOR DE LA PAPA NATIVA: DESDE LA CHACRA HASTA LOS ANAQUELES. ESTUDIO DE CASO DE LA CADENA DE VALOR COMPUESTA POR LOS PRODUCTORES DE KISHUARÁ, CAPAC PERÚ Y SUPERMERCADOS PERUANOS. 2009 - 2013</p> <p>AUTORES: RAMÍREZ MEDINA, Paola Michella</p>				
ENFOQUE	ALCANCE	ESTRATEGIA	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	MUESTREO UNIVERSO DE CASOS
Cualitativo	Descriptivo	Estudio de caso	Entrevistas a profundidad y semiestructuradas	Productores de Kishuará Productores del mercado de Andahuaylas Equipo de CAPAC Perú Jefe de INCOPA

Fuente: Elaboración propia



ANEXO H: Perú: Agroexportaciones totales 2009-2018



Fuente: PromPerú (2019)



ANEXO I: Perú: Top 10 productos de exportación 2017-2018 (US\$ - valor FOB millones)

Ranking	Producto	2017	2018	Part.% 2018	Var.%18/17
1	Uvas frescas	648	818	12.3%	+26%
2	Paltas frescas	588	723	10.9%	+23%
3	Café verde en grano	712	680	10.3%	-4%
4	Arándanos frescos	371	548	8.3%	+48%
5	Espárragos frescos	410	384	5.8%	-6%
6	Mangos frescos	183	249	3.8%	+36%
7	Mandarinas frescas	157	169	2.5%	+8%
8	Banano orgánico fresco	148	166	2.5%	+12%
9	Cacao en grano	132	138	2.1%	+5%
10	Quinua en granos	122	125	1.9%	+2%
	Resto (590)	2,459	2,628	39.6%	+7%
	Total	5,930	6,628	100%	+12%

Fuente: PromPerú (2019)

