



Pontificia Universidad Católica del Perú

Escuela de Posgrado

Tesis

“LA ASOCIATIVIDAD DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS MEJORA LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y PERMITE EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS ZONAS FRONTERIZAS”. CASO: “PROYECTO DE DESARROLLO DE LA CADENA PRODUCTIVA TRANSFRONTERIZA DE CAFÉ EN BAHUAJA SONENE – MADIDI, ZIF PERÚ – BOLIVIA”

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local que presenta:

José Manuel Mesía Herrera

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

Delia Pinto Melgarejo

Asesor PUCP : ***Mag. Cecilia Natividad Medina Ccoyllo***
Co-Asesor de la Universidad EAFIT: ***PhD. Mario Enrique Vargas Sáenz***

Lima, 2022

RESUMEN

En la presente investigación, se realiza un estudio de caso de un proyecto en el que se impulsa el desarrollo social, económico territorial de una importante zona amazónica del Perú, específicamente en la selva de Puno Perú, zona fronteriza con la selva de La Paz (Bolivia). En esta zona los ecosistemas son muy propicios para promover la producción asociada del café orgánico y su comercialización internacional, ya que está próxima a dos áreas de amortiguamiento ecológico como el Parque Nacional Bahuaja Sonene de Perú y el Parque Nacional Madidi de Bolivia. Además, son parte de la Zona de Integración Fronteriza Perú-Bolivia.

Es importante resaltar que los países miembros de la Comunidad Andina CAN (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), mediante Decisión 501, establecieron las “Zonas de Integración Fronteriza” (ZIF) con los territorios fronterizos de la CAN para impulsar políticas, planes, programas o proyectos de manera conjunta entre dos o más países miembros y así lograr el desarrollo sostenible y la integración en beneficio mutuo y corresponsable con sus características particulares de cada país. (Normativa Andina, Decisión 501: 2001:2).

Por tanto, acordaron generar condiciones óptimas para el desarrollo fronterizo sostenible con criterios que consideren las siguientes dimensiones: desarrollo social, desarrollo económico, sostenibilidad ambiental, institucional e integración. En este contexto se logra el financiamiento y la ejecución del proyecto de desarrollo de la cadena productiva transfronteriza de café en Bahuaja Sonene – Madidi de la ZIF Perú Bolivia.

Esta ZIF tiene condiciones de infraestructura vial y articulación productiva desiguales, ya que en el Perú se ha desarrollado mayor capacidad productiva de manera asociada y cuenta con mayor vinculación vial a los centros de comercialización. En el caso boliviano, las condiciones viales son muy precarias, por lo que es mucho más fácil transitar por territorio peruano y consolidar una

asociación que le permita su vinculación directa con los productores de café en el Perú. Asimismo, es importante resaltar que, en este caso, a pesar de contar con políticas públicas nacionales propias de cada país, los productores de café comparten características sociales y culturales que les ha permitido colaborar entre sí y entre las autoridades locales para aprovechar la normativa andina en beneficio del desarrollo local.

En este estudio de caso, sobresale el trabajo conjunto y asociado de los productores de café en el lado peruano que, atendiendo al llamado de apoyo de sus pares bolivianos, logran integrarlos como productores asociados de café boliviano a la cadena exportadora peruana a través de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA). Así se mejora las condiciones productivas de los socios bolivianos, ya que de manera asociada trabajan en toda la cadena productiva peruana del café, por lo que incide en una producción mejorada, diversificada y orgánica, además de consolidar un precio justo directo del productor al consumidor, siendo este último individual o colectivo.

El productor boliviano tiene una desventaja en cuanto a vinculación vial en su propio territorio, la poca asistencia técnica y el trabajo individualizado (no asociativo). El proyecto le ha permitido consolidar una asociación y formar parte de CECOVASA, con lo cual puede acceder a favorables términos de intercambio, lo que mejora así las condiciones de vida de los agricultores de esa zona de la frontera. Asimismo, puede acceder a procesos de capacitación, fortalecimiento organizativo y apoyo de la cooperación internacional y los gobiernos locales.

Esta experiencia que ha sido promovida en el marco de integración fronteriza de la CAN, no ha logrado calar suficientemente a nivel de políticas nacionales. No se ha logrado consolidar una visión macro territorial que permita decididamente impulsar un encadenamiento productivo, a fin de apoyar el desarrollo económico y social de dichas zonas fronterizas que presentan condiciones adversas en ambos lados de la frontera, a pesar de que CECOVASA permite otorgar condiciones técnicas y

expertas para un buen trabajo conjunto y asociado en ambas comunidades. Sin embargo, las autoridades locales han jugado un rol decisivo, integrado y coordinado para salvar las dificultades propias de un emprendimiento privado, en el cual dos nacionalidades se unen en el marco de la integración andina, superando así la falta de normativas binacionales de sus Estados. Entonces, la convivencia transfronteriza se hace complementaria desde el componente productivo, social y cultural, sobre la base de decisiones asumidas en la Comunidad Andina



Contenido

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN	13
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Objetivos de la investigación.....	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
1.3. Justificación	20
2. CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	26
2.1. Contexto social y normativo en la zona de intervención	26
2.2. Diagnóstico social de la población en la zona de intervención del proyecto	28
2.3. Principales políticas y normas en torno al agro y la producción de café en Perú y Bolivia.....	31
2.3.1. Situación del agro en Perú.....	31
2.3.2. Situación del agro en Bolivia.....	37
2.3.3. Situación del café en la agricultura peruana	38
2.3.4. Situación del café en la agricultura boliviana	40
2.4. Descripción del proyecto	41
2.5. Marco teórico	46
2.5.1. Productividad: cadenas productivas y cadenas de valor.....	47
2.5.2. Asociatividad: productiva y capital social como innovación social.....	51
2.5.3. La interculturalidad y cambios culturales asociativos	56
2.5.4. El desarrollo económico local y el enfoque territorial	59
2.6. Políticas de consenso en torno a la integración fronteriza.....	66
2.6.1. Principales políticas andinas de integración fronteriza.....	68
2.6.2. Principales políticas nacionales en torno a las ZIF	70
3. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	73
3.1. Forma de investigación	73
3.2. Estrategia metodológica.....	74
3.2.1. Metodología cuantitativa	74
3.2.2. Metodología cualitativa	75
3.3. Preguntas de investigación y variables	76
3.3.1. Pregunta general de la tesis	77
3.3.2. Preguntas de investigación y variables	77
3.4. Indicadores de la investigación	79
3.5. Fuentes de investigación.....	83
3.5.1. Fuente: agricultores cafetaleros.....	84
3.5.2. Fuente: Municipalidades y Mancomunidades	84
3.5.3. Fuente: Central de Cooperativas Cafetaleras del Valle de Sandia (CECOVASA).....	85
3.5.4. Fuente: coordinador Comunidad Andina – CAN	87
3.5.5. Fuente: líderes de opinión	88
3.6. La investigación de campo.....	90
3.6.1. La muestra	90

3.6.2.	Dimensiones y características de la muestra	91
3.6.3.	Fundamentación de la muestra	91
3.7.	Desarrollo de la investigación de campo	92
4.	CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS	96
4.1.	Consideraciones previas a la presentación de resultados	97
4.1.1.	Primer nivel: actores tomadores de decisiones andinas	106
4.1.2.	Segundo nivel: actores de decisión y ejecución	110
4.1.3.	Tercer nivel: actores de decisión, ejecución y beneficiarios	114
4.2.	Incremento de capacidades productivas que mejoraron la calidad de vida de los productores en la zona intervención del proyecto.	117
4.2.1.	Nuevos conocimientos, una oportunidad para mejorar la productividad y lograr objetivos socialmente identificados	120
4.2.2.	Los beneficios de la puesta en práctica de nuevos conocimientos ...	125
4.3.	Promoción y desarrollo de capacidades asociativas productivas participativas y eficientes para el desarrollo social de la zona fronteriza.	130
4.3.1.	Consolidación de la asociatividad para la creación de valor compartido	137
4.3.2.	Valoración de la asociatividad	140
4.4.	Análisis de los elementos interculturales considerados en el proceso de implementación del proyecto	148
4.4.1.	La interculturalidad como gestión de la diversidad cultural	149
4.4.2.	La comunicación una base necesaria para la gestión de la diversidad cultural y la interculturalidad	152
4.5.	Enfoque territorial y de innovación social alineado a la visión estratégica del territorio y participación de los principales actores involucrados.	154
4.5.1.	Desarrollo económico territorial (DET), una necesidad de articulación con visión estratégica territorial	158
4.5.2.	Nivel de participación de actores principales	159
4.5.3.	Acuerdos participativos para la continuidad del DET	160
4.5.4.	Características particulares para el enfoque territorial y la innovación social	162
4.6.	Fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas (FODA) del proyecto como un desafío para futuras intervenciones.....	165
5.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	170
5.1.	Conclusión general de la investigación	170
5.2.	Conclusiones principales que responden las preguntas de la investigación	170
5.3.	Conclusiones secundarias	173
6.	CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	177
7.	CAPÍTULO VII. MODELO DE GESTIÓN DE ASOCIATIVIDAD PRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ ORGÁNICO EN LA ZIF BOLIVIA PERÚ	183
7.1.	Antecedentes	183
7.2.	Objetivos y enfoques del modelo de gestión propuesto	184

7.3.	Propuesta de una visión estratégica DEL para la CAN y las ZIF	190
7.3.1.	Actores territoriales.....	191
7.3.2.	Avances propositivos en la Comunidad Andina	194
7.4.	Estrategia específica para la frontera Perú - Bolivia	198
7.4.1.	Propuesta integral desde lo local, nacional e internacional.....	198
7.4.2.	Propuesta de un modelo de gestión DEL para la promoción de la cadena productiva del café orgánico en la ZIF y la integración andina	202
7.5.	Propuesta del modelo de gestión DEL para impulsar la cadena productiva del café orgánico de la ZIF Perú Bolivia.....	208
7.6.	Reflexiones	223
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	226
9.	ANEXOS	244



Introducción

Uno de los fines de la gerencia social es aportar al desarrollo de una sociedad en los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales, principalmente para buscar el bienestar social, la inclusión y la calidad de vida de las comunidades, a través de la gestión de un desarrollo social sostenible y participativo. Por consiguiente, incidir sobre las relaciones económicas de una comunidad puede mejorar los ingresos familiares y su calidad de vida. En el largo plazo, ante procesos económicos sostenibles y participativos, se puede impactar en las condiciones de pobreza y transformar la realidad social de dichas comunidades.

Sin embargo, la difícil sostenibilidad en el tiempo requiere el uso de herramientas relacionadas a la gestión social para facilitar la activa participación y los lazos colaborativos de los actores involucrados en estos procesos de cambio. De esta forma, se mantendría el respeto y la preservación de las raíces étnicas, ecológicas y culturales, que permiten generar una cohesión social necesaria para dicha sustentabilidad.

Por consiguiente, la presente investigación aborda la preocupación de la gerencia social en su objetivo de generar sostenibilidad de los proyectos sociales, a través del análisis de un proyecto productivo asociativo que, al margen de la gestión comunitaria de su cadena de valor ubicada entre las fronteras de Perú y Bolivia, basa el éxito del emprendimiento en la formación del capital social de sus líderes locales y en la valoración de sus lazos interculturales inter - fronterizos.

El estudio permitirá entender la importancia de los enfoques sociales para gestionar mejor las intervenciones en comunidades, cuyos territorios ostentan muchas carencias en infraestructura de servicios sociales y de soporte productivo, vial y de comunicaciones. Sin embargo, estos territorios tienen también muchas potencialidades que pueden permitir a las comunidades realizar emprendimientos locales comunitarios para mejorar su calidad de vida. El objetivo principal de la

gerencia social es mejorar el bienestar social, preservando los aspectos culturales, étnicos y ecológicos.

La presente investigación se basa en un proyecto asociativo productivo del café orgánico de las zonas de frontera Perú y Bolivia, específicamente en los territorios de áreas protegidas del Bahuaja Sonene de Perú y del Madidi de Bolivia. Los actores principales son cuatro. En primer lugar, la Comunidad Andina es la institución que financia el proyecto, cumpliendo con su objetivo de impulsar las zonas fronterizas. En segundo lugar, se encuentran las mancomunidades de alcaldes de ambos países focalizadas en los distritos de influencia del proyecto. En tercer lugar, CECOVASA es la prestigiosa central de cooperativas cafetaleras de Puno que tiene bajo su experiencia comercial ocho marcas peruanas internacionales de café orgánico galardonadas mundialmente. Finalmente, se encuentran los productores cafetaleros asociados y otros líderes de opinión de estas comunidades de la zona fronteriza Perú – Bolivia.

Por tanto, la tesis pretende demostrar que el desarrollo económico local es un esfuerzo territorial en el que principalmente es el capital social el motor de impulso. A pesar de contar con políticas públicas bien intencionadas que se quieren implementar con las mejores proyecciones, es justamente la manera en que los actores localmente se integran, se organizan y se motivan a seguir adelante en la ejecución de estos procesos en el territorio de la intervención lo que adquiere una importancia gravitante para superar los inconvenientes y limitaciones propias de entornos con altas carencias de recursos productivos. Este es el caso de las zonas fronterizas y de muchas otras zonas territoriales amazónicas o andinas principalmente, en las que se repiten estas limitaciones al desarrollo económico local.

Por consiguiente, se requiere un involucramiento de todos los actores locales que intervienen en los procesos de desarrollo sostenible de una comunidad. Ello incluye la necesidad de contar con un capital social de dirigentes, autoridades, líderes e

instituciones políticas y técnicas que se comuniquen interculturalmente y que, a través de redes colaborativas, antepongan beneficios a un destino común y compartido, que les permita a las comunidades impulsar el desarrollo económico y social para la mejora de su calidad de vida.

El caso permite entender cómo las relaciones sociales históricas y familiares entre la población de productores cafetaleros de dos países hermanados por una historia común, como es el caso de Perú y Bolivia, permitió llevar adelante el presente proyecto fronterizo, a pesar de las grandes dificultades económicas, de infraestructura de vías, de comunicación y de soporte de servicios productivos, entre otros aspectos. Principalmente se pudo llevar a cabo porque fue gestionado por el liderazgo local de sus autoridades (alcaldes de las mancomunidades) y del respaldo de un actor estratégico con amplias capacidades técnicas (CECOVASA). Estos formaron una importante red de asistencia técnica y política que permitió el éxito del proyecto y, sobre todo, propuso a la CAN, un proyecto replicable para el desarrollo productivo en las zonas de frontera.

Esta investigación se ha efectuado en siete capítulos que describimos a continuación. En el primer capítulo, se presenta el objetivo y la justificación de la investigación, que plantea analizar cómo un proyecto de tipo asociativo productivo de café orgánico, proveniente de dos zonas fronterizas muy especiales por su condición de protegidas (Bahuaja Sonene y Madidi), pudo mejorar las condiciones de vida y de pobreza de las familias de agricultores productores de café. Lamentablemente no se aprovechan en su potencial como exportadores.

En el segundo capítulo, se plantea el marco conceptual, describiendo un diagnóstico de la situación del agro en el Perú y Bolivia, e incidiendo en la zona de intervención del proyecto. De igual manera, se plantea el marco teórico de la investigación. Se desarrollan los enfoques de la investigación especificados en el tercer capítulo, como de la productividad, cadenas productivas y cadenas de valor; de la asociatividad productiva y el capital social, la interculturalidad y la importancia

trasversal de su aplicación en la ejecución de las políticas públicas; y, finalmente, del concepto del enfoque territorial y el desarrollo económico local.

En el tercer capítulo, se plantea la metodología de la investigación, la cual considera cuatro enfoques de la gerencia social para poder analizar el objetivo planteado. Por tanto, los enfoques utilizados fueron de la asociatividad, de la productividad, de la interculturalidad y de la territorialidad. Posteriormente, se plantearon las preguntas de investigación relacionadas a cada enfoque, a fin de mantener la coherencia de la tesis en el entorno de la gerencia social.

Como herramientas de la investigación para las fuentes primarias, se realizaron encuestas a los productores intervinientes en el proyecto y entrevistas a los principales actores involucrados (CECOVASA, Comunidad Andina, Mancomunidades y otros líderes de opinión muy vinculados a la producción orgánica del café). Para las fuentes secundarias, se evaluaron los planes territoriales y los diferentes instrumentos de gestión pública municipal y regional, así como los documentos administrativos y los planes institucionales y memorias de CECOVASA y los documentos e informes relacionados al diseño y ejecución del proyecto por parte de la CAN, además de diversa documentación (revistas, videos, publicaciones, artículos, entre otros) recopiladas en las entrevistas respectivas.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados y hallazgos del estudio. El análisis de la investigación se enfocó inicialmente en determinar si las capacidades productivas y asociativas y los nuevos conocimientos impartidos a través de la ejecución del proyecto habían permitido afectar la productividad de los cultivos y la calidad de vida de los agricultores asociados. De igual manera, se analizaron los elementos interculturales y de comunicación que habían sido gestionados en la ejecución de la intervención. Finalmente, se analizó el alineamiento de las visiones estratégicas del territorio de los planes estratégicos y de los instrumentos de gestión municipales y regionales, con el proyecto y con las visiones territoriales y aspiraciones de los principales actores involucrados, además de su participación y

los roles que cumplieron. Se utilizaron diversas matrices de análisis y cuadros comparativos de los resultados provenientes de la toma de información de las fuentes primarias y secundarias.

De manera específica, como resultado de la investigación, se observó que ambas zonas fronterizas tienen condiciones económicas limitadas y una geografía agreste y difícil. Sin embargo, debido a que estas condiciones son más desfavorables en el lado boliviano, los actores principales del proyecto decidieron solidariamente concentrar los recursos en el lado boliviano, con el fin de que se integren más rápidamente a la cadena productiva que gestiona CECOVASA.

Los lazos de amistad y familiaridad entre los líderes directivos y alcaldes distritales de ambas naciones, y su carácter emprendedor y comunitario les permitieron entender que estarían más cerca de aprovechar sus potencialidades territoriales para proyectar un café orgánico, con nominación de origen amazónico, si trabajaban conjuntamente para lograr estandarizar un grano de alta calidad internacional. Por tanto, sacar adelante a los productores bolivianos, sumidos en condiciones económicas, sociales y productivas muy difíciles, fue el inicio del éxito del proyecto, pues formó un capital social que permitió el éxito del proyecto y que la CAN lo considere un proyecto replicable.

En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones generales, principales y secundarias. En el sexto capítulo, se plantean las recomendaciones de nuestro análisis desde la visión de la gerencia social y del desarrollo económico local. De manera muy especial, producto de estas recomendaciones, se propone un modelo aplicativo para la gestión del desarrollo económico local interfronterizo.

En el séptimo capítulo, se describe un innovador modelo de gestión que permite aplicar y gestionar en ocho componentes. Dichas recomendaciones se realizan desde la visión del desarrollo económico local trasfronterizo. Este modelo se basa en la gestión de la asociatividad productiva para el desarrollo económico local a

través de la promoción de las cadenas productivas del café orgánico de la zona de frontera Bolivia-Perú.

Queremos agradecer a todas aquellas personas que, con su paciencia y profesionalismo, han permitido que podamos culminar con este estudio. Específicamente a nuestros profesores de la PUCP por su mentoría y sus expertos consejos tan oportunos. A los funcionarios de la CAN, de quienes recibimos información pública oportuna y especializada, así como con quienes intercambiamos interesantes puntos de vista. Agradecemos a los directivos, gerentes y técnicos de CECOVASA, por sus expertos y valiosos testimonios de su experiencia en haber conducido técnicamente al proyecto. De manera muy especial a sus ingenieros y especialistas con quienes pudimos realizar la encuesta en Perú y Bolivia. A los alcaldes de la Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical en Bolivia y de la Mancomunidad Municipal de la Amazonia de Puno en Perú, quienes entusiastamente facilitaron las entrevistas y opiniones que se plasmaron en nuestros análisis. A todos ellos les reiteramos nuestro más sincero agradecimiento público.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación, se analiza la experiencia resultante de la ejecución de un proyecto binacional denominado “Proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza de café en Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia”, financiado por la Comunidad Andina con recursos de la Cooperación Internacional y el aporte local de los beneficiarios. El trabajo de investigación se centra en el análisis de las características sociales, culturales y productivas en torno a la cadena productiva del café ubicada en dicha zona de frontera, cuya producción es de manera asociada entre los productores agrícolas de ambos territorios fronterizos.

El proyecto se ejecuta con el propósito de mejorar las actividades productivas, permitir el desarrollo sostenible y mejorar las condiciones de vida de las poblaciones fronterizas de Bolivia y Perú. En dicha zona fronteriza, es frecuente encontrar carencias de diferentes tipos que dificultan la gestión productiva de los agricultores y su integración a los polos de desarrollo urbanos para facilitar la labor comercializadora del café, tanto en el mercado interno como externo. Es importante resaltar que, geográficamente, son zonas aisladas con escasa infraestructura vial y poca presencia del Estado por lo que exige esfuerzos mancomunados entre la sociedad civil e instancias públicas de ambas zonas fronterizas para lograr de desarrollo de las ZIF.

Los beneficiarios del proyecto son los productores del café de Bahuaja Sonene (Perú) y de Madidi (Bolivia). Estas son zonas ecológicas de gran diversidad y de amortiguamiento ambiental. Gracias a esta intervención, los productores están impulsando la producción agrícola de manera asociada y con esperanzas de aprovechar en el futuro su potencialidad local. El proyecto es de carácter binacional y fue financiado con recursos la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través de la Secretaria General de la Comunidad

Andina (SGCAN). Fue ejecutado por la Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical (MMNPT) en coordinación con la Mancomunidad Municipal de la Amazonia de Puno (MMAP) y la Central de Cooperativas de Valle de Sandia (CECOVASA). Los principales beneficiarios son productores de café de ambas poblaciones fronterizas.

Para la Comunidad Andina, entidad financiadora con recursos de la Cooperación Internacional, esta forma de asociatividad en torno a la producción del café orgánico ha tenido un importante nivel de éxito en esta zona fronteriza. Por ello, los actores que han intervenido en dicha experiencia productiva han solicitado replicar este proyecto, con una ampliación importante de su inicial alcance. Así se percibe que se ha logrado una apropiación de esta experiencia por parte de los beneficiarios y de los funcionarios públicos que apoyan esta iniciativa.

La asociatividad productiva es una forma de organización basada en los principios de solidaridad, la misma que permite superar las dificultades geográficas propias de la zona, mejorar la producción y encaminar hacia un precio justo del café, además de acceder a mercados nacionales e internacionales. Asimismo, la asociatividad productiva permite consolidar un actor colectivo en un contexto fronterizo, convirtiéndose en una respuesta a la búsqueda de un desarrollo social desde abajo, en la que los productores mejoran su calidad de vida de manera colectiva.

De la misma manera, es importante conocer cómo las políticas regionales asumidas en el marco de la integración andina u otro mecanismo de integración pueden ser favorables para generar el desarrollo local, cuando existe el compromiso y la articulación de actores internacionales, nacionales y locales.

En este caso específico, sobresale el rol protagónico de las autoridades de los Ministerios de Relaciones Exteriores de ambos países, la Secretaría General de la Comunidad Andina, la Cooperación Internacional, las autoridades regionales, autoridades locales y los beneficiarios. De esta manera, se logra impulsar e

implementar un proyecto que responde a las visiones territoriales locales, las agendas públicas de ambos sectores nacionales y en concordancia con la política andina de integración fronteriza. Sin embargo, es un proceso largo y el proyecto está logrando alcanzar objetivos importantes en torno al desarrollo de la ZIF.

1.1. Planteamiento del problema

En la implementación de un proyecto como parte de un programa o política pública, existen factores que favorecen o limitan el logro de los objetivos planteados. La presente investigación se centra en los principales factores que favorecen la producción asociada del café en una de las zonas de integración fronteriza Perú - Bolivia.

La asociatividad de productores agrícolas del café se está impulsando como parte de una política de integración fronteriza; estos territorios de frontera se han organizado y han elaborado conceptos comunes de desarrollo, los hacen visibles y consiguen financiación para sus iniciativas de distintas fuentes. Sin embargo, existe factores sociales que son la base para continuar el trabajo asociado y que se viene sosteniendo a lo largo del tiempo.

El proyecto de desarrollo de la cadena productiva transfronteriza de café Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú Bolivia ha permitido profundizar la asociatividad de productores de café. Por tanto, se plantea como oportunidad de investigación, la identificación y el análisis de los principales elementos sociales que garantizan la sostenibilidad de la asociatividad.

En consecuencia, la investigación se centra en el capital social como principal generador e impulsor de la asociatividad de productores. Existen muchos estudios al respecto y se menciona que los mismos presentan una serie de aciertos y dificultades desde la competitividad, la sostenibilidad y la mortandad de estos. En

esta oportunidad, la investigación se concentra en los componentes sociales que coadyuvan en la sostenibilidad de la asociatividad.

En la zona fronteriza de Perú Bolivia, específicamente en Bahujaja Sonene (Perú) y Madidi (Bolivia), existen familias que se dedican a la producción agrícola del café. Estas poblaciones están aisladas geográficamente y enfrentan una serie de dificultades en el proceso de producción y comercialización de su producto. Además, estos distritos de frontera están ubicados en los quintiles 1 y 2 del nivel de pobreza, es decir entre los más pobres en una escala del 1 (el más pobre) al 5 (menos pobre). Las necesidades de estas poblaciones son diversas pero comunes, pues en zonas de frontera los problemas se acentúan o magnifican por la lejanía de los espacios y la menor presencia del Estado con inversiones y programas específicos.

En ese contexto, en el marco de la Comunidad Andina y el apoyo de la Cooperación Internacional, actores públicos y privados de Bolivia y Perú decidieron implementar un proyecto para mejorar las condiciones de vida de esa población fronteriza. Dicho proyecto se centra en el fortalecimiento de las cadenas productivas y el trabajo asociada del café orgánico que permitiría mejorar la producción y acceder a precios justos en el mercado nacional e internacional.

El proyecto tiene características particulares, debido a que involucra a diversos actores binacionales públicos y sociales. Además, impulsa las alianzas público-privadas, así como el desarrollo productivo y social en la ZIF. El proyecto ejecutado en el marco de las políticas andinas de integración fronteriza. Los principales actores y beneficiarios son los productores de café orgánico y las autoridades locales, quienes deciden impulsar el trabajo asociado en torno a la producción de café, por lo que fortalecen las organizaciones existentes y conforman nuevas asociaciones de productores como base principal del desarrollo productivo y social, además de garantizar la sostenibilidad de la intervención.

En este proceso sobresale el rol protagónico de CECOVASA como modelo empresarial cooperativo, pero con un alto componente organizativo de asociatividad de pequeños productores. Ellos participan de manera equitativa y con poder de decisión en las asambleas en torno a la cadena productiva del café orgánico. De esta manera, logran acceder a mercados nacionales e internacionales. A este proceso se suma la apertura de las autoridades locales que consideran a CECOVASA y a las asociaciones de productores de café como actores protagónicos para generar el desarrollo territorial y frenar el cultivo ilegal de la coca, por lo que acceden a los beneficios de la política local y nacional, y con el proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza de café, logran acceder a los beneficios la política regional andina.

Por tanto, el enfoque central de la investigación radica en analizar los resultados del “Proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza del café en Bahujaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia 2014”, principalmente los resultados relacionados a la producción asociada y si estos inciden en la mejora de la cadena productiva y el desarrollo sostenible de la zona fronteriza mencionada. Sobre la base de las consideraciones señaladas, se plantea la siguiente pregunta: ¿por qué la asociatividad de productores agrícolas mejora las cadenas productivas y permite el desarrollo sostenible de las zonas fronterizas? De esta pregunta principal se derivan en las siguientes preguntas específicas:

- ¿El proyecto promueve la asociatividad productiva entre los agricultores para mejorar las condiciones productivas y sociales de la zona fronteriza?
- ¿El proyecto permite mejorar el nivel de capacidades productivas para una mejor calidad de vida de los agricultores asociados?
- ¿El proyecto se ejecuta con un enfoque de interculturalidad?
- ¿El proyecto se ejecuta bajo un enfoque territorial y participativo?

En ese contexto, la investigación tiene como principales actores a los beneficiarios, tanto públicos como privados, ya que son los protagonistas para impulsar la asociatividad como mecanismo para mejorar las capacidades productivas y sociales hacia un desarrollo territorial integral entre dos países fronterizos. Por tanto, se podrá visibilizar el aporte del proyecto para la sostenibilidad de la asociatividad como mecanismos para mejorar las condiciones de vida.

El valor teórico y la utilidad metodológica de la presente investigación es que aportará conocimiento de lo que está sucediendo en el campo de la asociatividad transfronteriza y el desarrollo territorial, la misma que será útil para impulsar proyectos e intervenciones desde la visión local, mejorar la intervención de los Gobiernos en el campo productivo y social, mostrar la importancia de la asociatividad como mecanismo de integración e implementación de proyectos transfronterizos, además de mostrar la importancia de las políticas de integración en beneficios de las poblaciones andinas.

De la misma manera, es importante resaltar que desde la gerencia social se busca contribuir a promover políticas públicas sociales, por lo que la presente investigación, al enfatizar los aspectos sociales y culturales en torno a una cadena productiva, podrá brindar información valiosa y útil para generar políticas sociales a favor de los pequeños productores en las zonas rurales, las mismas que pueden traspasar los límites fronterizos y llegar a articular a actores colectivos, independientemente de su ubicación geográfica. Por tanto, brindará información útil para impulsar el trabajo asociado en beneficio de los actores involucrados.

La particularidad de esta iniciativa radica en enfocar los proyectos productivos no solo en fortalecer o innovar capacidades productivas, sino también en fortalecer su organización comunitaria, en desarrollar enfoques de asociatividad productiva como forma de organización administrativa y cultural basada en los principios de solidaridad, la misma que los integra y permite con mayor facilidad y sostenibilidad, superar las dificultades geográficas propias de la zona, mejorar la producción y

encaminar sus actividades hacia un precio justo del café, además de acceder a mercados nacionales e internacionales. Asimismo, permite consolidar un actor colectivo en un contexto fronterizo, convirtiéndose en una respuesta para la búsqueda de un desarrollo social desde abajo, en la que los productores mejoran su calidad de vida de manera agrupada.

En ese contexto, la presente investigación se plantea la necesidad de evaluar el nivel de éxito de esta experiencia de trabajo asociado, para que otros productores puedan tener la posibilidad de conocerla y aprovecharla como una oportunidad de mejorar los resultados de sus organizaciones productivas y de los efectos sociales positivos sobre su calidad de vida. Asimismo, para que las autoridades locales y nacionales busquen mecanismos para impulsar y mejorar experiencias como esta. De la misma manera, esta investigación permitirá identificar los principales elementos integradores en esa ZIF para trabajar una integración real desde la visión local, que permita un desarrollo sostenible de manera participativa y solidaria y con un componente de interculturalidad entre dos nacionalidades andinas.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Identificar y analizar los factores de éxito de la asociatividad de productores agrícolas, que mejoran las cadenas productivas y permiten el desarrollo sostenible de las zonas fronterizas, y la mejora en su calidad de vida, a través del análisis del “Proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza del café en Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia”.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Determinar si el proyecto promueve y desarrolla capacidades asociativas productivas participativas y eficientes para el desarrollo social de la zona fronteriza
2. Determinar si el proyecto logró incrementar capacidades productivas que mejoraron la calidad de vida de los agricultores de las zonas fronterizas de intervención del proyecto
3. Identificar y analizar los elementos interculturales considerados en el proceso de implementación del proyecto
4. Verificar si el proyecto se ejecuta bajo un enfoque territorial y de innovación social alineado a la visión estratégica del territorio y con la participación de los principales actores involucrados

1.3. Justificación

La presente investigación se centra en un estudio de caso de un proyecto que busca apoyar el desarrollo económico local de un territorio que comprende dos zonas fronterizas con importantes diferencias en infraestructura de servicios básicos y en soporte técnico productivo. Sin embargo, a través del desarrollo de actividades colaborativas y apoyándose en sus lazos interculturales, sus dirigentes y autoridades locales, de manera mancomunada, lograron superar diferentes barreras a través del fortalecimiento organizativo como la asociatividad comunitaria. La forma de producción asociada permite el ingreso de los productores a la cadena productiva transfronteriza del café peruano en un sector de la ZIF Perú Bolivia.

Por tanto, existe un proceso social y productivo que genera un capital social e institucional en los diferentes actores públicos y privados, institucionales y organizacionales, inmersos en un contexto geográfico particular como es la integración transfronteriza. Además, el caso también refleja cómo la gestión territorial desarrollada por estos actores pertenecientes a dos naciones vecinas logra superar las brechas de las políticas públicas de visión macro, relacionadas al contexto interfronterizo. Ello se realiza a través de un enfoque ejecutado de abajo hacia arriba, lo que les permite avanzar hacia una integración asociativa por etapas, superando no solo jurisdicciones administrativas diferentes, sino también factores institucionales, sociales, económicos y culturales propios de cada país.

Por tanto, en este contexto diverso, los diferentes actores se integran para gestionar su desarrollo local, que se convierte en un escenario propicio para realizar un análisis del desarrollo sostenible. Para este análisis se aplican los conceptos básicos de la gerencia social como el desarrollo económico local, las relaciones interculturales que facilitan la asociatividad productiva y la necesidad de gestionar adecuadamente la diversidad. También se toma en cuenta el rol protagónico del capital social para establecer lazos colaborativos, superar los obstáculos de la pobreza y fortalecer la institucionalidad de dicho territorio. Además, el enfoque territorial permite construir objetivos socialmente identificados que se convierten en valor compartido para una visión estratégica del desarrollo económico territorial

Si bien es cierto que la investigación estudia el caso de un proyecto de desarrollo productivo, según el enfoque de gerencia social, el factor de éxito del proyecto no reside en la implementación técnica propiamente dicha, sino en la importancia del liderazgo y la cogestión de los diferentes actores territoriales. De esta forma, se establecen lazos interculturales para superar las barreras administrativas jurisdiccionales y crear una red colaborativa, unidos en torno a un objetivo común. Así se superan las delimitaciones geográficas establecidas en cada país a partir de las potencialidades productivas, económicas y sociales de una zona de integración

fronteriza. Para poder analizar los diferentes elementos que se han descrito en el presente caso, la investigación se ha realizado a partir de los siguientes enfoques de la gerencia social: productividad, asociatividad, interculturalidad y desarrollo económico territorial.

Según el estudio de caso, es importante resaltar que, de acuerdo con el Censo Nacional Agrario del Ministerio de Agricultura (2012): “el 85 % de agricultores en el Perú tiene parcelas con menos de 10 hectáreas. Hay 1.500.000 pequeños productores con áreas productivas entre 3 y 10 hectáreas (33%). Existen 5,7 millones de predios rurales, de los cuales figuran inscritos en registro públicos un tercio (1.9 millones)” (IV CENAGRI 2012). Según Luna (2004), cifras semejantes presenta la ENAHO del 2006 sobre los niveles de minifundios en el Perú.

Asimismo, según el Censo Agropecuario 2013, realizado por el Instituto Nacional de Estadística¹: “en Bolivia se registran 871.927 Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) y 2.760.239 hectáreas cultivadas, de las cuales 502.281 UPA practican trabajo comunitario colectivo o familiar”. Según el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado CIPCA (2011), del total de las UPAS, aproximadamente 728.500 (94%) están representadas por productores indígenas originarios campesinos, quienes “contribuyen en un 36,8% a la demanda interna de alimento”. Por tanto, el 81% de los ingresos provienen de las siguientes actividades agropecuarias: agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, caza y forestal.

En ese contexto, la investigación evalúa cómo la asociatividad puede generar cadenas productivas más eficientes, al confrontar los resultados obtenidos relacionados a la mejora de la calidad de procesos, productos y servicios. También se toma en cuenta la cogestión de actores participantes en el fortalecimiento de la cadena (facilitando información, mejorando niveles de negociación y desarrollando una mayor responsabilidad compartida en los roles que les toca desempeñar a lo

¹ Congreso de la República del Perú (1964). *Ley N.° 15260. Ley General de Cooperativas.*

largo de la cadena). Asimismo, se considera la generación de lazos colaborativos muy importantes a través de significativos liderazgos dirigenciales que permitieron la consecución de los objetivos del proyecto.

Para pequeños productores y comercializadores que viven y laboran en estas zonas fronterizas, la asociatividad y la conformación de cadenas productivas asociadas les permiten aprovechar costos y, de esta manera, mejorar su competitividad. Por tanto, esta formación de cadenas productivas asociadas se debe entender como un proceso colectivo y complejo que demanda muchos acuerdos y negociaciones. Finalmente, esta es una oportunidad, una alternativa de solución para mejorar las capacidades de generar valor agregado al proceso de producción y comercialización.

Es importante resaltar que en el proyecto están involucrados tanto actores de la sociedad civil como de las instancias públicas y privadas. Por tanto, identificar el grado de estos involucramientos, permite identificar el nivel de cogestión en el proceso del proyecto (diseño, ejecución y evaluación del proyecto). Además, permite también evaluar las intervenciones en cuanto a los beneficios sociales y económicos que se pueden generar, el interés social y comunitario sobre este proceso asociativo y productivo, la generación de capacidades, la transferencia de tecnología, la concordancia con las políticas sociales ZIF, entre otros importantes aspectos.

Otro aspecto importante para considerar en el marco de la gerencia social es el enfoque territorial (Albasi y Preda 2005, Albuquerque 2005, Calvo 2005) para el desarrollo local productivo y su incidencia en el desarrollo social. Por tanto, los factores que inciden en la calidad de vida de dichos productores agricultores no solamente es lo conceptual de la capitalización asociativa productiva, sino también su articulación urbana rural, valor agregado, diferenciación y articulación territorial.

Asimismo, el enfoque territorial permite analizar y entender al territorio de incidencia del proyecto, como un conjunto de dimensiones sociales, institucionales, económicas, productivas, ambientales, entre otros, que confluyen en un espacio geográfico, dinámico y social que se construye constantemente con las interacciones de sus actores y su múltiples dimensiones ya que “territorio es la construcción que opera gracias a las interacciones entre actores y actividades, pero sobre todo, por la puesta en práctica de estrategias operacionales que se apoyan sobre la cultura, las movilizaciones del saber hacer, los fenómenos de aprendizaje colectivo, los modos o forma de cooperación y de asociación entre los actores y las prácticas de adaptación que se desarrollan en escala local” (Ávila 1999: 33).

Adicionalmente, en el marco de la gerencia social, se emplea el enfoque de interculturalidad para la gestión de un proyecto, respetando e integrando las concepciones culturales de ambas comunidades transfronterizas desde sus economías rurales. De esta forma, se observa cómo estas economías localistas pueden abrirse paso a través de las articulaciones políticas de sus gobiernos locales. Además, son respaldadas por Decisiones Andinas que han sido asumidas por los Gobiernos nacionales. Aquí se conocerá la gestión de la diversidad y la construcción de valores compartidos para alcanzar un desarrollo social económico.

En la presente investigación, también se emplea el concepto de nueva ruralidad, que concibe a dicho espacio como una unidad sistémica que permite nuevas construcciones sociales, económicas y políticas. Se trata ver otras oportunidades productivas, de mostrar la gran diversidad de actividades que pueden desarrollarse en el campo. Se evita categorizar dichas actividades solo a aquellas de tipo agrícola y se desarrolla para el futuro las capacidades necesarias y los empoderamientos requeridos para reforzar este proceso y consolidar de esta manera la asociatividad productiva de la cadena (Pérez y Farah 2006: 86).

Este concepto de nueva ruralidad también resalta la importancia de fortalecer la participación ciudadana, no solo en los acuerdos asociativos productivos, sino

también como ciudadanos en el ejercicio de sus derechos. Asimismo, se considera la solidaridad como principio que orienta a la cooperación y el compromiso para la consecución de beneficios sociales para el colectivo, al mismo tiempo un compromiso con el entorno social y ambiental.

Asimismo, en una transición de las formas organizativas y asociativas tradicionales hacia la consolidación de empresas sociales, que no solo tienen intereses económicos, sino también sociales, ambientales y culturales. De esta forma, se establecen relaciones basadas en la solidaridad y no en la competencia, tales como asociaciones, empresas colectivas, fondos y otras formas de organización que pueden ser efectivas para facilitar las soluciones de las problemáticas económicas y sociales que plantea la sociedad moderna.

Por tanto, la investigación está orientada a demostrar cómo la asociatividad productiva de agricultores peruanos y bolivianos, de manera conjunta, logra fortalecer la cadena productiva transfronteriza de exportación del café (en base al soporte de la mayor experiencia de los exportadores peruanos). Además, se muestra cómo lograron superar los niveles menores de productividad y de institucionalidad asociativa, principalmente en los agricultores bolivianos. De esta manera, lograron implementar mejoras importantes en los sistemas de producción y, al mismo tiempo, obtuvieron mejores condiciones de comercialización del café boliviano, incidiendo, de esta manera, en una mayor calidad de vida y de desarrollo social en ambas zonas fronterizas de intervención.

En consecuencia, los resultados de la investigación brindarán información basada en la cogestión en torno a objetivos socialmente construidos. Estos podrían ser un referente para los gerentes sociales y diferentes actores que buscan el desarrollo económico territorial de manera sostenible e integral. Asimismo, será un referente para ser considerada en el diseño e implementación de políticas públicas de carácter territorial, y un referente para la implementación de modelos sostenibles en los programas y proyectos de desarrollo productivo social.

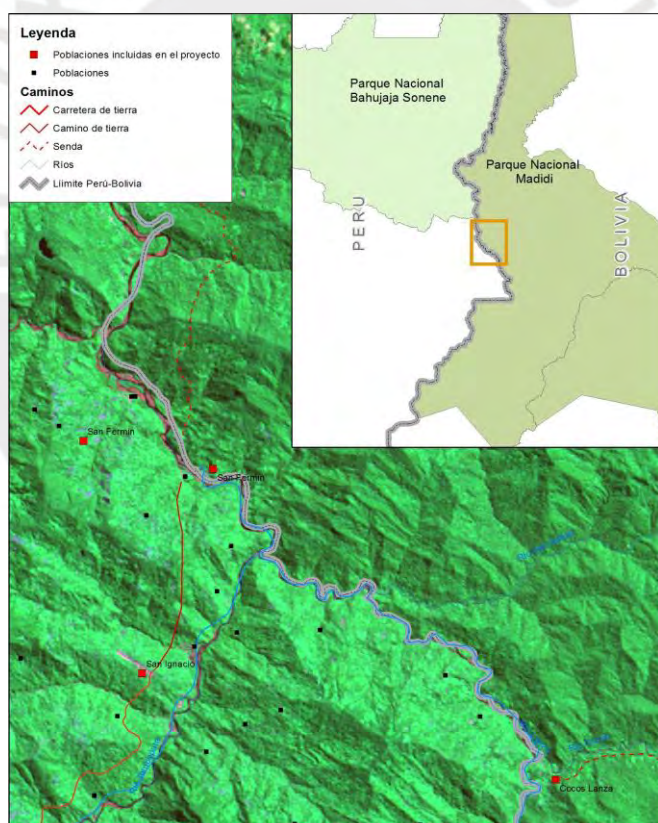
2. CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Contexto social y normativo en la zona de intervención

La investigación se realizó en la zona fronteriza de selva de las regiones de Puno y La Paz, entre el área de amortiguamiento del Parque Nacional Bahuaja Sonene en Perú y el Parque Nacional Madidi en territorio boliviano. Específicamente se localiza en la microcuenca del río Lanza, donde las familias beneficiarias están localizadas en ambos márgenes de la microcuenca, así como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen N.º 2.1

Mapa del área de intervención



Según a la Cooperación Waki (2008), en esta zona predomina la humedad y un clima cálido, alcanzando una temperatura de 30°C en todo el Parque Nacional Bahuaja Sonene y el Parque Nacional Madidi; asimismo, existe cambios de

temperatura inferiores a los 30°C, pero las características particulares de los parques que brindan materia orgánica favorecen a la producción del café, coadyuvando de esa manera a un manejo sostenible de la zona y convirtiéndose en la principal fuente de ingresos económicos para la población transfronteriza (Waki 2008:1).

Una amenaza latente, tanto en el lado peruano como boliviano, es el incremento de la producción de hoja de coca que, debido a su alto precio, se transforma en un atractivo para los agricultores locales. Este cultivo intensivo pone en riesgo la sostenibilidad de los ecosistemas no solo por su efecto esquilante en los suelos, sino por el uso intensivo de agroquímicos, además de los problemas vinculados a la legalidad de su cultivo y los impactos sociales que genera.

Uno de los aspectos que más perjudica a los productores cafetaleros que se encuentran en el lado boliviano, es que tienen serias dificultades para integrarse y asociarse en su propio territorio, por las graves dificultades viales que los alejan de sus propios centros poblados aledaños. Para poder comunicarse entre ellos deben realizar largos recorridos a pie por senderos que les demoran 3 días o de lo contrario ingresar a territorio peruano para poder acercarse más a sus destinos y luego reingresar a territorio boliviano. Estos argumentos recogidos en las entrevistas de la investigación han sido gravitantes para que las mancomunidades de ambos lados de la frontera encuentren soluciones de manera comunitaria a través de la gestión productiva conjunta y solidaria.

En Perú, los pobladores de San Ignacio y San Fermín son productores de café y comercializan su producto (exportan) a través de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía (CECOVASA)², y muchos de ellos son

²De acuerdo el Plan Estratégico 2016-2021 “CECOVASA, la segunda organización de productores de café más importante del Perú fue fundada en 1970 por 5 cooperativas que decidieron unirse para exportar café directamente. CECOVASA está conformada por aproximadamente 5000 familias aymaras y quechuas que afrontan los retos que el mercado les plantea” (CECOVASA 2016:3).

socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Ignacio. Esta cooperativa, a su vez, es socia de CECOVASA.

En Bolivia, los pobladores de Puerto San Fermín y Cocos Lanza son también productores de café que no cuentan con ningún tipo de organización ni personería jurídica, y comercializan su producción a través de los productores y rescatistas de café del Perú. Esta situación no les permite recibir un precio justo por la comercialización de café orgánico, que incluya los 30 dólares adicionales por quintal de café sobre precio al costo de bolsa más 50 dólares adicionales por quintal de café por comercio justo. Para superar esta falencia, el proyecto considera la consolidación de una asociación de productores de café en el lado boliviano.

Las alternativas para comercializar en Bolivia implican transportar toda la producción vía Perú (de Puerto San Fermín y Cocos Lanza, hacia San Pedro de Putina Punco, Juliaca, Desaguadero y La Paz), lo que implica transportar aproximadamente 500 km. La otra opción es transportar cargando la producción en animales de carga o a espalda humana desde Puerto San Fermín a La Paz, entre 4 a 6 días de caminata hasta Apolo y luego 400 km. por carretera hacia La Paz. Ambas opciones no son viables para poder comercializar el café en La Paz.

En este contexto, los países miembros de la Comunidad Andina priorizaron políticas de integración fronteriza y lograron implementar proyectos específicos a través de la Mancomunidad Municipal de la Amazonía de Puno - Perú y la Mancomunidad del Norte Paceño Tropical de Bolivia.

2.2. Diagnóstico social de la población en la zona de intervención del proyecto

En líneas generales, la población es de origen quechua y aymara, son bilingües y con bajo nivel de instrucción, los niveles de pobreza son entre pobreza y pobreza

extrema tal como se muestra en los indicadores de analfabetismo, desnutrición, carencia de servicios básicos, entre otros.

Cuadro N.º 2.1

Principales indicadores de desarrollo de la zona de intervención

Indicador	% población rural	% población sin agua	% población sin electricidad	% población sin desagüe / letrina	% niños 0-12 años	Tasa de desnutrición niños 6-9 años	% mujeres analfabetas
Zona de intervención	74.7%	69.4%	72.6%	31.0%	26.8%	25.8%	11.9%
Promedio nacional	24.1%	23.0	23.9%	17.2%	26.2%	21.9%	10.6%

Fuente: CAN: Informe Final del Proyecto ZIF Perú Bolivia

El 74,7% es población rural y depende principalmente de las actividades agrícolas y pecuarias y de la oferta de recursos naturales que posee la zona. La población sin agua en conexión domiciliaria es de 69.4%, mientras que la que no tiene electricidad es el 72,6% y la que no cuenta con desagüe es el 31%. La población de mujeres analfabetas es el 11.9% del total. Todos los indicadores de pobreza señalados para el ámbito de intervención son superiores al promedio nacional.

Estos distritos de frontera están ubicados en los quintiles 1 y 2 del nivel de pobreza. Es decir, están entre los más pobres en una escala del 1 (el más pobre) al 5 (menos pobre). Las necesidades de los grupos destinatarios son diversas pero comunes en lo referente a que en zonas de frontera los problemas se acentúan o magnifican, por la lejanía de los espacios y la menor presencia del Estado con inversiones y programas.

En los aspectos de comercialización del café, si bien el sistema cooperativo asegura cierta protección a los socios caficultores, lo cierto es que se da un pronto pago por parte de los comerciantes intermediarios que inducen a los productores a comercializar por esta vía. La necesidad se traduce en fortalecer los sistemas

organizativos para afianzar los mecanismos de ventas en grupo o asociaciones. De esta manera, al darse la economía de escala, se abaratan procesos de transacción, transporte y trámites, lo cual permite un mejor precio del producto para el productor.

Los pobladores de San Ignacio y San Fermín en el Perú son productores de café y muchos de ellos son socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Ignacio. Esta cooperativa, a su vez, es socia de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía – CECOVASA. Por estar más aislados en la zona fronteriza, estos agricultores reciben muy poco o escasa capacitación y asistencia técnica para lograr producir café de alta calidad.

En el caso de Bolivia, los pobladores de Puerto San Fermín y Cocos Lanza son también productores de café. Ellos se han organizado en una asociación recientemente en el marco del proyecto que les permite acceder a precios justos y también afiliarse a asociaciones y cooperativas cafetaleras del Perú. Para los agricultores productores de café, la zona de intervención del proyecto es rentable, porque la producción de café con tecnología intermedia para la obtención de rendimientos de 18 kg./ha. reporta un 30% de utilidad neta anual. Considerando que es un cultivo que demanda mano de obra local y familiar, esto permite un significativo impacto económico para el ámbito de intervención del proyecto.

Como consecuencia de estas actividades, los productores se benefician al incrementarse el valor agregado del café. De esta forma, se garantiza así el empleo y el incremento de sus ingresos gracias a la calificación y reconocimiento de su producto en los mercados y la introducción en el mercado regional del café como un producto con valor agregado. Asimismo, las necesidades de los grupos destinatarios son diversas, pero comunes, pues, en las zonas de frontera, los problemas se acentúan o magnifican por la lejanía de los espacios y la menor presencia del Estado con inversiones y programas específicos.

Los productores de café tienen problemas por los bajos rendimientos productivos y la alta vulnerabilidad ante los riesgos y alteraciones climáticas. Si bien el sistema cooperativo asegura cierta protección a los socios caficultores, lo cierto es que se ofrece un pronto pago por parte de los comerciantes intermedios que induce a los productores a comercializar por esta vía. Sin embargo, la fortaleza organizacional afianza la venta conjunta en grupo y asociada, de esta manera, al darse la economía de escala, se abaratan procesos de transacción, transporte y trámite, lo que permite un mejor precio para el productor.

Otra amenaza latente que enfrentan en el ecosistema productivo compartido es que los productores cafetaleros afrontan la misma problemática y riesgos medioambientales, como la roya, enfermedad que afectó los cafetales en la última campaña. Ello disminuyó la producción del café en 80%, a esto se suma la producción de hoja de coca de manera ilegal.

2.3. Principales políticas y normas en torno al agro y la producción de café en Perú y Bolivia

El proyecto estudiado se plantea como principal objetivo el desarrollo de la cadena productiva transfronteriza de café en los sectores de San Fermín y San Ignacio (Perú) y Puerto San Fermín, y Cocos Lanza (Bolivia). De esta manera, es un proyecto que tiene que ver con el agro, la producción del café y la integración fronteriza, por lo que es importante contextualizar la característica del agro y la producción del café en ambos países.

2.3.1. Situación del agro en Perú

El Perú es un país con un sector agrícola muy importante para el desarrollo social del país. La agricultura ha sufrido importantes cambios estructurales, pues era una

agricultura de haciendas y grandes latifundios en los años 50 a 70. Mediante un proceso de reforma agraria (1969 a 1976), se cambió totalmente esta situación atomizándola, al final de este proceso, en pequeñas parcelas y minifundios. A inicios de los noventa, se produjo otro cambio estructural en la economía, que retiró la protección a la pequeña agricultura y liberalizó el mercado de tierras (Eguren 2012).

El desarrollo de la agroexportación en los últimos años ha generado un gran dinamismo en la agricultura peruana, que presenta anualmente tasas promedio de 14.5% desde el año 2000. Sin embargo, comparándola con la producción nacional, la agricultura ha crecido a un ritmo menor (3.74% contra un 4.4% del total de la economía), lo que significa una disminución de su peso relativo en la producción nacional. A pesar del crecimiento de la agricultura en el Perú, aproximadamente tres de cada cuatro agricultores peruanos son pobres, y con bajos niveles tecnológicos y mínimos activos productivos, con minifundios que limitan su desarrollo social.

El Perú es un país con un nivel muy bajo de dependencia alimentaria (produce lo que sus habitantes consumen) y es exportador neto de productos agrícolas. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (2007 – 2011), actualizado en el 2010 por el MINAGRI, se identificó como problema central el “bajo nivel de desarrollo agrario y rural”, que generaba “dependencia e inseguridad alimentaria”, “migración rural” y “pobreza y exclusión social”, causa directa de una “baja calidad de vida” en el agricultor. Resumimos a continuación los argumentos para sostener la existencia del “bajo nivel de competitividad y rentabilidad agraria”:

- La gran existencia de minifundios, por la fragmentación de la tierra y la dispersión de parcelas, afecta tremendamente la rentabilidad del agro, pues no permite aprovechar economías a escala para minimizar costos, acceso al crédito, a inversiones en tecnologías y acumulación de capital. Esta atomización

de parcelas también impide una comercialización eficiente dado los pocos y dispersos volúmenes producidos.

- El inadecuado nivel de comercialización y de servicios agrarios por la falta de asociatividad productiva y por el bajo nivel educativo rural es un serio problema para el desarrollo de sus capacidades, sumado a la desconfianza y diferencia de intereses que pone barreras para su organización, su empoderamiento y el poco reconocimiento de sus derechos.
- El déficit de infraestructura rural no ofrece un soporte adecuado a la producción agrícola (irrigación, energía, vías de comunicación, almacenamiento) para sostener una comercialización eficiente con valor agregado (instalaciones de procesamiento y empaque) y que permita la rápida distribución de la producción de la tierra al centro de procesamiento y/o mercados mayoristas.
- Se evidencia la presencia de intermediarios que encarecen costos de comercialización, con desigual poder de negociación frente al agricultor, “debido al acceso a la información, volúmenes negociados en los mercados y a su capacidad económica para financiar a los productores (crédito informal) comprando por adelantado incluso” (Plan Estratégico Sectorial Multianual 2007-2011).
- La infraestructura de comercialización es inadecuada, sin un sistema de mercados mayoristas para una mejor formación de precios. Igualmente, los centros de acopio no son acumuladores de oferta para los productores, por la desconfianza entre ellos.
- Se observa la ausencia de mercados financieros en apoyo del agricultor, el cual debe acceder a los mercados informales asumiendo los excesos del costo financiero y quedando preso de un círculo vicioso del cual gira la pequeña agricultura. Aunque las instituciones microfinancieras se han desarrollado

significativamente en los últimos años en el sector agrícola, lamentablemente gran parte del financiamiento de dicho sector se produce por mercados informales.

En el 2016, el MINAGRI emite el D.S. N.º 002-2016-MINAGRI en el que, por primera vez, propone una PNA Política Nacional Agraria con 12 ejes estratégicos. En dicho documento, se detalla la situación problemática del agro en el Perú. A continuación, exponemos los principales problemas, muchos de los cuales siguen vigentes:

- **Degradación de tierras de uso agrícola:** INRENA muestra que el 99% de la superficie presenta erosiones desde leve a severo; el 26.8%, problemas de desertificación; y el 0.24%, problemas de salinización. El deterioro se debe al uso de suelos sin considerar su vocación natural o potencial, que, sumado al efecto del cambio climático, empeora la situación de degradación. Por ello, es necesario ampliar y mejorar la calidad de suelos para uso agrícola, así como también resaltar el rol de las comunidades campesinas y nativas para mantener los productos agrarios nativos existentes en las de zonas de agrobiodiversidad.
- **Escasez de los recursos hídricos:** la deficiente calidad del agua es un grave problema hídrico debido al no tratamiento de aguas residuales domésticas y a sustancias contaminantes de tipo industrial que se vierten a las fuentes naturales de agua, lo que afecta el abastecimiento hídrico en cantidad y calidad. Además, la situación empeora si vemos que existe una disminución del 43% del área glacial (Minagri - ANA 2014) y se proyecta a este año 2020 en una disminución del 49%.
- **Conservación de recursos forestales:** Perú tiene más del 50% de su territorio con superficie forestal, pero la actividad forestal solo es el 1.1% del PBI. El 2014 se identifican 16.8 millones de hectáreas de bosques para destinarse a

producción forestal. De estas, las concesiones llegan a 4,3 millones de hectáreas y las comunidades nativas tienen 13 millones de hectáreas que pueden aprovechar comercialmente en alianza con empresarios. Sin embargo, una gran preocupación es la creciente deforestación sobre todo de bosque primario, por actividades humanas como la agricultura migratoria.

- **Deficiente infraestructura de riego:** el ANA en su PNRH (2012) establece que la eficiencia del agua de riego apenas llega al 35%, lo cual significa que hay un gran desperdicio de agua, por su deficiente aplicación y por el mal estado de conservación de las redes de distribución. Solo el 12% se riega por goteo y el resto usa riego por gravedad. El 85% de los canales está sin revestir, lo que ocasiona mermas del 20% en la distribución del agua. Ello limita al abastecimiento de la demanda de agua para cultivo, lo cual genera constantes conflictos con los agricultores, de acuerdo con la ANA (2012).
- **Necesidad de innovación e investigación agraria:** tenemos una evolución de la “productividad total de los factores” (PTF) por debajo del resto de países vecinos (con la excepción de Bolivia). Aunque ha ido en aumento desde los 90, aún está lejos del crecimiento observado por Chile e incluso Ecuador. En la pequeña agricultura, se observan bajos rendimientos en los productos de importancia nacional. Finalmente, los niveles de inversión en I+D son muy bajos, la participación privada en I+D es casi nula.
- **Insuficiente acceso a servicios financieros:** representa apenas un 5.23% para el 2014, lo cual muestra lo difícil que es para un agricultor para acceder a capital de trabajo y a mejoras tecnológicas para poder incrementar la productividad de sus cultivos. Los bancos ven al mercado agrícola como sinónimo de riesgo, informalidad y rentabilidad baja. Las razones estarían en la falta de garantías crediticias, de propiedades no saneadas y alta morosidad. Esto se acrecienta si vemos su mínima cultura financiera, los riegos climáticos,

el bajo nivel de capitalización inicial; entonces, tenemos un panorama que explica el bajo nivel del crédito agrícola.

- **Mínima formación en productividad y asociatividad agrícola:** según el IV CENAGRO 2012 (último censo agrario), “solo el 8% ha recibido asistencia técnica y solo el 5% ha recibido algún tipo de capacitación, de estos sólo el 20% fueron mujeres” (CENAGRO 2012:1). Menos del 1% ha recibido asesoría empresarial.
- **Desarrollar mercados y cadenas de valor:** las agroexportaciones agrícolas han crecido muy bien durante la última década, como café, cacao, espárragos frescos y en conservas, así como banano, uvas, mangos, paltas, cítricos, quinua, entre otros. Por ejemplo, entre el 2010 y 2014, se incrementaron en un 56%. Sin embargo, hay muchos productos no vinculados a las oportunidades internacionales. A pesar de que Perú ha suscrito diversos acuerdos comerciales con las economías más importantes del planeta, sus condiciones de acceso a estas oportunidades no son favorables. El 80% de los productores del país son pequeños agricultores de 5 hectáreas, con un bajo nivel de organización, el 99% de ellos son personas naturales y, de estos, el 77% no está en ninguna asociación. Esto explica el bajo potencial de negociación de sus productos y las bajas posibilidades de obtener mejores precios por su oferta.

Nuestra investigación resalta la importancia de incorporar conocimientos, técnicas y procesos para mejorar la productividad del reconocido café orgánico peruano. De esta manera, se evidencia la necesidad de impulsar la asociatividad productiva y las cadenas de valor que permiten mejorar la oferta comunitaria de muchos de nuestros productos agrícolas. Asimismo, se debe mejorar los términos de intercambio correspondientes a su comercialización y exportación. Todo ello impactaría positivamente las condiciones relativas de desarrollo social de dichas zonas agrícolas. De esta forma, se formaría una apuesta más adecuada y oportuna

para una agricultura como la peruana, parcelada y minifundista, que tiene una importante oportunidad competitiva en la asociatividad productiva. Ello le permitiría aprovechar las ventanas exportadoras que el mercado internacional le puede brindar ante la potencialidad territorial de la riqueza de recursos orgánicos de nuestra realidad agrícola amazónica.

2.3.2. Situación del agro en Bolivia

En Bolivia, al igual que en Perú, el sector agrícola es muy significativo para el desarrollo del país. A lo largo de la historia, han existido seis décadas de reforma agraria y tres procesos sobre la problemática de la tierra, según la Ley de Reforma Agraria 3464, de 1953; Ley INRA 1715, de 1996, y la Ley 3545, de 2006.

Uno de los primeros hitos importantes en Bolivia fue la Ley de Reforma Agraria de 1953, de acuerdo al Centro de Investigación y Promoción del campesinado CIPCA (2013). “fue en cierta manera forzada por los acontecimientos previos y posteriores a la revolución de abril de 1952, proceso que emergió por la acumulación social y política tras la derrota de Bolivia en la guerra del Chaco y buscó transformaciones estructurales del país, entre ellas la reforma agraria” (CIPCA, 2013;1).

A lo largo de la historia de Bolivia, se ha demostrado que la tenencia de la tierra ha sido inequitativa, según CIPCA (2013) que recoge los datos proporcionados por el censo agropecuario de 1950, demuestra que solo el 4,5% de los dueños acumulaban el 70% de las tierras e implementaban la explotación feudal; es así que frente a esta realidad, con el Decreto Ley de Reforma Agraria de 1953 a 1992 se logró redistribuir 57,3 millones de hectáreas de tierra, pero eso no generó una equidad porque aún el 68,48% de la tierra está en manos de los empresarios y medianos propietarios, quedando solo el 29,95% para la mayoría que son los pequeños propietarios, el solar campesino y la propiedad comunitaria.(CIPCA 2013:1).

Asimismo, es importante señalar que en 1996 se promulgó la Ley INRA 1715, cuyo principal objetivo era concluir con la titulación de la tierra en todo el país en un plazo de 10 años, este plazo se extendió hasta el 2013. Según CIPCA (2013) esta nueva ley permitió al Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) identificar 23,3 millones de hectáreas de tierras fiscales, pero solo se podía distribuir 6,1 millones, de los cuales 1.422.543 hectáreas fueron para 11.373 familias campesinas e indígenas de asentamientos nuevos (CIPCA 2013). A este proceso se suma el minifundio en la zona altiplánica de Bolivia que generó una migración interna hacia las zonas amazónicas del país.

También es importante resaltar que los yungas, zona de intervención del proyecto, abarcan el 3,5 por ciento de la superficie de las tierras bajas. En esta zona la distribución de tierras, si bien respondió a un modelo de desarrollo rural determinado se realizó con muchas irregularidades y con asentamientos comunitarios denominados proceso de “colonización”, por lo que los nuevos asentamientos fueron en tierras fiscales sin afectar a los grandes terratenientes, por lo que aún es un tema pendiente que se pretende solucionar con la implementación de la Ley INRA.

2.3.3. Situación del café en la agricultura peruana

Perú tiene como principal producto de exportación agrícola al café, seguido por los espárragos, que de manera conjunta significan el 5% del total de las exportaciones. De acuerdo con la información de la Expo Café Perú (2013), son los valles de la cordillera oriental de los Andes cercanos a las zonas amazónicas peruanas, ósea la ceja de selva, aquellas zonas de gran producción agropecuaria cafetalera. El café se cultiva en casi 400 distritos y cubren una producción de 330 mil hectáreas ocupando a más de 150 productores cafetaleros. (Expo Café Perú :2013).

Hace diez años, Perú ocupaba el puesto 15 a nivel mundial de exportadores de café. En el 2006 logró llegar al sexto puesto a nivel mundial en producción de grano. De acuerdo con la publicación web del Minagri, al 2020, el Perú es el séptimo país exportador de café y es el segundo exportador de café orgánico después de México. Las variedades incluyen Good Hard Bean (selva central), Hard Bean (selva nororiental) y Medium Hard Bean (selva suroriental). Su cultivo se centra en café arábigo en las variedades Típica, Bourbon, Pache, Caturra, y Catimor. Produce un café orgánico de gran calidad internacional, ganador de diferentes concursos y nominaciones internacionales. En la vigésimo segunda feria de la Asociación Americana de Cafés Especiales SCAA, el café especial de Perú fue reconocido como el Mejor Café Especial del Mundo, y venció a productores importantes como Colombia, Guatemala y Kenia.

Estos reconocimientos del café peruano, en el mercado internacional, ha permitido que, a través de las experiencias asociativas, las cadenas productivas se organicen de mejor forma. Estas han mejorado las condiciones de negociación y, por tanto, los términos de intercambio, lo que beneficia de mejor forma al productor cafetalero peruano. El Perú ha aumentado su oferta exportable, ha mejorado también en su calidad y ha expandido sus fronteras agrícolas dedicadas a la siembra y cosecha del café. La zona de intervención del proyecto cuenta con condiciones climáticas húmedas, cálidas y semicálidas. Este clima se encuentra asociado al Parque Nacional Bahuaja Sonene en Perú y Parque Nacional Madidi en Bolivia.

En la región de Puno, la producción de café es en promedio de 5.343 hectáreas a nivel de la selva. La producción de café en la selva de Puno tiene un promedio de producción de 4.434,69 toneladas de café de las diferentes categorías (normal, orgánico y comercio justo). Esta producción representa el 1.71% del total nacional del Perú.

2.3.4. Situación del café en la agricultura boliviana

En Bolivia, de acuerdo al INE (2017) “la producción del café tiene importancia, ya que 23.000 familias trabajan directamente con la producción del café y 12.000 familias de manera indirecta. En los Yungas, el 70 por ciento de los productores está organizado; sin embargo, tiene deficiencias tanto en la producción como en la comercialización” (INE 2017:2).

Asimismo, según el Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE (2016), Bolivia logró exportar 164 millones de dólares y 43mil toneladas durante los años 2004 al 2014. Durante el 2015, se exportó café a un total de 17 países, principalmente Estados Unidos, Alemania y Bélgica; pero la insuficiente calidad de su café y la falta del uso de tecnologías más adecuadas y los estándares de mercado más exigentes, no ha permitido a los exportadores poder obtener utilidades satisfactorias (IBCE 2916: Boletín Electrónico Bisemanal No. 503).

Complementariamente, según datos del INE (2017), en los últimos cinco años, las exportaciones de café disminuyeron. Las exportaciones en 2011 alcanzaban 4.603 toneladas. En 2012 al menos se registró 3.922; en 2013, 3.636; y en 2014 bajó a 3.596 toneladas. Estas cifras nos demuestran que la producción del café en Bolivia aún es precaria y poco industrializada.

Asimismo, es importante resaltar que el café boliviano de mejor calidad es el cultivado en la zona de bosque de Yungas, presente en el municipio de Apolo, donde el café es cultivado desde la época colonial. El café de región de Yungas ha conquistado reiteradamente los primeros lugares y reconocimientos de calidad en el concurso anual “Taza de Excelencia”.

2.4. Descripción del proyecto

El proyecto está localizado en la zona fronteriza de selva de las regiones de Puno y La Paz, entre el área de amortiguamiento del Parque Nacional Bahuaja Sonene en Perú y el Parque Nacional Madidi en territorio boliviano. Los principales beneficiarios son los productores de café, tal como se detalla a continuación:

Cuadro N° 2.2

Principales beneficiarios en la zona de intervención del proyecto

País	Dpto.	Provincia	Distrito/ Municipio	Localidades	Familias Beneficiarias
Perú	Puno	Sandia	San Pedro de Putina Punco	San Ignacio San Fermin	30
Bolivia	La Paz	Franz Tamayo	Apolo	Puerto San Fermin Cocos Lanza	35
Total					65

Fuente: Proyecto objeto de estudio

Como se ve en el cuadro, localmente las familias beneficiarias son 65, que se ubican en ambos márgenes de la microcuenca. La intervención está localizada en los poblados rurales donde hay una relación dinámica e interrelación económica entre habitantes peruanos y bolivianos.

El presupuesto del proyecto es \$ 131.130,00 (ciento treinta y un mil ciento treinta 00/100 dólares); fue considerado como una intervención piloto, que se inició el 10 de abril de 2014 y finalizó el 15 de diciembre de 2014, pero las presentaciones y debates y la generación de propuestas continuaron en el 2015. Esta experiencia serviría de base para futuras intervenciones (CAN 2015, Informe Final).

El proyecto se enmarca a las prioridades de la Decisión 501³ (2001) de la Comunidad Andina, específicamente al artículo 4, cuyo texto especifica que “las

³ La Decisión 501 es una norma andina de cumplimiento obligatorio para los países miembros de la Comunidad Andina.

Zonas de Integración Fronteriza (ZIF) se establecen con la finalidad de generar condiciones óptimas para el desarrollo fronterizo sostenible y para la integración fronteriza entre los países miembros de la Comunidad Andina”, Esta determinación se complementa básicamente en la “dimensión del desarrollo económico: fomentar el crecimiento, modernización y diversificación de la base productiva de las zonas fronterizas, aprovechando las posibilidades que habilitan los mecanismos de la integración y las ventajas de la ubicación de dichas zonas respecto de los mercados subregional, regional e internacional” (Decisión 501:2),

El proyecto se planteó como principal prioridad “promover la producción de café bajo sistemas amigables con la naturaleza que permitan ser sostenibles en lo social, económico y ambiental, generando condiciones más dignas de vida para la población” (Proyecto 2013:4). En ese contexto, el proyecto se enmarca en las políticas de integración fronteriza entre Bolivia y Perú a partir de la constitución del Comité de Integración Fronteriza y se fortalecen en la zona amazónica con las reuniones del Comité de Integración Amazónica de Perú y Bolivia.

En la zona de integración fronteriza de las regiones tropicales de los departamentos de Puno y La Paz, los gobiernos locales han promovido mecanismos de asociatividad municipal, a través de las mancomunidades, en Bolivia amparados en la Constitución Política del Estado, Ley N.º 031 Marco de Autonomías y Descentralización y el D.S. N.º 26142 de mancomunidades, y con carácter público en Perú amparados en la Ley de Mancomunidades Municipales, Ley N.º 29029 y su reglamento, Ley de Desarrollo e Integración Fronteriza, Ley N.º 20778 y su reglamento.

Asimismo, durante la implementación del proyecto, en Perú la Mancomunidad Municipal de la Amazonía de Puno agrupaba a seis (6) municipalidades localizadas en la zona de frontera y en Bolivia la Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical, integrada por ocho (8) municipalidades en la zona fronteriza con

el Perú. Ambas mancomunidades tienen la capacidad y competencias delegadas para ejecución de programas y proyectos.

Los beneficiarios finales del proyecto corresponden a familias de agricultores asentados en la zona, donde una de sus actividades económicas es la producción de café. Existen potencialidades para mejorar la productividad y la calidad de café, lo cual repercutirá favorablemente a los ingresos de los productores.

Si bien las condiciones geográficas y productivas de la zona son similares, en el caso de las familias bolivianas, estas presentan serias deficiencias por el deterioro de sus vías y caminos vecinales, lo cual significa para el productor boliviano, recorrer tres días a pie, cargando sus productos de manera personal para evitar que el sudor de los animales de carga altere la calidad de su grano.

Asimismo, en ambas zonas fronterizas, existe la amenaza latente del incremento de la producción de hoja de coca que, debido a su alto precio, se transforma en un atractivo para los agricultores locales. A esto se suma las diferentes enfermedades que atacan el cultivo del café, principalmente la “roya” que se manifiesta frecuentemente en la zona.

El proyecto tiene como principal objetivo: “apoyar al desarrollo de la cadena productiva transfronteriza de café en los sectores de San Fermín y San Ignacio (Perú) y Puerto San Fermín, y Cocos Lanza (Bolivia)”. El proyecto se planteó obtener los siguientes resultados:

- **Se fortaleció la asociatividad productiva de los productores cafetaleros bolivianos de la zona del río Lanza.**

Se formalizó a los productores de café de San Fermín y Cocos Lanza de Bolivia, en una cooperativa de productores de café de calidad, que les permite acceder a precios justos, asistencia técnica y a entablar acuerdos formales. Además, se

fortalecen las organizaciones de productores organizados en cooperativas en el Perú para abordar la organización y comercialización binacional de la producción de café.

En ese contexto, las principales actividades fueron encaminadas a la formalización de la organización de productores de café, que cuente con un estatuto institucional y logre tener una capacidad de gestión para la creación de una asociación de productores de café de Perú Bolivia entre los beneficiarios de San Fermín y Cocos Lanza

De la misma manera, se realizaron actividades para fortalecer las diferentes organizaciones de productores en la región fronteriza a través de procesos de capacitación en temas organizativos y de comercialización como mecanismos de fortalecimiento organizacional, relaciones binacionales y producción, comercialización de café de calidad, comercio justo y sostenible. De la misma manera, se estableció las bases para concretar acuerdos dente las organizaciones de productores de Perú Bolivia.

- **Se mejoró la calidad del café producido por los cafetaleros de la zona del rio Lanza**

Se estandarizó la producción de café de esta zona fronteriza, en una calidad que se pueda comercializar como un producto diferenciado de origen de áreas protegidas y de cooperación transfronteriza, a partir de eventos de capacitación y la instalación de módulos de cosecha y post cosecha de café de calidad en la cuenca fronteriza del río Lanza.

Para este resultado, se desarrollaron talleres de capacitación a través de grupos de trabajo con el fin de facilitar la estandarización por zonas, lo cual permitió intercambiar los conocimientos y experiencias entre productores, además de analizar en forma conjunta conceptos relacionados a la realidad de la zona.

Este resultado se complementó con la instalación de módulos de post cosecha de café, en las mismas parcelas de los productores y las capacidades instaladas que incluye el proceso de beneficio húmedo con módulos de beneficio ecológico y módulos secaderos para la postcosecha de cafés especiales. La calidad de café depende de la calidad de beneficio que se da después de la postcosecha, el mismo que influye en el costo de venta.

Paralelamente se instalaron parcelas demostrativas de producción de café en sistemas agroforestales en 4 zonas de intervención del proyecto. Estas parcelas son parte del proceso de capacitación ya que es manejado por la misma organización.

Este proceso de mejora de la producción se evidencia con la obtención de un sistema de certificación orgánica, comercio justo y sostenible, la misma que se gestiona mediante CECOVASA.

- **Se elaboró un Plan de Negocios para la comercialización del café producido en la zona fronteriza del Rio Lanza**

Se elaboró un Plan de Negocios para los agricultores en la microcuenca binacional, de modo que identificaran las principales acciones de mejora en la comercialización, así como los ajustes legales y comerciales para un negocio binacional. Se consideró el producto de la cooperación transfronteriza binacional (Perú-Bolivia) y de áreas protegidas y sus zonas de amortiguamiento (Parque Nacional Bahuaja Sonene en Perú y Parque Nacional Madidi en Bolivia).

Este resultado se planteó como principales actividades la concertación y seguimiento de la integración económica fronteriza en la que se involucraron a los principales actores de la producción y comercialización de café, con las autoridades y otras entidades competentes de ambos países (cancillerías, ministerios de

agricultura y desarrollo rural, los gobiernos departamentales, gobiernos municipales y mancomunidades). Este espacio permitiría realizar ajustes institucionales para facilitar la comercialización de la producción transfronteriza y la evaluación para la creación de una asociación de productores binacionales respetando las normativas de ambos países fronterizos.

Paralelamente se realizó el mercadeo de la producción de café binacional de calidad en el mercado internacional con actividades promocionales en ferias en la que se visibilizó el trabajo de los productores agricultores que se cooperan entre sí para mejorar su producción, la calidad de su producto y sus ingresos, gracias a la iniciativa de ambos Gobiernos.

Finalmente, se construyó una propuesta de un plan de negocio de café binacional, con el objeto de generar sostenibilidad para la nueva asociación binacional, y permitir gestionar el financiamiento, mejorar los procesos productivos, ampliar las áreas de producción de café y fortalecer a la nueva organización binacional.

2.5. Marco teórico

Es importante reiterar que la presente investigación es un estudio de caso del “Proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza de café en Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia”. Por tanto, tiene como base principal la integración fronteriza en la que interactúan actores individuales y colectivos, públicos y privados, locales, nacionales y binacionales cuyo eje articulador es el proyecto que busca mejorar las condiciones de vida de la población fronteriza.

La implementación del proyecto tiene características particulares debido a que involucra a dos países, a sus autoridades y a la población beneficiaria, además de involucrar a un organismo internacional y la cooperación internacional. Todos estos actores tienen un objetivo común que es mejorar las condiciones de vida de los

productores de café en la ZIF Perú – Bolivia. Es en este contexto, la presente investigación se enfoca en cuatro componentes principales: productividad, asociatividad, interculturalidad y desarrollo territorial.

2.5.1. Productividad: cadenas productivas y cadenas de valor

En el proceso de integración en la ZIF Perú Bolivia, la producción del café se convierte en una oportunidad de integración fronteriza para mejorar la cadena productiva y mejorar las condiciones de vida de las familias agricultoras de la zona. Por tanto, la producción del café, que se realizaba de manera individual, ingresa a un nuevo proceso de producción asociada y en torno a una cadena productiva que le permita pasar de la producción de café como materia prima a ser parte de una cadena productiva capaz de generar un valor agregado con posibilidades de acceder al mercado nacional e internacional.

La Dirección General de Promoción Agraria del Perú – DGPA, en su página web, define a la cadena productiva de la siguiente manera:

Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final. Cuando estos agentes económicos están articulados en términos de tecnología, financiamiento y/o capital bajo condiciones de cooperación y equidad, entonces nos encontramos frente a una Cadena Productiva Competitiva capaz de responder rápidamente a los cambios que ocurran en el mercado internacional, transfiriendo información desde el productor último eslabón de la cadena hasta el mismo predio del productor agropecuario (MINAGRI 2017 :3).

Sin duda, que los productores y autoridades de ambos países buscan concretar una cadena productiva, sin embargo, este proceso recién inicia, por lo que también es importante considerar los planteamientos de Chevalier y Toledano (1978), quienes afirman que la cadena productiva es un conjunto de actividades económicas integradas. Esta integración es consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital. Asimismo, los autores establecen que:

Las cadenas productivas al ser un sistema de interacción de una red de productores y consumidores, que participan de manera directa o indirecta, su valor principal siempre será el cliente final, de forma que el propósito como cadena productiva es asociar las fuerzas de producción de cada uno de los eslabones encargados de la realización y transformación de la materia prima a producto final, generando así una mayor competitividad de los sistemas de producción (Chevalier y Toledano 1978: 149-158).

Las cadenas productivas, al ser un modelo de desarrollo productivo y desarrollo social, tienen las siguientes características:

- ° La mejora de la calidad y costo de la materia prima al productor.
- ° A través de las capacitaciones, se logra un fortalecimiento de las capacidades de los productores asociados y por tanto de los eslabones de la cadena productiva.
- ° Mejora de la calidad del producto final, ya que la cadena busca la estandarización de la calidad productiva de sus eslabones, dándose apoyo mutuo gracias a la capacidad de los productores más expertos.
- ° Se fortalece no solo en los aspectos técnicos y tecnológicos de la cadena productiva, sino también en la asociatividad de los socios productores.

Según Castellanos y Torres (2009), “las cadenas productivas son entendidas como una red conformada por un número de eslabones que participan en la producción de materias primas, transformación de estas y comercialización del producto final” (2009:35). Estos eslabones deben ejecutar un proceso de calidad que permita un producto final óptimo y un cliente satisfecho. En las cadenas productivas se verifican los siguientes eslabones:

- ° Proveedores: abastecen al productor de la cadena productiva. Nivel cero de la cadena.
- ° Productores: encargados de producir o cosechar insumos para otorgar el primer valor al producto. Primer nivel de la cadena.

- ° Mayoristas: venden a los distribuidores o transformadores de materia prima.
- ° Minoristas: encargados de distribuir al consumidor final.

Un análisis de la cadena productiva en relación con el comportamiento de sus eslabones puede establecer los problemas que tenga la cadena para generar desarrollo social en su comunidad, a la que pertenecen los productores asociados. Según Castellanos y Torres (2009: 36-37), cuando todos los eslabones de una cadena productiva no hubieran estandarizado tanto su calidad técnica como su desempeño productivo final, cualquier resultado en su desempeño que no mantenga el mismo nivel técnico productivo, de hecho, perjudicaría a toda la cadena ya que el proceso de calidad siendo uno solo, con cualquier falla en el proceso se afecta al producto final.

Por consiguiente, el concepto de cadena productiva y la manera en que eslabona sus diferentes etapas es muy útil para corregir factores que estuvieran afectando el performance de dicha cadena o proyecto productivo y, por ende, del desarrollo social que se podría estar generando al interior de las familias que pertenecen asociadamente a dicha cadena. El Gobierno puede actuar para fortalecer el desarrollo de las comunidades que intervienen en los eslabones de las cadenas productivas y generar oportunidades de desarrollo social.

Complementariamente, la Fundación Codespa (2011) plantea “el análisis de las cadenas productivas desde un enfoque de cadenas de valor con el fin de mejorar el impacto y la sostenibilidad de las cadenas productivas con las que trabajan” (codespa:2011:12). Asimismo, según esta fundación:

La cadena de valor constituye un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas. Analiza el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos, así como las principales barreras de participación, acceso a servicios de apoyo y recursos por parte de personas en riesgo de exclusión. A partir de ahí, se diseña una estrategia o plan de acción

con el que se busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas más pobres que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible (Fundación Codespa 2011:15).

En el siguiente cuadro se presenta comparación entre la cadena productiva tradicional y la cadena de valor:

Cuadro N.º 2.3
Diferencia entre cadena productiva y cadena de valor

ASPECTO	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
Estructura organizativa	Actores independientes	Actores dependientes
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Identificación de mercado	Potencial de mercado	Nicho y negocios concretos
Elemento principal	Costa/precio	Valor/calidad
Estrategia	Productos básicos (<i>commodities</i> , etc.)	Productos diferenciados
Relación entre actores	Informal	Formal
Visión de la relación	Corto plazo	Largo plazo
Nivel de confianza	Bajo/medio	Alto
Flujo de la información	Escasa o ninguna	Amplia

Fuente: Fundación CODESPA (2011)

Según este cuadro, se considera que las cadenas de valor pueden proveer información específica relacionada a un mercado objetivo sobre el cual van a intervenir, de tal manera que impulsan relaciones equitativas que permiten una participación de utilidades más justo. De allí que se requiere que el acceso a la información sea de libre acceso a los actores, de tal forma que tengan las mismas oportunidades de decidir y de negociar, y sobre todo de recibir beneficios de acuerdo a su inversión (Fundación CODESPA 2011:16)

Si bien, en el proyecto se hace énfasis en la importancia de la cadena productiva con la intervención de CECOVASA, con una amplia experiencia en exportación del café, pero queda por trabajar la modalidad de trabajo asociativo desde una visión de cadena de valor equitativa para todos los productores de café. Es decir,

describir y analizar el modo en que se desarrollan las acciones y actividades en torno al proyecto, permitirá identificar los eslabonamientos en toda la cadena.

2.5.2. Asociatividad: productiva y capital social como innovación social

La asociatividad productiva es un mecanismo de cooperación entre pequeños productores, que mantienen su independencia y deciden de manera voluntaria participar unidos para la búsqueda de un objetivo en común. El objetivo principal es trabajar unidos su posicionamiento externo, desde las actividades productivas antes de exportar, hasta las actividades para exportar con una oferta integrada y fortalecida.

Se asocian para disminuir la incertidumbre y las debilidades de trabajar aislados, de tal forma que pueden sumar capacidades y reforzar posiciones en el mercado con nuevas estrategias para abastecerse y para vender sus productos. Por otro lado, el panorama global de los mercados que impone un modelo económico, con altos niveles de desarrollo tecnológico y la apertura y desregulación creciente de los mercados externos intensifican la competencia mundial, exigiendo mayor competitividad como factor de éxito en los negocios.

Las ventajas en la asociatividad son la posibilidad de incrementar la producción y la productividad, preservar la autonomía de los participantes, manteniendo reservados aquellos puntos que no desean ser compartidos, un mayor poder de negociación, un mejor acceso a tecnologías, técnicas de organización y marketing, financiamiento. Se comparten riesgos y costos, mejoras de la calidad y diseño, mayor control en la cadena de valor, adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales como la subcontratación, las franquicias, los contratos de cooperación, etc.

Las desventajas de la asociatividad productiva pueden manifestarse cuando los pequeños agricultores, debido a su limitada oferta productiva, no acceden a mejores condiciones de precio de sus productos, sumado a ello los costos elevados de los insumos. Por tanto, la asociatividad sería una alternativa para comprar insumos en mayor cantidad y acceder a rebajas significativas, además de acceder a procesos de capacitación ofertadas por instancias gubernamentales y no gubernamentales.

En cuanto a las modalidades de articulación productiva, Gómez (2012: 100-105) establece los siguientes tipos de asociatividad empresarial según lo siguiente:

- ° Redes de cooperación
- ° Alianza en cadenas productivas
- ° Alianza en clústeres
- ° Joint venture
- ° Consorcios
- ° Distritos industriales
- ° Cadenas de valor
- ° Proyectos de desarrollo territorial

En este caso específico, la asociatividad de productores de café en la ZIF Perú Bolivia está basada en las potencialidades del capital social generado en la cotidianidad y la convivencia cotidiana. Atria (2003) sostiene que es importante aprovechar las relaciones cooperantes y que facilitan la asociatividad productiva (...) “ya que operar la política social en un marco del desarrollo del capital social, (aun con sus complejidades de gestión), se compensa con el mayor grado de legitimidad, aceptación y por lo tanto sostenibilidad social” (Atria 2003: 589).

Para entender la creación de capital social en una comunidad, se debe de visualizar o validar las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación que se desarrollan a través de las interrelaciones entre dichos actores y a la acumulación de estas relaciones que forman una experiencia capitalizada que les permite cada

vez ir mejorando en sus propios tejidos cooperantes. De esta forma, esta cooperación se orienta al logro de objetivos comunes a través de sus emprendimientos comunales y que por lo tanto logra justamente mejorar la calidad de vida del grupo asociado y esto se revierte en una capitalización acumulable. Durston (1999:37) establece que el desarrollo del capital social puede ampliarse y por ende puede inducir al desarrollo de la comunidad.

Por tanto, el capital social, desde una perspectiva de la contabilidad, para este estudio de caso, es el conjunto de aportes que brindan los productores de café como las parcelas comunitarias, la donación de espacios físicos, sus herramientas y sus aportes económicos; estos aportes generan derechos y garantías frente a terceros.

Sin embargo, también es importante considerar la visión sociológica del capital social. Según Atria (2003: 581-589), hay una amplia discusión sobre la noción de capital social y cómo puede generar nuevas políticas sociales a fin de enfrentar los problemas de la pobreza; dicho debate se realiza desde diferentes disciplinas de las ciencias sociales y las experiencias de sus aplicaciones, por lo que se destaca el nivel de las investigaciones en distintos campos disciplinarios y profesionales.

Para Durston (2000:36), el capital social es el conjunto de las actitudes de confianza y cooperación recíproca dentro de una comunidad que permite a las personas que integran dicha comunidad pueda obtener recursos y emprender acciones mancomunadas para bajar costos de transacción, mediante la asociatividad, la administración conjunta, el uso comunitario de bienes, la facilidad para obtener información y compartirla, entre otros.

Asimismo, Kliksberg establece que capital social y la cultura de la comunidad, así como otros aspectos de la vida social en común (historia, ancestros, genero, costumbres, tradiciones, etc.), están intrínsecamente relacionados; además, afirma

que “las redes y actitudes de confianza se construyen a partir de este capital social y cultural” (Kliksberg 2000). Incluso esto puede influir en el carácter de la persona.

Complementariamente, en resumen, Dirven (2003) explica cuatro tipos de capital social: individual, grupal, comunitario y externo, de acuerdo a las siguientes ideas:

- El capital social individual está referido a las relaciones de reciprocidad que construye una persona con otros individuos, basadas frecuentemente en parentesco o familiaridad y que las personas pueden aprovecharlas para su beneficio. Estas redes también pueden brindar “economías de transacción”, ya que lo colocan al individuo en mejor posición que actuar individual o anónimamente.
- El capital social grupal se refiere al que se genera en grupos relativamente estables y de gran confianza, con relaciones de reciprocidad horizontales y verticales entre un líder local y un grupo que lo apoya. Por ejemplo, los jefes de hogar, especialmente si son mayores y/o de mayor patrimonio, lideran grupos cerrados generalmente entre sus parientes y vecinos que los rodean. Se caracterizan por un alto grado de confianza, de competitividad y número reducido de integrantes que facilitan mucho el trabajo en equipo y los emprendimientos productivos.
- El capital social comunitario se refiere a colectivos socioculturales.
- El capital social externo se refiere a las relaciones o conexiones que se mantienen con otras personas o comunidades que están fuera del grupo y que muchas veces pueden incluso tener una mayor disponibilidad de activos, lo cual le permite ser un excelente mecanismo para programas de superación de pobreza. Este aspecto es muy importante en el enfoque de capital social, porque aporta en la cohesión social, con lo cual impulsa la estabilidad social y el desarrollo sostenible.

Sobre estas características expuestas del capital social que propone Dirven (2003); los autores Bahamondes (2001) y Durston (2000) consideran que se puede incidir

en aquellos sectores sociales excluidos para hacerlos más visibles y poder generar políticas de reconocimiento. En realidad, la construcción de un capital social que permita esta cohesión social es un proceso prolongado que requiere mucho tiempo para generar estos procesos eficientes de inclusión, ya que son procesos sociales que involucran interacciones con grupos sociales (no homogéneos), los cuales, a través de sus culturas, determinan identidades, valores y comportamientos (Narayan 1999). Sin embargo, el capital social dentro de un grupo, aunque este sea muy unido y cohesionado, no necesariamente podría tender lazos vinculantes con otros grupos, porque surgen diferentes variables que afectan estas relaciones sociales.

Por ejemplo, Fox (1996) muestra que hay comunidades que, aunque estén dispersas geográficamente, logran articularse con otras comunidades dispersas en forma exitosa. Ello sucede cuando encuentran aliados con intereses comunes o compartidos y juntos pueden mejorar su capacidad negociadora (políticos, autoridades, iglesia, etc.). Sin embargo, la exclusión social también se puede explicar a través de este enfoque del capital social, ya que los mismos lazos que unen también son los mismos lazos que pueden excluir.

Esto es especialmente relevante cuando los intereses al interior de estos grupos difieren con otros aspectos que podrían ser más fuertes que estos intereses, por lo complejo de sus divisiones sociales (de ingresos, étnicas, lingüísticas y otras). Por ejemplo, para Narayan (1999), la productividad del uso de los recursos se afecta cuando estos intereses generan conflictos y por ende afectan el uso de los recursos y por tanto lo político afecta a lo productivo y viceversa.

Sin embargo, Bahamondes (2001) también señala que, aunque existan motivos importantes para que una agrupación comunitaria de individuos a los cuales los unen unos fines específicos que desean alcanzar, no necesariamente todos comparten los mismos objetivos. Sobre este punto, Kliksberg (2000) menciona el ejemplo de Villa Salvador en Lima, cuando se refiere al papel del líder o del grupo

unido de líderes que pueden mantener una meta mancomunada y una gestión consensuada. El autor explica cómo el capital social contenido en la cultura ancestral de los inmigrantes andinos peruanos les permitió unirse y conquistar sus sueños de convertir un arenal en una ciudad productiva. Hay otras experiencias equivalentes en Lima no tan favorables como Villa El Salvador. Este resulta en un ejemplo bastante único de organización y logros. Por ello, se puede inferir que es el papel del líder lo que actuó como un elemento aglutinador y motivador.

Al entender cómo se construye el capital social en el entorno de una comunidad que le permite cohesionarse para lograr facilitar la consecución de un objetivo común, podemos comprender el nuevo concepto de la asociatividad productiva. Este es un concepto ligado al desarrollo empresarial asociativo comunal, fuera de los modelos modernos del *management*, en el cual la confianza mutua, la colaboración y la cooperación mutua refuerzan la asociatividad como estrategia de desarrollo social en los productores o empresarios asociados a la cadena productiva.

Por consiguiente, para Kliksberg pueden establecerse dos tipos de estrategias para potenciar el capital social: La primera sería de empoderamiento, para que el grupo pueda aumentar su capacidad de movilización e influencia que ostenta para actuar hacia fuera del grupo. La segunda forma es a través de la asociatividad “que consiste en la ampliación de las redes de manera que se produzcan acciones de cooperación del grupo con otros grupos identificados como aliados” (Kliksberg 2000). De esta forma, podría generarse un capital social ampliado que permita las acciones de colaboración y cooperación en el entorno de un proceso productivo asociado, con el consiguiente fortalecimiento sostenible de la cadena valor y generando una innovación social.

2.5.3. La interculturalidad y cambios culturales asociativos

En el desarrollo de la investigación, existen actores inmersos en un determinado territorio y en interacción con otros actores que tienen intereses y culturas propias, las que entran en interacción para generar cambios al interior y exterior de un contexto:

Dichos espacios no son sólo territorios físicos, sino que están conformados por las interacciones sociales que en ellos se generan con otros sujetos. De manera que cada espacio conlleva un conjunto de reglas, procedimientos y acuerdos intersubjetivos que los sustenta permitiendo su continuidad y reconocimiento por otros sujetos. (Macassi 1993: 3).

En estos espacios, se requiere comprender las diferencias y las complementariedades para entender los comportamientos prácticos, las representaciones y las elecciones que realizan a partir de su desarrollo productivo territorial o local. Buscan vincular al campo con la ciudad, evitar que permanezcan independientes entre sí y de los sistemas productivos y de comercialización. Por ello, se requiere atraer e integrar al campo y comunicarlo con las grandes oportunidades de comercialización justa desde la ciudad y al exterior del mundo, que pueda acceder al apoyo de las infraestructuras productivas y de los actores que intervienen en la cadena, incluyendo al Estado.

Es importante resaltar que la población de incidencia del proyecto es de origen quechua y aymara y poblaciones indígenas amazónicas, además de poblaciones rurales y urbanas, sumado a ser una población fronteriza de Bolivia y Perú. Por tanto, estamos frente a una diversidad cultural que pasa necesariamente por convivencias interculturales.

Las convivencias interculturales se generan en las relaciones entre personas o grupos sociales de diversas culturas, Según Albó (2003), “las relaciones interculturales son negativas si generan la destrucción del que es culturalmente distinto” (Albo 2003:37). En cambio, son relaciones interculturales positivas si se acepta al que es culturalmente distinto y se impulsa un trabajo simultáneo para llegar a ser iguales sin dejar de ser distintos. “Se trata de ser iguales en la

aceptación pública y en las oportunidades, pero distintos en las identidades personales y de grupo” Albó (2003). Asimismo, el autor afirma lo siguiente:

Estas relaciones son positivas si unos y otros aceptan su modo distinto de ser. En todos estos casos, unos y otros aprenden de los “otros” distintos, pero sin perder por ello su propio modo de ser. Todos se van enriqueciendo y transformando mutuamente, pero sin dejar de ser lo que son. Para ello, deben fortalecerse los dos polos –el de la propia identidad y el del “otro” distinto– y asegurar que se producen intercambios constructivos entre ambos. (Albó 2003:38).

Por tanto, en la presente investigación se analizarán las características específicas de la interculturalidad en el proceso de implementación del proyecto estudiado. Particularmente, se visualizarán los elementos que impulsan la interculturalidad positiva y/o negativa y si se está generando una plenitud intercultural.

La Defensoría del Pueblo del Perú (2015), en su documento “Mecanismo para la intermediación intercultural”, sostiene lo siguiente:

La diversidad intercultural no es una desventaja que mine el objetivo de consolidación de una nación; por el contrario, dota al país de una riqueza y complejidad extraordinaria que bien articuladas lo fortalecen frente a los retos del mundo actual. Las relaciones entre unos y otros sean estos pueblos indígenas u originarios andinos o amazónicos..., etc. tienen un grado de dificultad mayor dadas las distintas mentalidades, cosmovisiones u horizontes de interpretación de la realidad que orientan sus conductas y pueden generar contradicciones. (Defensoría del Pueblo del Perú 2015).

Por consiguiente, las relaciones interculturales requieren de una interacción basada en el respeto mutuo a las diversidades particulares para lograr el enriquecimiento mutuo. Asimismo, se trata de una comunicación intercultural que permite la toma de decisiones y acuerdos en torno a la producción del café. Por ello, la presente investigación analiza el proceso de comunicación intercultural y el respeto a la diversidad en el proceso de toma de decisiones. También, se analiza cómo las acciones inclusivas asumidas al interior de la organización de productores de café en la zona de incidencia. Asimismo, se enfatiza en la interculturalidad desde la

complementariedad en la diversidad a partir de la identidad cultural mediada por características particulares de la zona de intervención.

En ese contexto, se busca generar nuevos elementos para interpretar los procesos emergentes en el desarrollo rural que permitan luchar contra la pobreza rural. Se trata de conceptualizar un enfoque intercultural para permitir fortalecer el vínculo asociativo productivo que permita ampliar la visión tradicional del desarrollo rural hacia una visión organizada colectivamente en dirección de una cadena de valor. Para ello, hay que trascender algunos enfoques tradicionales que no conciben el territorio como un ente de posibilidades dentro de un proceso de construcción social para permitir la lucha contra la pobreza. Los enfoques tradicionales conciben el territorio como un espacio jurisdiccional, objetivamente existente y delimitable.

Este fenómeno social es global. Por tanto, las zonas fronterizas agrícolas entre Perú y Bolivia también sufren este proceso de transformación cultural no solamente entre lo rural y urbano. Las actividades comerciales entre ambos territorios han producido relaciones colaborativas naturales entre agricultores interfronterizos, que trascienden a las delimitaciones jurisdiccionales de la geografía fronteriza.

Se trata de administrar el cambio, que supone la recreación cultural de nuevas creencias y valores esenciales definitivos de la identidad colectiva social, que conlleva plantear nuevas reglas políticas de interacción interna y de autonomía asociativa.

2.5.4. El desarrollo económico local y el enfoque territorial

El enfoque territorial es un concepto importante para definir políticas de desarrollo, está ligado a las visiones territoriales y a la integración de los factores potenciales de desarrollo del territorio, no solo está ligado al aspecto productivo y el desarrollo, sino también a un concepto de planificación estratégica.

La capacidad de generar desarrollo sostenible en un territorio, o sea su potencial de crecimiento social y productivo, no solo depende de su ubicación estratégica o de su disponibilidad de recursos naturales. Depende principalmente en la capacidad de su población para asociarse y poder movilizar el desarrollo de sus capacidades y en la articulación de estas hacia procesos innovadores y productivos sustentables. Por tanto, debemos entender al desarrollo económico y social como un proceso dinámico, en el que los actores y las políticas públicas juegan un papel muy importante.

Eguren (2007) sostiene que las experiencias de desarrollo rural/local muestran como estrategia importante para combatir la pobreza rural y mejorar los niveles de calidad de vida, trabajar en lograr una competitividad territorial que apunte a economías de escala generadas cadenas productivas, privilegiando la identidad territorial, la cooperación intersectorial y la solidaridad, y que apunten a mercados segmentados.

Es evidente que él autor se refiere a un proceso productivo y social que implica cambios culturales muy importantes, no solamente en los actores involucrados, sino principalmente en las instituciones y autoridades vinculadas al cambio y al desarrollo territorial para su continuidad y sustentabilidad. Asimismo, para Schejtman y Berdegú (2004), el desarrollo territorial rural es “un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural” (Schejtman y Berdegú 2004:4).

La situación de los territorios fronterizos entre Perú y Bolivia carece de suficiente incidencia del Estado para generar procesos de acercamiento entre todos los actores. Estos procesos deben fortalecer las cadenas productivas interfronterizas del café orgánico hacia la ampliación de mercados, mejoras de términos de intercambio y sobre todo obtener mejoras en la calidad de vida de los productores.

Sin embargo, el enfoque intercultural resulta una herramienta muy importante para lograr la comunicación adecuada entre productores de diferentes culturas y nacionalidades. Este proceso institucional de fortalecimiento de cadenas productivas debe formar un capital social que permita ampliarse a través del aprendizaje colaborativo de experiencias exitosas en la cadena del café orgánico peruano–boliviano como un proceso de innovación social.

Para Sepúlveda y Rodríguez (2016), el enfoque territorial gestiona la planificación y el desarrollo de un territorio, tomando en cuenta su potencialidad económica, social, cultural y ambiental; y que para ello deben gestionarse políticas públicas integrando espacios y actores con la producción de bienes y servicios. Por tanto, en concordancia con estos autores y otros que iremos incorporando en la siguiente explicación, el enfoque territorial toma en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Multidimensionalidad:** analiza el problema de la economía rural más allá de su sector temático e incorpora una concepción multidimensional. De tal manera que los aspectos de un territorio que conforman todos sus ejes de desarrollo medio ambientales, económicos, sociales, institucionales, culturales, incluso los mismos actores, interactúan entre sí de manera multidimensional, y por lo tanto incorporan otros elementos de otras actividades productivas no necesariamente agrícolas.
- b. Multisectorialidad:** analiza la actividad económica rural entendiendo que la población aledaña o involucrada en dichas actividades (territorio) desarrollan diversas actividades en distintos sectores, como la agricultura, la artesanía, el comercio, los servicios, la ganadería, la minería, el turismo, entre otros.
- c. Capital humano, social y natural:** toma en cuenta la creación y acumulación de capitales como parte del enriquecimiento de un territorio (concebido como un capital financiero), como el capital humano o capacidad

de las personas, el capital social o las relaciones y redes para la gobernabilidad y el capital natural que son los recursos naturales.

- d. Articulación urbano-rural:** busca la relación de ida y vuelta entre las dimensiones urbana y rural, para lo cual resulta muy importante que las políticas de ordenamiento territorial, de descentralización y de participación ciudadana son de mucha importancia para permitir buscar la autogestión y la autonomía.
- e. Valor agregado territorial:** es muy importante para el desarrollo productivo la búsqueda de cadenas de valor articuladas al territorio en una economía multisectorial, ya que estas permiten articular procesos productivos a través de la creación de clústeres y de cadenas productivas.
- f. Diferenciación territorial:** la heterogeneidad cultural y diversidad natural de cada territorio deben enfocarse con estrategias diferenciadas. Por lo tanto, deben promoverse esquemas de cooperación adecuados que se adapten a las distintas demandas de dichos grupos sociales.
- g. Articulación territorial:** observa a los territorios como un tejido social y cultural de diferentes realidades articuladas, sobre los cuales existen diferentes ecosistemas productivos, sociales, de recursos naturales, culturales, etc. que se integran y se articulan en diversas relaciones dinámicas tanto sociales como económicas e institucionales que se organizan al interior como al exterior del territorio, y que se relacionan e interactúan entre sí en estos procesos productivos específicamente.

Según Morales (2003), “las políticas públicas pueden contribuir a la construcción del desarrollo sostenible en la medida que promuevan tales capacidades de construcción y movilización de los recursos territoriales” (Morales, 2003:4). Por tanto, la transformación de estas capacidades en ventajas productivas no solo debe

esperarse la realización a través de marcos jurídicos, sino mediante la instalación de una institucionalidad para que perduren los consensos y su continua negociación pacífica y deliberante.

Por consiguiente, de acuerdo al mismo autor, las políticas públicas para que interactúan con las fuerzas del mercado de manera armónica y productiva, deben propender a la creación de espacios de dialogo que generen ambientes democráticos para acumular las experiencias en el desarrollo de los emprendimientos, de las opiniones y las experiencias entre las diferentes organizaciones que intervienen en un territorio, no solo las productivas, sino aquellas relacionadas a la tecnología y a la formación de capital humano y a la investigación e innovación productiva, de tal manera que se puedan lograr acuerdos que faciliten consensos para el desarrollo sostenible (Morales, 2003:4-8).

Resumiendo, el desarrollo territorial requiere una nueva cultura cooperativa, en la cual el intercambio, la colaboración, el apoyo mutuo, el aprendizaje libre y sin barreras que lo dificulten, la generación de confianza entre los actores y sus instituciones y la madurez dirigencial pueden permitir sumarse a las potenciales territoriales y realmente promover verdaderos procesos de desarrollo sostenible

En este estudio de caso, el proyecto agrícola productivo requiere de la asociatividad para potenciarse con un mayor poder de negociación y buscar ampliar mercados, a pesar de las características territoriales propias de dos poblaciones fronterizas. Entre las diferencias más importantes, se puede identificar las representaciones jurisdiccionales geográficas y administrativas, los marcos legislativos propios, y la diversidad cultural mediada por la identidad de pertenencia geográfica y la identidad cultural de pertenencia a un pueblo específico.

Sin embargo, a pesar de estas diferencias, se ha logrado generar una actitud colaborativa entre los agricultores productores y sus autoridades para generar un efecto ganar-ganar. Entonces, existe un liderazgo dirigencial importante que

permite generar un capital social aglutinador y cohesionador, tal como ya se había explicado en los conceptos y experiencias que describe Kliksberg (2000), poco frecuente en la ideología popular y política fronteriza; por lo que resulta justificable y prometedor el estudio del presente caso.

Por tanto, los procesos de planificación estratégica territorial pueden permitir identificar estratégicamente no solo las necesidades de recursos naturales y financieros; sino principalmente humanos y organizativos, para facilitar el desarrollo sustentable de dichas zonas fronterizas, a este proceso se suma la nueva ruralidad.

Según Cáceres, Pardo y Torres (2013), la globalización es un fenómeno mundial que involucra la forma de vivir de los individuos y sus relaciones, así como también las dinámicas económicas, los cambios e innovaciones tecnológicas, e incluso la regulación de marcos legales territoriales. Por ello, se impulsó un paradigma de integración mundial hacía una especie de homogenización económica cultural y política, a través del modelo neoliberal, que finalmente tuvo un enfoque personalista por su individualismo egoísta y su acentuación hacia el desarrollo urbanístico como ejes principales más visibles de propuesta de desarrollo.

Por consiguiente, se genera una gran concentración en los núcleos urbanos al estimular el desarrollo de ciudades y atraer individuos que buscan oportunidades laborales mejor retribuidas o simplemente nuevos horizontes de progreso, desincentivando indirectamente las actividades del campo, que quedan relativamente rezagadas por tener menores beneficios en relación con el crecimiento económico urbano.

Sobre esta dicotomía campo-ciudad, el concepto de “nueva ruralidad” propone un planteamiento que conjuga ambas actividades del campo y de la ciudad como formas complementarias y necesarias una a otra, al romper esta polaridad mediante la construcción de nuevas relaciones sociales, económicas y políticas,

mediante políticas públicas y estrategias especiales que permiten una sinergia productiva entre ambas. Para Ricardo Claverías (2008), la “*nueva ruralidad*” es un concepto que busca una mejor calidad de vida en el campo como en la ciudad, por tanto, se requiere decididamente gestionar territorialmente políticas públicas para el desarrollo local a nivel social, político y cultural. Esto implica valorar la cultura local, sus cosmovisiones, el respeto a la conservación de sus ecosistemas y de su propio estilo de vida rural y de su actividad agrícola; reconocer sus derechos ciudadanos como sociedad rural y por tanto gestionar que puedan tener mejores posibilidades de acceder a sus derechos igualitarios y oportunidades de desarrollo como gente de campo, a que planteen sus proyectos de vida comunales ejerciendo su derecho a participar democráticamente para mejorar la gobernabilidad de sus territorios sin exclusiones (Claverías, 2008: 37)

Por tanto, la nueva ruralidad estimula otras opciones productivas generadoras de ingresos, no solo la actividad agrícola. También se impulsa el turismo, la gastronomía, la artesanía, etc., que pueden desarrollarse teniendo como base las potencialidades territoriales y especialmente culturales de dicha comunidad. “Es otro factor que ayuda a construir el concepto de desarrollo territorial, donde las ciudades intermedias y los corredores económicos juegan roles imprescindibles para esta integración de la nueva ruralidad con las posibilidades que la gente de campo tenga una vida mejor” (Claverías, 2008: 38).

Este aprovechamiento implica lograr una apropiación cultural de dichas potencialidades y al mismo tiempo el fortalecimiento de la participación ciudadana en los debates, consensos y toma de decisiones. Por tanto, se requiere que los productores asuman nuevos roles protagónicos como actores sociales, productivos y políticos con derechos y responsabilidades colectivas.

Entonces, los conceptos asociativos y gremiales, el desarrollo de la vida institucional y la coordinación para lograr consensos, son actividades que se estimulan como un estilo de vida tanto comunitario como productivo. Por tanto, se

impulsan la formación y el fortalecimiento de pequeñas organizaciones, pero dentro de entornos asociados que los coordinan para dirigirlos y apoyarlos en sus emprendimientos.

2.6. Políticas de consenso en torno a la integración fronteriza

Es importante reiterar que la presente investigación se realiza en una Zona de Integración Fronteriza (ZIF) Perú - Bolivia, en la que se implementó un proyecto como parte de la política de integración fronteriza de la Comunidad Andina, cuyas especificidades se expresan en Decisiones Andinas con el fin de impulsar políticas comunitarias de Integración y Desarrollo Fronterizo. Particularmente, buscan “elevar la calidad de vida de las poblaciones y el desarrollo de sus instituciones, dentro de los ámbitos territoriales fronterizos entre los Países Miembros de la Subregión” (Decisión Andina 459).

Además, con la Decisión 501, se planteó una estrategia territorial para cubrir e integrar las zonas fronterizas, para lo cual se diseñó una política de fronteras con enfoque territorial, esto es, considerando los ejes de la planificación estratégica de los territorios que comprenden los ejes sociales, económicos, ambientales, viales, institucionales, comunicacionales, culturales, entre otros. De igual manera se designó a la Secretaria General de la CAN (Comunidad Andina) para que sea el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de las ZIF (Zonas de Integración Fronteriza) e informar de ello a los países miembros y a los órganos subregionales competentes (Decisión 501: Art. 15).

En este panorama, surge también la preocupación por parte del Estado peruano en activar las zonas fronterizas como parte de nuevas políticas públicas que permita el cuidado y la integridad territorial, pero, al mismo tiempo, debe generar mejores prácticas gubernamentales con los países vecinos. En los últimos 13 años, y a partir del 2011, la Dirección de Desarrollo e Integración Fronteriza (DDF) del Perú

ha generado normativas para una política de desarrollo e integración de fronteras con el fin de atender la marginalidad de los habitantes en frontera, quienes se encuentran en situaciones menos favorecidas por distintas razones. Por tanto, se ha logrado la intervención de diversos proyectos de inversión concertada en 81 distritos de frontera, con el apoyo de Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, la cooperación internacional, el presupuesto nacional y la articulación de los sectores nacionales y binacionales.

El concepto de frontera se ha renovado por una visión más amplia que conlleva a una interpretación territorial de las zonas o espacios fronterizos, bajo la óptica de una planificación estratégica que oriente los esfuerzos del desarrollo a mejorar la calidad de vida de los pobladores que viven y laboran en dichas ZIF. Las herramientas de desarrollo e integración fronterizas, establecidos en las Decisiones 459, 501 y 502 de la Comunidad Andina, han permitido enfrentar la pobreza y la marginalidad, promoviendo una dinámica de integración fronteriza entre países vecinos.

En estas nuevas dinámicas de los Gobiernos de Perú y Bolivia, para la inclusión y colaboración mutua en pro de combatir la pobreza de los agricultores de las zonas fronterizas, se ha escogido este importante proyecto de asociatividad productiva peruano- boliviana a través de la ampliación de la cadena productiva del café orgánico de la ZIF Perú Bolivia. La finalidad es evaluar sus efectos tanto en el desarrollo rural de la zona, como en la sustentabilidad del proyecto a través de la creación de un capital social que permita su continuidad.

La investigación analiza los efectos del proyecto desde los enfoques de la asociatividad productiva aplicados a la agricultura rural, específicamente del café. A partir de ello, se identifica los principales componentes de interculturalidad entre las dos poblaciones fronterizas. Además, se analiza el desarrollo local desde la perspectiva del desarrollo endógenos de abajo hacia arriba. Ello permite evaluar

que aportes de la economía rural de la zona de frontera pueden ser importantes para el desarrollo sostenible de la ZIF.

Las políticas de integración fronteriza entre Bolivia y Perú son impulsadas a partir de la constitución del Comité de Integración Fronteriza y se fortalecen, en la zona amazónica, con las reuniones del Comité de Integración Amazónica de Perú y Bolivia. A esto se suma las regiones tropicales de los Departamentos de Puno y La Paz.

Los gobiernos locales han asumido un rol protagónico a través de la Mancomunidad Municipal de la Amazonía de Puno (Perú) y la Mancomunidad del Norte Paceño Tropical (Bolivia), y específicamente se han organizado para asumir un rol protagónico para gestionar de manera asociada, la producción y comercialización de su café orgánico, ya que cada jurisdicción tiene una calidad óptima de suelos para poder producir un café de alta calidad proveniente de sus sendas zonas protegidas. En el caso de Bolivia, están amparados en la Constitución Política del Estado, Ley N.º 031 Marco de Autonomías y Descentralización y el D.S. N.º 26142 de Mancomunidades. En el caso de Perú amparados en la Ley de Mancomunidades Municipales Ley N.º 29029 y su reglamento, Ley de Desarrollo e Integración Fronteriza, Ley N.º 20778 y su reglamento.

En el marco de la presente investigación, es necesario hacer referencia a la política de integración fronteriza, ya que es la base para la gestión e implementación del proyecto de manera binacional.

2.6.1. Principales políticas andinas de integración fronteriza

En la Comunidad Andina, se ha promovido la integración fronteriza, a través de Decisiones Andinas. A continuación, se detalla las principales:

- Decisión 459 (25 de mayo 1999), “Política comunitaria para la integración y el desarrollo fronterizo”: su principal objetivo “es elevar la calidad de vida de las poblaciones y el desarrollo de sus instituciones, dentro de los ámbitos territoriales fronterizos entre los países miembros de la subregión” (Decisión Andina 459 1999: Art, 3::2).

Asimismo, las acciones impulsadas también responden a objetivos específicos como impulsar el desarrollo económico de las Zonas de Integración Fronteriza (ZIF). Ello debe considerar “las particularidades de cada ZIF en las estrategias que aseguren la generación de empleo, mejoren los ingresos y eleven el nivel de vida, mediante la promoción de actividades productivas viables y el estímulo a las micro, pequeñas y medianas empresas” (Decisión Andina 459 1999: Art. 4: 2).

También, se debe “fortalecer el diálogo, la consulta y la cooperación entre las autoridades de las Zonas de Integración Fronteriza, a fin de definir acciones conjuntas para impulsar la integración y el desarrollo económico y social, así como para consolidar la paz, la estabilidad y la seguridad subregional” (Decisión Andina 459 1999: Art, 4: 3).

- Decisión 501 (22 de junio 2001) “Zonas de Integración Fronteriza (ZIF) en la Comunidad Andina”:
“Son los ámbitos territoriales fronterizos adyacentes de países miembros de la Comunidad Andina para los que se adoptarán políticas y ejecutarán planes, programas y proyectos para impulsar el desarrollo sostenible y la integración fronteriza de manera conjunta, compartida, coordinada y orientada a obtener beneficios mutuos, en correspondencia con las características de cada uno de ellos” (Decisión Andina 501, 2001).
- Decisión 503 del 22 de junio de 2001 “Reconocimiento de Documentos Nacionales de Identificación”: “los nacionales de cualquiera de los países miembros podrán ser admitidos e ingresar a cualquiera de los otros países

miembros, en calidad de turistas, mediante la sola presentación de uno de los documentos nacionales de identificación, válido y vigente en el país emisor y sin el requisito de visa consular” (Comunidad Andina 2001).

- Decisión 541 del 11 de marzo de 2003 “Lineamientos del plan andino de salud en fronteras”: es un “componente integral de la Agenda Social Andina y de la Política Comunitaria de Integración y Desarrollo Fronterizo” (Decisión Andina 2003).

Estas normas andinas están vigentes y su aplicación depende del grado de acuerdos entre los pares. Para la implementación del proyecto estudiado, las normas andinas fueron la base para gestionar la cooperación e implementar el proyecto en la ZIF Perú - Bolivia.

2.6.2. Principales políticas nacionales en torno a las ZIF

A partir de la normativa Andina, los Gobiernos de Bolivia y Perú intercambiaron notas revérsales para constituir la ZIF Bolivia-Perú.

- Nota Reversal (GAB-SSS) RE-N.º 6-7/35 del Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú, de 23 de mayo de 2003, publicadas en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena (2013), N.º 1003, 28 de octubre de 2003. Esta nota “hace referencia a la Decisión 501, relativa a la ZIF, así como a la Declaración Ministerial suscrita en La Paz, el 17 de diciembre de 2001 y al Acta de la III Reunión de la Comisión Binacional de Coordinación Política, Cooperación e Integración Perú - Bolivia, de 29 de noviembre de 2002” (Gaceta Oficial CAN, 2013: RE-Nº6-7/35). Mediante estas notas se llegan a acuerdos para la designación de territorios denominados Zonas de Integración Fronteriza ZIF entre Perú y Bolivia, e incluso se establecen los departamentos que por sendos países intervendrán en estas ZIF : Por Perú estaría Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna; y por

Bolivia sería La Paz, Oruro, Potosí, Pando y Beni.(Nota Reversal GM-413/2003 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Bolivia (Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena), de 23 de julio de 2003: “Bolivia expresa su conformidad para que las propuestas contenidas en su nota de referencia constituyan un acuerdo entre los dos Gobiernos para el establecimiento de la Zona de Integración y Desarrollo Fronterizo Boliviano Peruana” (Gaceta Oficial CAN, 2003: GM 413).

- El 3 agosto de 2004, se suscribió en la ciudad de Ilo el Tratado General de Integración y Cooperación Económica y Social para la Conformación de un Mercado Común entre la República de Bolivia y la República del Perú.
- El 28 de enero de 2005, se firmó en Lima un Acuerdo Específico Perú Bolivia para el Centro Binacional de Atención en Frontera (CEBAF) Desaguadero.

Estos avances binacionales también cuentan con el respaldo nacional de normas nacionales específicas, entre las principales se puede señalar:

- En Perú se cuenta con la Ley Marco para el Desarrollo e Integración Fronteriza (Ley N.º 29778) el 26 de julio de 2011, que desarrolló mediante un Reglamento aprobado por Decreto Supremo (017-2013-RE) de 2 de abril de 2013. Incluye la regulación del Sistema Nacional de Desarrollo de Fronteras e Integración Fronteriza (SINADIF). Esta Ley Marco “establece el desarrollo de fronteras e integración fronteriza como política de Estado con participación de los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local” (Ley N.º 29778, 2011). Evidentemente, esta ley es de estricto cumplimiento para las entidades públicas y asimismo existe un esfuerzo combinado de descentralización y coordinación institucional manifestado en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N.º 27867, 2002), Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972, 2003), Ley de

Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores (Ley N.º 29357, 2009), Ley de Bases de la Descentralización (Ley N.º 27783, 2002), Ley de Mancomunidad Regional (Ley N.º 29768, 2011), entre otras.

- En el caso de Bolivia, se puede señalar el Decreto Supremo N.º 0538 ADEMAF 030610, de creación de la Agencia para el Desarrollo de las Macrorregiones y Zonas Fronterizas (ADEMAF). Ley N.º 100, de Desarrollo Integral y Seguridad de las Fronteras, (4 de abril 2011), entre otros. Asimismo, uno de los principales actores en la Zona Fronteriza Bolivia-Perú es la Mancomunidad del Norte Paceño Tropical (MMNPT), en cuyos estatutos se establece que “busca la articulación de los actores locales y supramunicipales, incorporando temáticas transversales que apunten a desarrollar capacidades productivas” (...) “además, deben contribuir a la reducción de la exclusión y discriminación, así como al fortalecimiento de la democracia y la participación” (Estatutos en Resolución Prefectural N.º 190/2005 de creación de la MMNPT). En su Plan de Desarrollo Integral y Sostenible Concurrente, la gestión mancomunada de las municipalidades socias están orientadas a una visión regional para lo cual se establecen plazos y etapas.
- Sobre la base de esta normativa y en el marco de la integración andina y el aporte económico de la Cooperación internaciones, se gesta el proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza del café en Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia”.

3. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Forma de investigación

Estudio de caso

La presente investigación se realiza bajo la forma de un estudio de caso, por ser la manera más adecuada para abordar el objetivo de la investigación. Se busca dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿cómo una intervención específica puede mejorar la calidad de vida de los agricultores que viven en las zonas de frontera, a través de la mejora de sus cadenas productivas del café, teniendo como base la asociatividad productiva de dichos agricultores trasfronterizos? Para ello, se analiza un proyecto que incorpora las variables identificadas. Es una manera conveniente de investigar, ya que existe un entorno específico que es un proyecto, al que se analiza cómo se gestionó socialmente una actividad productiva cuyos efectos pueden ser importantes en el desarrollo sostenible de dichas zonas. Además, se analiza cómo los actores sociales participaron de esta experiencia generando una integración y una innovación social en la zona.

Este es un proyecto de tipo agrícola asociado, cuya actividad es muy importante en las zonas de selva del Perú, incluyendo la zona fronteriza boliviana. Además, se trata del café orgánico, producto de bandera en Perú y un producto emergente para Bolivia. Por ello, la presente investigación, al evaluar el fortalecimiento de la cadena productiva a través de la asociatividad, permite visibilizar una importante experiencia que aportará nuevos enfoques para mejorar los niveles en la calidad de vida de muchas poblaciones agrícolas ubicadas en entornos próximos o afines. Además, se aporta también a los conocimientos profesionales de la gerencia social, sobre la gestión de la asociatividad productiva fronteriza y su nivel de aplicabilidad en este y otros contextos.

3.2. Estrategia metodológica

La estrategia metodológica para abordar la presente investigación es mixta, tanto cualitativa como cuantitativa. Por consiguiente, las preguntas que se han formulado tienen como principal componente la recopilación de información cualitativa, para conocer las experiencias, opiniones y nivel de satisfacción de los agricultores y en general de los actores involucrados en el proyecto. La incidencia en la mejor calidad de vida de los beneficiarios del proyecto y su relación con la productividad asociativa del mismo.

El proyecto cuenta con información de tipo cuantitativa que ha medido los resultados obtenidos con relación a sus objetivos para los cuales fue diseñado y ejecutado en su momento. Dicha información está prioritariamente ligada a los aspectos productivos, los cuales solo representan una parte de la investigación. Los efectos posteriores sobre la continuidad del proyecto y sus diferentes niveles de impacto son parte de la presente investigación. Por tanto, al utilizarse una técnica de investigación mixta, se explicará los tipos de investigación a realizar.

3.2.1. Metodología cuantitativa

El proyecto fue planificado y ejecutado en el 2014, se inició su ejecución el 10-04-2014 y se culminó el 15-12-2014. Las presentaciones del Informe Final se realizaron el 2015. Al ser un proceso ejecutado con características transfronterizas, requiere medir los impactos logrados en las diferentes variables al final de su intervención. La documentación de tipo cuantitativa ya está consolidada en los informes de rendición de cuentas del proyecto.

La presente investigación ha tomado en cuenta esa información como insumo, y la complementa con una medición de campo que ha permitido medir los efectos en

los niveles de calidad de vida de los asociados. Por tanto, la documentación que se analiza es la siguiente:

- Expediente técnico del proyecto
- Informe intermedio del proyecto
- Informe final del proyecto
- Resultados cuantitativos de las metas alcanzadas del proyecto
- Información secundaria sobre estadísticas de población, de producción agrícola, de producción de café orgánico de la zona
- Encuesta a familias beneficiadas del proyecto para medir impactos

3.2.2. Metodología cualitativa

Es necesario medir y evaluar las diversas opiniones sobre la incidencia del proyecto, en los efectos en la calidad de vida de los agricultores cafetaleros, tanto peruanos como bolivianos, obtenida a través del reforzamiento de la cadena de valor transfronteriza y el grado de asociatividad productiva e intercultural que logró el proyecto.

De igual manera, se ha medido el nivel de la gestión concertada e intercultural, y se ha indagado sobre la incidencia obtenida en la formación de capital social que podrían canalizar, de mejor manera, los esfuerzos por consolidar el desarrollo sostenible de la zona fronteriza. Por consiguiente, medir las percepciones y opiniones sobre el proyecto en el desarrollo sostenible de la zona a través de la asociatividad productiva y de los esfuerzos de los actores involucrados en el presente caso ha requerido de una medición cualitativa que ha permitido obtener y procesar la información necesaria para lograr los objetivos que la investigación se ha planteado.

Los documentos que se han evaluado fueron los siguientes:

- Términos de Referencia y contratos respectivos

- Informe Intermedio e Informe Final del Proyecto
- PDC Municipal y PDC Regional a la fecha
- Informe técnico de consultoría internacional
- Entrevistas a los principales actores:
 - o Dirigentes pertenecientes a los gremios productores de café
 - o Autoridades de gobierno local y de la mancomunidad
 - o Gerentes municipales
 - o Responsable del proyecto en la Secretaría General de la CAN
 - o Familias beneficiarias del proyecto
 - o Líderes de opinión de la zona

- Encuesta a las familias beneficiadas del proyecto (incluye preguntas abiertas para medir opinión y efectos en calidad de vida)

3.3. Preguntas de investigación y variables

La investigación toma en consideración los desafíos de la gerencia social del siglo XXI y aborda dos de los grandes dilemas del desarrollo: la interculturalidad y el desarrollo territorial. Se plantea la pregunta general sobre la asociatividad productiva de los agricultores productores de café del Bahuaja-Sonene y Madidi y si el impulso de esta asociatividad incide en la mejora de la calidad de vida. Para encontrar una respuesta a esta pregunta general, se han planteado cuatro enfoques de investigación relacionados a la asociatividad productiva y sobre los cuales se plantearon las preguntas secundarias:

- Primer enfoque: la productividad
- Segundo enfoque: la asociatividad productiva
- Tercer enfoque: la interculturalidad
- Cuarto enfoque: el desarrollo económico territorial

Los dos primeros enfoques abordan los temas relacionados a la cadena productiva del café peruano y boliviano, en cuanto a las capacidades productivas y las necesidades de estandarizar el nivel de calidad de los nuevos asociados, así como también las capacidades asociativas para que se integren a la red y los efectos finales en los ingresos y nivel de vida de los productores asociados, como parte de la cadena de valor. Los dos últimos enfoques miden el efecto en la sociedad desde la visión de la gerencia social, pues abordan los temas de las relaciones interculturales y de participación de las autoridades y actores comprometidos con el desarrollo económico local de la zona.

Estas son las preguntas de nuestra investigación:

3.3.1. Pregunta general de la tesis

¿Por qué la asociatividad de productores agrícolas mejora las cadenas productivas y permiten el desarrollo sostenible de las zonas fronterizas de Perú – Bolivia?

3.3.2. Preguntas de investigación y variables

Primer enfoque: productividad

Desde este enfoque, se determina si el proyecto logra incrementar capacidades productivas para mejorar la calidad de vida de los agricultores de las zonas fronterizas de intervención del proyecto. Por ello, la primera pregunta de investigación es la siguiente:

Pregunta 1: ¿El proyecto permite mejorar el nivel de capacidades productivas para una mejor calidad de vida de los agricultores asociados en la ZF?.

Variables:

- 1.1. Nuevos conocimientos de los agricultores cafetaleros para mejorar el desempeño de la cadena productiva en las zonas del proyecto.
- 1.2. Mejoras en los ingresos y calidad de vida por efecto del proyecto, en las zonas involucradas.

Segundo enfoque: asociatividad productiva

Desde este enfoque, se determina si el proyecto promueve y desarrolla capacidades asociativas productivas y participativas para el desarrollo social de la zona fronteriza Perú – Bolivia del proyecto. Por tanto, la pregunta de investigación respectiva es la siguiente:

Pregunta 2: ¿El proyecto promueve la asociatividad productiva entre los agricultores para mejorar las condiciones productivas y sociales de la zona fronteriza?

Variables:

- 2.1. Nuevas asociaciones productivas generadas como resultado de la asociatividad promovida por el proyecto.
- 2.2. Percepción de las mejoras de la asociatividad productiva en el desarrollo social de la zona de frontera ZIF.

Tercer enfoque: interculturalidad

Desde este enfoque, se identifica si el proyecto fue gestionado aplicando la interculturalidad y que problemas surgieron al momento de confluir ambas culturas, peruanas y bolivianas, en el proceso de asociarse y avanzar en el desarrollo del proyecto. Por tanto, la pregunta es la siguiente:

Pregunta 3: ¿El proyecto se ejecuta con un enfoque de interculturalidad?

Variables:

3.1. Comunicación intercultural en la gestión del proyecto.

3.2. Capacidades de los funcionarios públicos y privados en la gestión intercultural del proyecto.

Cuarto enfoque: desarrollo económico territorial

Desde este enfoque, se busca saber si el proyecto se ejecuta bajo un enfoque territorial alineado a la visión estratégica del territorio y con la participación de los principales actores involucrados. Por tanto, la pregunta de investigación relacionada a este tema es:

Cuarta pregunta: ¿El proyecto se ejecuta bajo un enfoque territorial y participativo?

Variables:

4.1. Alineamiento del proyecto a la visión estratégica territorial de la Zona de Frontera.

4.2. Gestión participativa para facilitar su continuidad y el desarrollo sostenible de la cadena productiva.

3.4. Indicadores de la investigación

Indicadores para el primer enfoque sobre capacidades productivas

1.1. Variable: nuevos conocimientos de los agricultores cafetaleros para mejorar el desempeño de la cadena productiva en las zonas del proyecto

1.1.1. Indicador de nivel de nuevos conocimientos productivos

Una cadena productiva será eficiente mientras logre capacitar a sus integrantes y darles sustento técnico durante el proceso productivo al nivel de las exigencias del mercado de destino. Evaluar el nivel de nuevos conocimientos aprendidos al interior de la cadena productiva, permitirá proyectar el éxito de la cadena productiva peruano-boliviana y la continuidad de su asociatividad.

1.1.2. Indicador de valoración del conocimiento productivo

Las opiniones que tienen los agricultores asociados y no asociados sobre este proyecto es importante para entender la formación de capital social en esta comunidad interfronteriza que permita la continuidad del proceso asociativo productivo.

1.2. Variable: mejoras en los ingresos y calidad de vida por efecto del proyecto en las zonas involucradas

1.2.1. Indicador de variaciones en los niveles de ingreso por efecto del proyecto

El nivel de ingreso para los nuevos asociados, sobre todo bolivianos, debería haber mejorado, como parte de un proceso de fortalecimiento de la cadena productiva Inter fronteriza. Hay dos efectos importantes. Uno de ellos es el mejor precio obtenido por la marca peruana. El otro efecto es la mayor cantidad de producto ofertado por la ampliación de la cadena, ante el ingreso de productores bolivianos.

1.2.2. Indicador de mejoras en la infraestructura y servicios públicos

Los efectos en la calidad de vida de los asociados del proyecto también se pueden medir ante las nuevas inversiones en infraestructura pública o privada que permitan generar mejores condiciones de vida de las

poblaciones inter fronterizas, siempre que hayan sido realizadas por incidencia directa o indirecta del proyecto. Se debe considerar que, al incrementarse las hectáreas de cultivo, las ampliaciones de la frontera agrícola también generan efectos sociales directos en la calidad de vida de los agricultores asociados.

Indicadores para el segundo enfoque sobre capacidades asociativas

2.1. Variable: nuevos agricultores productores asociados

2.1.1. Indicador de número de nuevos asociados por efecto del proyecto

Se evaluará la cantidad de asociaciones nuevas que se creen por efectos del proyecto para entender la importancia de la asociatividad. También se evaluará el grado de formalización de dichas asociaciones hayan logrado llegar impulsadas por efectos del proyecto, como factor importante para fortalecer la cadena productiva.

2.2. Variable: percepción de las mejoras de la asociatividad productiva en el desarrollo social de la ZF

2.2.1. Indicador de grado de valoración de la asociatividad productiva en la mejora del desarrollo social

Se mide la opinión de los actores involucrados (productores, agricultores no asociados, dirigentes, autoridades, líderes de opinión) sobre las mejoras obtenidas a través del proceso de asociatividad del proyecto. Ello permitirá evaluar si la sociedad se ha apropiado del proyecto y la posibilidad de impulsar con mayor decisión este concepto social en pro de construir el desarrollo productivo y social de la ZF.

Indicadores para el tercer enfoque sobre interculturalidad

3.1 Variable: comunicación intercultural en la gestión del proyecto

3.1.1. Indicador de contenido intercultural en las comunicaciones y convocatoria

Se toma en cuenta la existencia de documentos o directivas que regulen la estrategia de comunicaciones y que se pueda verificar la incorporación de conceptos de interculturalidad, así como también las formas o maneras no formalizadas de interactuar y de comunicar las convocatorias y los acuerdos.

3.2 Variable: capacidades de los funcionarios en la gestión intercultural

3.2.1. Indicador de opinión de los agricultores sobre el desempeño intercultural de los funcionarios y personal que intervinieron en el proyecto

Se trata de medir la opinión de los beneficiarios del proyecto sobre la capacidad del personal y de los funcionarios, tanto privados como públicos que intervienen en la ejecución del proyecto, gestionándolo bajo conceptos de respeto a la interculturalidad de la comunidad de ZIF.

3.2.2 Indicador de cambios culturales para la continuidad de la asociatividad de la cadena productiva

Se trata de medir la opinión de los dirigentes y expertos sobre los cambios culturales que se han generado por los efectos en la asociatividad productiva producido por la incidencia del proyecto, tanto en los productores cafetaleros como en las autoridades locales, para evidenciar si se ha generado un capital social que permita la continuidad de la organización y el reforzamiento de la cadena productiva y del desarrollo social de la zona.

Indicadores para el cuarto enfoque sobre desarrollo económico local DEL

4.1 Variable: alineamiento del proyecto a la visión estratégica territorial de la ZIF

4.1.1 Indicador: nivel de alineamiento según planificación estratégica

Se considera si el proyecto está incluido en los planes estratégicos como parte de la visión territorial o ha sido propuesto bajo otros mecanismos.

4.2 Variable: gestión participativa y acuerdos para facilitar su continuidad y el desarrollo sostenible de la cadena productiva

4.2.1 Indicador de nivel de participación de actores principales

Se considera el nivel de participación de los actores principales de la ZIF (autoridades locales y regionales, empresa privada, instituciones) para impulsar la continuidad del proyecto y el desarrollo social de la ZIF.

4.2.2. Indicador de nivel de acuerdos sobre la continuidad de la política de asociatividad en la zona fronteriza

Se trata de medir la opinión de las autoridades locales, regionales y nacionales (desde la CAN) para promover políticas públicas de desarrollo económico local fronterizo que permita la continuidad de la asociatividad y el reforzamiento de la cadena productiva y del desarrollo social de la zona fronteriza.

3.5. Fuentes de investigación

En las labores de investigación, se analizaron cuáles fueron las posibles fuentes de información que podrían ser más pertinentes para el estudio y que, al mismo tiempo, serían fáciles de acceder para facilitar la compilación de la información

requerida. Por tanto, en la planificación de los trabajos de investigación, se definieron las siguientes fuentes de información:

- Agricultores productores cafetaleros bolivianos y peruanos
- Municipalidades y Mancomunidades de Municipalidades de Perú y Bolivia
- CECOVASA
- CAN
- Líder de opinión (expertos vinculados al proyecto)

3.5.1. Fuente: agricultores cafetaleros

Son los principales actores beneficiados por el proyecto, por lo que se consideró pertinente medir sus percepciones sobre los indicadores relacionados al nivel general de sus nuevos conocimientos sobre la cadena productiva del café, la asociatividad productiva y la valoración de los aportes que el proyecto ha logrado a las capacidades productivas y las incidencias en la calidad de vida.

De igual manera, se realizó una encuesta para evaluar su opinión sobre el desempeño de los funcionarios y el personal, tanto privado como público, que intervinieron en la ejecución del proyecto, respetando la interculturalidad de ambas comunidades inter fronterizas. Las encuestas se realizaron al personal especializado y conocedor de la zona, ya que ellos están dispersos en el territorio fronterizo. Asimismo, con los dirigentes y líderes, se ha realizado entrevistas semiestructuradas que han permitido captar sus opiniones e impresiones directas sobre su experiencia en el proyecto.

3.5.2. Fuente: Municipalidades y Mancomunidades

En esta investigación, se evalúa la percepción de las autoridades municipales y asociadas a las mancomunidades municipales de ambos países, acerca de la

asociatividad productiva y su relación con el desarrollo social a través de las cadenas productivas. Esta fuente nos ha permitido evaluar la incorporación de enfoques territoriales para la formulación y ejecución del proyecto, la gestión con conceptos de multiculturalidad y su incidencia en la generación de capital social. Todo ello se realiza través de la gestión concertadora, para permitirle reforzar la cadena productiva y la continuidad del proyecto y sus beneficios en la calidad de vida de los productores asociados. La entrevista semiestructurada fue la técnica adecuada para recoger la información de manera directa, además de la revisión documentaria respectiva.

Esta fuente brindó información sobre las inversiones de infraestructura realizadas para apoyar el proyecto o la asociatividad productiva, sin importar el tipo de financiamiento. Es importante resaltar que la ampliación de tierras de cultivo también mejora la capacidad productiva del territorio, por lo tanto, tienen un efecto en el impulso al desarrollo sostenible de la zona.

Con relación a los grados de valoración del proyecto en el desarrollo social de la ZIF, en esta fuente se encontró diferentes opiniones, tanto políticas como de técnicos, sobre los aportes del proyecto y la asociatividad en el desarrollo de la zona fronteriza. De igual manera, en estas instituciones, se encontró información relacionada a los enfoques territoriales y el impulso de la asociatividad a través de políticas de gobierno regional y local que el proyecto haya podido impulsar directa o indirectamente.

3.5.3. Fuente: Central de Cooperativas Cafetaleras del Valle de Sandia (CECOVASA)

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de Sandia (CECOVASA), constituida desde 1970, es una importante fuente de información, pues es una institución que aglutina a los productores agrícolas de café de la zona

de influencia del proyecto, así como también a muchos productores bolivianos. Actualmente tiene aproximadamente 5000 asociados. Su exportación representa el 75% de la producción cafetalera de los valles Tambopata e Inambari. Por ser una institución líder, cuyos productos asociados han logrado ganar muchos premios internacionales, tiene la capacidad de proveer servicios de capacitación, asistencia técnica, crédito, insumos, desarrollo de marcas, certificación, acopio, procesamiento, comercialización y exportación del café.

CECOVASA ha representado una especie de secretaría técnica en el desarrollo del proyecto, pues como institución experta en la cadena productiva del café, pudo aportar a los expertos que han conducido la gerencia y las labores técnicas del proyecto. Como fuente de información, permitió conocer el grado de capacidades técnicas en productividad, el grado de asociatividad y el nivel de valoración que lograron adquirir los actores involucrados en el proyecto, relacionadas a la producción agrícola del café (investigación, promoción, financiamiento, etc.), la cadena productiva y su relación con la asociatividad y el desarrollo social de la ZF. Las opiniones de los expertos que intervinieron en el proyecto son muy importantes para el análisis de la presente investigación.

Con relación a los conceptos técnicos para el fortalecimiento de la cadena productiva del café, involucra generar capacidades a lo largo de dicha cadena, la cual tiene diferentes eslabones que marcan las diferentes etapas productivas, cuyo rendimiento se debe conseguir de manera integral. Por consiguiente, entendiendo la complejidad del eslabonamiento, es importante tener no solo las opiniones de los agricultores asociados y de los dirigentes pertenecientes a las diferentes empresas asociadas a la cadena productiva, tanto de Perú como de Bolivia, sino también la opinión de los expertos. Por ese motivo, la investigación también dirigió sus esfuerzos en averiguar este aspecto de la cadena productiva. Las técnicas metodológicas han sido las entrevistas semiestructuradas y la revisión documentaria.

3.5.4. Fuente: coordinador Comunidad Andina – CAN

La investigación se basa en un proyecto impulsado por la Comunidad Andina en el marco de sus políticas fronterizas de impulsar el desarrollo social de los pueblos andinos. En la decisión de ejecutar dicho proyecto, también hubo mucho interés demostrado por algunos actores impulsores de este proceso, como son autoridades municipales y dirigentes productores, asociados a la cadena del café, de ambos países. Por consiguiente, la información de primera mano se ha encontrado en el equipo técnico que participó en el proceso de implementación del proyecto y en el Informe oficial del proyecto.

Por este motivo, es una fuente principal de información del proyecto, pues la Secretaría General de la CAN ha sido la institución receptora del expediente técnico del proyecto y bajo su auspicio se logró financiar esta iniciativa productiva. Además, la experiencia del funcionario internacional que fue el coordinador del proyecto y que es un funcionario perteneciente a la Comunidad Andina, nos ha permitido conseguir información documentaria clave, así como establecer interpretaciones con mayor precisión en mérito a su experiencia en la ejecución del proyecto.

Esta fuente también ha permitido encontrar la información de los indicadores relativos a la estrategia de comunicación intercultural del proyecto y los niveles de participativos de los actores. De igual forma, permitió acceder a información relacionada a los niveles de capacitación en productividad y en asociatividad de los dirigentes y productores cafetaleros de la zona fronteriza de intervención. Finalmente, sobre esta fuente, podremos también evaluar la continuidad de este tipo de políticas en el entorno de las autoridades peruanas y bolivianas para desarrollar modelos equivalentes de desarrollo local y fronterizo.

3.5.5. Fuente: líderes de opinión

Esta fuente la constituyen los expertos, dirigentes y autoridades que han participado directa o indirectamente del proyecto en Perú y Bolivia. De esta forma, se pudo evaluar las percepciones del proyecto, en un debate que podrá abrir diferentes enfoques para entender con mayor profundidad la importancia de las cadenas productivas y de la asociatividad, como un factor de desarrollo social.

A continuación, se presenta una matriz que describe la columna vertebral de la investigación. Se incluyen los cuatro enfoques de la investigación y las cuatro preguntas principales de la investigación (agrupados en cuatro colores para diferenciarlos por bloque), las ocho variables, los trece indicadores y las fuentes respectivas.

Cuadro N.º 3.1
Matriz de investigación

Tabla matriz de investigación: columna vertebral			
Pregunta general			
¿Por qué la asociatividad de productores agrícolas mejora las cadenas productivas y permite el desarrollo sostenible de las zonas fronterizas, y contribuye a mejorar su calidad de vida? Caso: Proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza del café en Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia			
Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuentes
Enfoque de productividad Pregunta A ¿El proyecto permite mejorar el nivel de capacidades productivas para una	A.1 Conocimientos de los agricultores cafetaleros sobre cadenas productivas en las ZF	A.1.1. Nivel de nuevos conocimientos impartidos por el proyecto a los agricultores asociados para mejorar la cadena productiva del café	Agricultores Cafetaleros CECOVASA Líder de opinión Doc. del proyecto
		A.1.2 Grado de valoración de los agricultores sobre los aportes a sus capacidades productivas por parte del	Agricultores Cafetaleros Doc. del proyecto

mejor calidad de vida de los agricultores de las zonas fronterizas?		proyecto.	
	A.2 Mejora de la calidad de vida por incidencia del proyecto en las ZF	A.2.1. Nivel de Ingresos antes y después del proyecto	Agricultores Cafetaleros Doc. del proyecto
		A.2.2. Mejoras en la infraestructura de servicios públicos y de áreas de cultivo por incidencia del proyecto para impulsar el DET	Doc. del proyecto Mancomunidad Municipalidades Jefe de Proyecto CAN
Enfoque de asociatividad productiva Pregunta B: ¿El proyecto promueve y desarrolla capacidades asociativas productivas para el desarrollo social de la zona?	B.1. Nuevos productores que se ha asociado como resultado de la asociatividad promovida por el proyecto	B.1.1. Número de nuevas asociaciones afiliados por efecto del proyecto	CECOVASA Documentación del proyecto
	B.2. Percepción de las mejoras de la asociatividad en el desarrollo social de la ZIF	B.2.1 Grado de valoración de los actores involucrados sobre las mejoras de la asociatividad en el desarrollo social de su comunidad	Municipalidades Mancomunidad Jefe de Proyecto CAN Agricultores cafetaleros Documentos del proyecto
Enfoque de interculturalidad Pregunta C ¿El proyecto se ejecuta con un enfoque de interculturalidad?	C.1. Comunicación intercultural en la gestión del proyecto	C.1.1 Nivel de asistencia en las convocatorias del proyecto	Documentación del Proyecto CECOVASA
	C.2 Capacidades de los funcionarios para gestionar el proyecto con conceptos de interculturalidad	C.2.1. Grado de valoración de la población por desempeño de funcionarios que intervienen en el proyecto con respeto a su interculturalidad	Agricultores cafetaleros Jefe del Proyecto CAN CECOVASA Mancomunidad Líder de Opinión
		C.2.2. Tipos de cambios culturales relacionados a la asociatividad productiva logrados a través del desarrollo del proyecto	Documentación del Proyecto Jefe del Proyecto CAN

Enfoque de desarrollo local Pregunta D ¿El proyecto se ejecuta bajo un enfoque territorial y participativo?	D.1. Alineamiento del proyecto a la visión estratégica territorial de la ZF	D.1.1. Nivel de alineamiento del proyecto según planes estratégicos de la zona	Municipalidades Mancomunidades CECOVASA Jefe Proyecto CAN Documentos del proyecto
	D.2 Gestión participativa del proyecto para facilitar su continuidad y el desarrollo sostenible de la cadena productiva	D.2.1. Nivel de participación de principales actores que logro reunir el proyecto	Documentos del Proyecto CECOVASA Mancomunidad Municipalidad Líder de Opinión
		D.2.2. Número de acuerdos participativos generados con los principales actores para facilitar la continuidad del proyecto	Documentos del Proyecto Jefe Proyecto CAN Mancomunidad CECOVASA

Fuente: Elaboración propia

3.6. La investigación de campo

3.6.1. La muestra

La presente investigación tiene como universo a la población de productores del café de Bahuaja Sonene en la Amazonía de Puno del Perú y Madidi en el Norte Paceño Tropical de Bolivia. Considerando que la investigación es principalmente de carácter cualitativo, se tendrá una muestra significativa al considerar localmente a las familias beneficiarias, que son 65 y se localizan en la zona fronteriza en la microcuenca del río Lanza. Las familias beneficiarias están localizadas en ambos márgenes de la microcuenca. Su intervención está localizada en los poblados rurales donde hay una dinámica económica e interrelación económica entre habitantes peruanos y bolivianos en función a la producción del café.

3.6.2. Dimensiones y características de la muestra

- **Tipo de muestra:** prioritariamente es una muestra significativa, pero, por la característica de la investigación, se complementa con muestra representativa.
- **Población o universo:** productores del café de Bahujaja Sonene en la Amazonía de Puno del Perú y Madidi en el Norte Paceño Tropical de Bolivia. La población es finita especificada en 121 familias
- **Método:** muestreo según la metodología, que en este caso es mixto, no probabilístico por juicio o conveniencia, complementada a pequeña escala con muestreo de tipo probabilísticos
- **Tamaño:** tamaño mínimo 17 muestras con población finita, al 99% de confianza y 3% de error
- **Métodos de selección:** aleatoria estratificada

3.6.3. Fundamentación de la muestra

El universo o tamaño de la población está determinado por los beneficiarios finales del proyecto a ser estudiado. Al iniciarse el proyecto, se pensó incidir en 65 familias, pero, por el éxito del proyecto, se logró incorporar a 121 familias, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N.º 3.2

Beneficiarios del proyecto

País	Dpto.	Provincia	Distrito Municipio	Localidades	Familias beneficiarias
Perú	Puno	Sandia	San Pedro de Putina Punco	San Ignacio San Fermín	56
Bolivia	La Paz	Franz Tamayo	Apolo	Puerto San Fermín Cocos Lanza	65
Total de familias beneficiadas					121

Fuente: Informe Final del Proyecto ZIF Perú Bolivia

La encuesta de la investigación ha utilizado un equipo de técnicos de la zona, pertenecientes a la Municipalidad de Sandia, los cuales ya habían participado en el proyecto o conocen a los asociados. Por lo tanto, están familiarizados con el territorio peruano y boliviano y con las familias que han encuestado.

En vista de que el universo de la encuesta es pequeño (121 familias), se decidió trabajar con la mayor cantidad posible de encuestas superando los niveles de confianza recomendables del 99%. Se realizaron visitas domiciliarias y, también, se tomaron cuestionarios en las oficinas de CECOVASA a los agricultores que intervinieron en el proyecto. Se resolvieron cuestionarios de encuesta a 46 de ellos, tanto bolivianos como peruanos.

3.7. Desarrollo de la investigación de campo

Objetivo de la investigación de campo: el objetivo es averiguar si la asociatividad de los productores agrícolas cafetaleros ubicados en los territorios fronterizos de Perú y Bolivia mejora las cadenas productivas y permite el desarrollo sostenible de dichas zonas fronterizas.

Zona de investigación: la investigación se realizó en la zona de frontera de selva de las regiones de Puno y La Paz, entre el área de amortiguamiento del Parque Nacional Bahuaja Sonene de Perú y el Parque Nacional Madidi de Bolivia. Específicamente, se localiza en la microcuenca del río Lanza, donde las familias beneficiarias están localizadas en ambos márgenes. Tiene como universo a la población los productores del café de Bahuaja Sonene en la Amazonía de Puno del Perú y Madidi en el Norte Paceño Tropical de Bolivia.

Focalización de la investigación: La investigación ha focalizado sus acciones en las localidades de San Ignacio y San Fermín, distrito de Putina Punco en la

provincia de Sandia, departamento de Puno (Perú) y las localidades de Puerto San Fermín y Cocos Lanza en el distrito de Apolo, Provincia de Franz Tamayo, departamento de La Paz (Bolivia).

Metodología: se planificó formar un equipo de 5 técnicos dirigido por un supervisor de la encuesta, quienes deberían estar familiarizados con el territorio, ya sea porque trabajan en él o habían trabajado anteriormente y/o porque viven actualmente en dicha zona. Al ser de la zona, pueden conocer a la mayoría de los asociados, lo cual facilitaría que les abrieran las puertas de sus domicilios y poder llenar con comodidad los cuestionarios respectivos. A cada técnico se le encargó la toma de diez encuestas domiciliarias, tanto en Perú como en Bolivia. La encuesta se debería tomar a los asociados que manifestaban ser cabeza de familia.

Estrategia: los productores y dirigentes encuestados están vinculados asociadamente a CECOVASA, institución líder peruana que los asocia y les da el soporte técnico y logístico que requieren. Además de integrarlos a las cadenas productivas para la exportación de su producción, se optó por focalizar las acciones de investigación en dicha institución. De esta forma, se coordinó con CECOVASA y se conformó un equipo de cinco técnicos de campo y un ingeniero supervisor que conocía bien el proyecto, pues había trabajado anteriormente en él.

Para lograr este objetivo, se ha recurrido a la relación de amistad con los funcionarios de la SGCAN, institución que ha apoyado en la facilitación y acceso a la información del proyecto. También nos contactamos con CECOVASA y los dirigentes, alcaldes y líderes del proyecto, quienes mantienen una constante comunicación y visitan la sede de la SGCAN.

Trabajo de campo: las acciones preliminares para la investigación se iniciaron en las oficinas de la SGCAN. Se entrevistó a diferentes líderes del proyecto que han visitado dicha sede, revisando los documentos del proyecto y específicamente con el coordinador del proyecto. Posteriormente, se viajó a Puno y Juliaca a visitar las

instalaciones de CECOVASA para iniciar las primeras coordinaciones y se organizó el trabajo de validación del cuestionario de encuesta y de la guía de entrevista.

De igual manera, se coordinó con los ingenieros de CECOVASA y los técnicos de campo que intervienen en dichas zonas para dar el soporte técnico agrícola que suelen ofrecer a sus asociados. Se planificó la toma de la encuesta y se definió el grupo que nos brindaría su apoyo para la realización de la encuesta dirigida a los asociados productores cafetaleros que fueron beneficiados con este proyecto. Se nombró un líder profesional de mucha experiencia en el proyecto, muy ligado a CECOVASA, que visitaba constantemente dicha zona, así como también mantiene relaciones fluidas con la SGCAN. Luego de las correcciones de dichos formatos, se editaron las versiones validadas con la simplificación de algunas preguntas y se definió 14 preguntas. De esta forma, se hizo más fácil la toma del cuestionario de encuesta y se procedió a realizar el trabajo de campo.

En vista de que nuestro universo de familias era de 65, se logró encuestar a 46 productores asociados. Para realizar las encuestas en el lado peruano, no hubo mayores dificultades, por el buen grado de accesibilidad para la ubicación, visita y contacto con los agricultores, en sus domicilios. La mayor dificultad se obtuvo para recuperar los documentos provenientes del trabajo de campo del distrito de Apolo en el lado boliviano. Estas dificultades responden a las lejanías en el acceso a dicha zona y la frecuencia con la que los ingenieros y profesionales de CECOVASA viajan a dichas zonas.

Asimismo, los técnicos encuestadores que participaron tenían familiaridad con los encuestados, así como también con el idioma aymara. Finalmente, en un plazo de 60 días, se cumplió con el llenado correcto de las 46 encuestas y con las respectivas fotos testigo, con lo cual se obtuvo una muy buena medición de campo.

Entrevistas con relación a este punto: las respectivas guías de entrevistas fueron simplificadas y se editaron las versiones validadas de los 5 tipos de guías de

entrevistas. Algunas entrevistas se realizaron en Juliaca y otras en Lima, aprovechando algunas visitas que los líderes realizan a la SGCAN (Secretaría General de la Comunidad Andina) o a las oficinas de CECOVASA en Lima. También se realizaron entrevistas telefónicas, para lo cual se pactaron citas en fechas específicas, en horarios y lugares adecuados por parte de los entrevistados. Para ello, se contó con líneas celulares, fijas o líneas Skype según haya sido el caso. Se lograron realizar varias entrevistas con los líderes más importantes del proyecto.

Documentos e instrumentos de gestión requeridos para la investigación: hemos logrado acceder a muchos de ellos a través de los portales web de las instituciones del caso y otros a través de CECOVASA y en la SGCAN. De la misma manera, también se logró reunir otros documentos afines a la investigación que han servido para analizar marcos teóricos y profundizar los análisis de esta importante experiencia del desarrollo local de la zona fronteriza.

Asimismo, en el Anexo N.º1, “Cuadro de fuentes e instrumentos de información de la investigación”, se presenta la manera en que se han clasificado los instrumentos de recojo de información y su código de formato validado, así como su relación con las respectivas fuentes. De igual manera, en el Anexo N.º2, “Cuadro general de análisis de variables e indicadores por enfoque”, se presenta el resultado obtenido por cada enfoque, las preguntas de la investigación con las variables y los indicadores respectivos y las respuestas obtenidas en las fuentes investigadas, según los instrumentos diseñados para encontrar las respuestas y las mediciones del caso.

4. CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

La investigación analiza si la asociatividad productiva, como forma de organización empresarial, colectiva y participativa, basada en los principios de solidaridad y colaboración, podría permitir superar los factores culturales y las graves dificultades geográficas propias de las zonas de integración fronteriza de Perú y Bolivia. Se analiza si, de manera asociada, pueden mejorar la producción conjunta del café orgánico y encaminar a los agricultores productores de ambas fronteras hacia un encadenamiento productivo que les permita disfrutar de un precio justo del café, además de acceder a mercados nacionales e internacionales y así mejorar sus condiciones de vida.

Es importante recordar la pregunta inicial de investigación: ¿por qué la asociatividad de productores agrícolas mejora las cadenas productivas y permiten el desarrollo sostenible de las zonas fronterizas? Esta pregunta surge a partir de la identificación del proyecto estudiado, las características de los actores involucrados, el éxito de la intervención y sobre todo la sostenibilidad de la asociatividad productiva que va más allá de la intervención. A partir de ese contexto, se estableció cuatro enfoques principales, interrelacionados sobre los cuales se estableció el diseño de los instrumentos de la investigación y se definieron los enfoques académicos que permitieron evaluar los resultados del proyecto desde las siguientes visiones:

- a. Enfoque de productividad
- b. Enfoque de asociatividad
- c. Enfoque de interculturalidad
- d. Enfoque de DET (desarrollo económico territorial)

A partir de estos enfoques, se logra identificar variables específicas con sus indicadores correspondiente. A través del proceso del levantamiento y clasificación

de la información obtenida en las fuentes establecidas (encuesta, entrevistas y documentación directa e indirecta del proyecto), se ha realizado un cuadro general que relaciona las respuestas a cada indicador, según su enfoque y variable, obtenidas de los instrumentos definidos para cada fuente, por lo que se considera importante presentar las siguientes consideraciones.

4.1. Consideraciones previas a la presentación de resultados

Los resultados que a continuación se presentan fueron obtenidos a través de un cuadro de resultados proveniente del análisis de los documentos de información primaria, (encuesta de campo y entrevistas a los principales actores involucrados previamente definidos de acuerdo con las metodologías explicadas), se confeccionó una matriz (Anexo 2) en base a la siguiente configuración:

Cuadro N.º 4.1
Resumen de análisis de información de campo

Enfoque de investigación	Variable	Indicador	Instrumento de medición
Productividad	A1	A.1.1	Encuesta preg. 3, EJP preg. 4, ELP preg. 5, ELO preg. 6, EMAp preg. Adicional, Informe Final pág. 8, 9 y 10,
		A.1.2	Encuesta preg. 4 y 5, Expediente Inicial TDR pág. 3, Informe Final pág. 7
	A2	A.2.1	Encuesta preg.6, Informe Final pág. 15
		A.2.2	EMU preg.4, EMAp y EMAb preg. 4, EJP preg.3, Informe Final preg.9
Asociatividad productiva	B1	B.1.1 B.1.2
	B2	B.2.1 B.2.2
Interculturalidad	C1	C.1.1
	C2	C.2.1 C.2.2

DEL	D1	D.2.1 D.2.2
	D2	D.2.1.	Encuesta preg. 11 y 12, EC pág. 10, EMAp preg. 8, EMU preg. 8, ELO preg. 8, Informe Final pág. 22 y 24
		D.2.2	EC preg. 11, EMAp preg. 9 y 10, EJP preg. 8, Informe final pág. 5 y 15, Informe de consultoría pág. 38 y 39

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz con los datos recogidos de los trabajos de campo y del análisis de la información secundaria se puede encontrar en el Anexo N.º 2, “Cuadro general de análisis de variables e indicadores por enfoques”. De igual manera, el Anexo N.º 1, “Cuadro de fuentes e instrumentos de información de la investigación”, establece claramente los tipos de instrumentos de medición utilizados y sus respectivas abreviaturas.

Asimismo, el Anexo N.º 3, “Cuadro del nivel de alineamiento del Gore Puno con el proyecto”, analiza de manera especial el Plan de Desarrollo Concertado Regional de Puno (las demás instituciones no cuentan con planes territoriales) para evaluar el nivel de importancia de la planificación estratégica regional con proyectos en las zonas fronterizas y en relación a la promoción del desarrollo productivo de la zona de influencia, sobre todo en las cadenas productivas del café orgánico, en otros conceptos de análisis.

El Anexo N.º 4, “Cuadro de clasificación de formatos validados de entrevistas”, y el Anexo N.º 5, “Cuadro de relación de actores entrevistados”, completan la información relacionada a la investigación cualitativa efectuada a los principales actores involucrados en el proyecto.

Finalmente, el Anexo N.º 6, “Cuadro de resultados de la encuesta”, presenta los resultados de la medición de campo realizada en la zona de influencia y los

siguientes anexos presentan los cuestionarios y las guías utilizadas para las respectivas mediciones de campo (encuesta y entrevistas).

Por consiguiente, para efectuar el referido análisis, también se ha utilizado diferentes metodologías y matrices o cuadros comparativos que nos han permitido obtener los resultados de la investigación, para posteriormente, poder inferir las conclusiones y las recomendaciones respectivas. A continuación, se presenta un cuadro guía que describe las características anteriormente explicadas:

Cuadro N.º 4.2

Cuadro guía de instrumentos de análisis de la investigación

Tipo de análisis	Instrumento	Descripción
Metas reales logradas a partir de las estrategias e indicadores establecidos en el proyecto	Matriz de análisis comparativo del Proyecto CAN (cuadro 4.3)	Es un instrumento muy importante, pues resume y compara los resultados propuestos y los obtenidos de la ejecución del proyecto. Se obtiene de los informes iniciales y del Informe Final del Proyecto, presentado a la CAN.
Actores Involucrados	Mapa de actores (gráficos 4.1, 4.2, 4.3) Matriz de análisis de actores (cuadro 4.5) Entrevistas de campo (anexos) Encuesta (anexos)	Permite ubicar y determinar a los actores involucrados, sus intereses, su nivel de participación y reacción frente al proyecto. Se utilizó una metodología de actores por niveles y posteriormente se complementó con el análisis de involucrados y su compromiso con el proyecto a través de las entrevistas de la investigación.
Enfoque de productividad	Cuadro de acciones implementadas en el proyecto (cuadro 4.4) Informe final del proyecto CAN Encuesta y entrevistas (anexos)	Se utilizaron varios cuadros descriptivos y comparativos para registrar los indicadores cuantitativos y cualitativos de las variables relacionadas al enfoque de productividad, según los instrumentos de medición elegidos mejor adecuados para contestar las respectivas preguntas de la investigación.
Enfoque de	Matriz de análisis de actores	Se utilizaron varios cuadros descriptivos y

asociatividad productiva	(cuadro 4.5) Diagrama de cadena de valor (gráfico 4.8) Documento de CECOVASA Encuesta y entrevistas (anexos)	comparativos para registrar los indicadores cuantitativos y cualitativos de las variables relacionadas al enfoque de asociatividad productiva, según los instrumentos de medición elegidos mejor adecuados para contestar las respectivas preguntas de la investigación
Enfoque de interculturalidad	Documento de CECOVASA Informe final proyecto CAN Encuesta y entrevistas (anexos)	Se utilizaron varios cuadros descriptivos y comparativos para registrar los indicadores cuantitativos y cualitativos de las variables relacionadas al enfoque de interculturalidad, según los instrumentos de medición elegidos mejor adecuados para contestar las respectivas preguntas de la investigación
Enfoque desarrollo eco. local	PDRC al 2021 Gore Puno (cuadro 4.6) Documento de CECOVASA Informe de Mancomunidad Informe final del Proyecto CAN Encuesta y entrevistas (anexos)	Se utilizaron varios cuadros descriptivos y comparativos para registrar los indicadores cuantitativos y cualitativos de las variables relacionadas al enfoque de asociatividad productiva, según los instrumentos de medición elegidos mejor adecuados para contestar las respectivas preguntas de la investigación
Alineamiento territorial del proyecto	Matriz de análisis del PDRC al 2021 Gore Puno (Cuadro 4.6) Encuesta y entrevistas (anexos)	Se estudió el Plan de Desarrollo Concertado Regional de Puno para evaluar la planificación estratégica territorial respectiva a la zona de influencia del estudio y establecer su alineamiento con nuestro caso. En los otros escasos instrumentos de gestión de nivel local, no se verifico el respectivo alineamiento al proyecto.
FODA de la situación final del proyecto según resultados obtenidos	Matriz de análisis FODA- situación final del proyecto CAN (cuadro 4.5)	Esta matriz es un instrumento derivado del informe final del proyecto CAN, muy útil para establecer las visiones propias de la CAN relativas a la ejecución del proyecto
FODA de la situación final del proyecto según enfoques de la investigación	Matriz de análisis FODA según enfoques de la investigación (cuadro 4.7)	Esta matriz elaborada con diferentes insumos académicos y de los resultados de la investigación, permite tener una visión estratégica de los resultados del proyecto desde la perspectiva académica de nuestro estudio
Resultados de indicadores obtenidos en la investigación	Matriz resultante de la investigación (anexo 2)	Esta matriz es el principal instrumento de análisis de los resultados de la investigación, pues esquematiza todos los hallazgos de los

		indicadores de la investigación. Este instrumento, articulado a los otros ya explicados, permitieron elaborar los diferentes cuadros sucesivos para culminar con el cuadro de resultados finales
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, a manera de contextualización, es importante visualizar algunas características que fundamentan la implementación exitosa del proyecto, la misma que se presenta en el anexo 2, más la evaluación documentaria y el análisis correspondiente sobre lo siguiente:

- Análisis de metas reales logradas a partir de las estrategias e indicadores establecidos en el proyecto
- Análisis de actores involucrados
- Análisis de alineamiento territorial del proyecto
- Análisis FODA de situación final del proyecto
- Análisis FODA de enfoques de investigación
- Análisis de indicadores obtenidos en la investigación

A continuación, se presenta una matriz de análisis comparativo del Proyecto CAN que registra los objetivos del proyecto, los indicadores para cada objetivo, tanto los indicadores base que son los propuestos como los indicadores meta que son los instrumentos de verificación, como las metas reales alcanzadas por el proyecto. Esto permitirá hacer un análisis de los resultados obtenidos y de los avances logrados en el desarrollo asociativo y productivo de los agricultores cafetaleros de la zona de influencia del proyecto.

Cuadro N.º 4.3

Matriz de análisis comparativo del proyecto

Estrategia del proyecto	Indicadores base	Indicadores meta	Metas reales logradas
<p>Objetivo general:</p> <p>Integrar a los agricultores cafetaleros para lograr beneficios económicos equitativos en las localidades de San Fermín, San Ignacio (Perú) y Puerto San Fermín, y Cocos Lanza (Bolivia).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ° Incremento de la producción de café de 14-21 qq/ha. de los agricultores de Bolivia. ° Mejora de los ingresos económicos por formalización de la producción en 30%. 	<p>Registros de exportación y producción de café de CECOVASA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ° Manejo de cafetales con poda y abonamiento para incrementar el rendimiento de los cafetales. Incremento de extensión de cafetales en 20 hectáreas bajo SAFs. ° Con la cosecha 2015, se mejora los ingresos económicos a partir de las podas y manejo de los cafetales que incrementarán su rendimiento en cuanto a la productividad.
<p>Objetivos específicos:</p> <p>Resultado 1: “se fortaleció la asociatividad en diferentes niveles de organización de productores cafetaleros en la microcuenca fronteriza del río lanza”. (Informe Final del Proyecto 2014, pág. 15 y 16).</p>	<p>1 asociación de productores constituida.</p> <p>1 convenio entre las organizaciones de Perú y Bolivia, promoviendo la coordinación, precios justos y la marca de origen binacional.</p>	<p>Documento de constitución de la asociación.</p> <p>Documento de convenio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ° Personería Jurídica de la Asociación de Productores de Café Orgánico Madidi (APOCOM). ° Se cuenta con el compromiso de CECOVASA de apoyo para la comercialización del café de APOCOM.
<p>Resultado 2: “se estandarizó la producción de café de calidad en la microcuenca fronteriza del río Lanza”. (Informe Final del Proyecto 2014, pág. 15 y 16).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ° Incremento del rendimiento de café en 10%. ° Acopio por calidad de taza a 78 puntos mín. 	<p>Registros de control de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ° El manejo realizado en los cafetales con podas y abonamiento, incrementaran el rendimiento de producción de café. ° CECOVASA evaluará

			calidad de café de APOCOM.
Resultado 3: “se cuenta con una propuesta de estrategia de comercialización para el café de la cuenca del río Lanza, que incluye adecuaciones normativas” (Informe Final del Proyecto 2014, pág. 15 y 16).	Marco legal existente aplicado a las entidades empresariales fronterizas.	Registro de adecuación comercial implementados.	La consultoría internacional, en sus capítulos cuarto, quinto y sexto del documento final contempla diferentes alternativas para la comercialización de café binacional a futuro.

Fuente: Informe final del proyecto - La Paz, 2014 (Pág. 15 y 16).

Al observar los resultados obtenidos con los objetivos planteados al inicio del proyecto, se encuentra una idea clara de la gestión del proyecto. Se encontraron dificultades del territorio sobre el cual se implementó el proyecto como zonas pobladas con alta dispersión, alejadas entre ellas y con dificultades en el tránsito y movilidad entre las fronteras, vías terrestres en malas condiciones y muchas veces inexistentes (el lado boliviano prácticamente se comunica por vía fluvial).

Otros problemas fueron la dificultosa comunicación radial y telefónica, además de la falta de internet en casi toda la zona de frontera. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, los actores involucrados en la ejecución del proyecto han sabido cumplir, con un alto grado de colaboración y entusiasmo, la mayor parte de las metas trazadas.

Otro aspecto importante que visibiliza el éxito del proyecto es que los actores continúan fortaleciendo la asociatividad y realizan gestiones para acceder a nuevas cooperaciones para hacer una segunda fase del proyecto que tendría mayor cobertura y la consolidación de toda la cadena productiva del café de frontera. Otro elemento que permite visualizar el éxito del proyecto son las metas reales logradas que se visualizan en el cuadro comparativo. Según el análisis comparativo, se

puede afirmar que se cumplió con el objetivo general del proyecto sobre la integración de los agricultores cafetaleros tanto bolivianos como peruanos.

Con relación a los objetivos específicos, el proyecto logró, por acuerdo mutuo entre las partes, formar una personería jurídica de una asociación en el lado boliviano, lugar más desfavorecido por estar muy alejado y poco conectado a las políticas sociales y productivas del estado boliviano. Este logro es muy significativo, pues permite generar la confianza entre los alcaldes distritales y sobre todo entre los alcaldes socios de ambas mancomunidades, cuya unión y perseverancia ha sido el motor de esta iniciativa de articulación productiva. De igual manera, permite resaltar entre todos los productores, tanto peruanos como bolivianos, la importancia de generar entre ellos, a través de su asociatividad productiva, el inicio de un difícil camino de fortalecer una cadena productiva que aproveche el potencial de sus ecosistemas Bahuaja Sonene y Madidi.

Otro aspecto para resaltar ha sido la mejora conseguida en sus ingresos. Si bien la matriz ofrece dicho resultado, la investigación de campo también confirma que los ingresos y la calidad de vida de los agricultores productores ha sido beneficiada a través de su ingreso a la cadena productiva y el rendimiento en su productividad en mérito a las capacitaciones y labores demostrativas y de poda que el proyecto ha logrado instalar en dichos agricultores productores, específicamente en el lado boliviano. Este dato también se verifica en nuestra encuesta realizada a los beneficiarios del proyecto.

La matriz también muestra el reconocimiento a la gestión del personal de CECOVASA, que en todo momento actuó de manera profesional, responsable, respetando la cultura de ambos lados de la frontera, sirviendo de espejo para los agricultores bolivianos. Ellos han entendido los resultados que genera la gestión organizada de la agricultura cafetalera, sumado a articulación productiva profesional y encadenada a un mercado local, nacional e internacional.

Respecto al resultado tres, si bien la consultoría internacional, en sus capítulos cuarto, quinto y sexto del documento final, contempla diferentes alternativas para la comercialización de café binacional a futuro, no se ha encontrado mayores gestiones o avances al respecto. Esto se debe a que las normas de comercialización son de carácter nacional y no binacional.

Otro factor importante para la intervención exitosa del proyecto es la interrelación de los actores, la correlación de intereses a partir de los mundos vidas, por lo que se realizó un análisis de la interacción de los actores involucrados. Durante la implementación del proyecto participaron actores institucionales y organizacionales. Sin embargo, los principales actores, objeto de estudio, son los productores de café que está conformado por poblaciones indígenas aymaras, quechuas y amazónicas. Para la caracterización de estos actores mencionamos esta definición de la OIT (1989) en el artículo 1 del Convenio 169:

Son comunidades, pueblos y naciones indígenas, las que teniendo una continuidad histórica con las sociedades anteriores a la invasión y precoloniales que se desarrollan en sus territorios, se consideran distintos de otros sectores de las sociedades que ahora prevalecen en estos territorios o partes de ellos. Constituyen ahora sectores no dominantes de la sociedad y tienen la intención de preservar, desarrollar, transmitir a sus futuras generaciones sus territorios ancestrales y su identidad étnica como base de su existencia continuada como pueblo, de acuerdo con sus propios patrones culturales, sus instituciones sociales y sus sistemas legales. (OIT 1989)

Si bien se atribuye una externalidad discursiva que influyen en la construcción de la denominación de pueblos indígenas, también es necesario señalar que las culturas son construcciones sociales y, por tanto, son cambiantes. En ese sentido, Hufty y Bottazzi (2007) afirman que “los indígenas no son pasivos ante estos discursos. Mientras que aprendieron durante siglos a menospreciar a sus propias culturas y esta identidad, integrando las categorías más bajas de la sociedad mestiza, algunos han resistido física o intelectualmente a esta dominación y han aprendido a utilizar estratégicamente este discurso”.

Sin embargo, en el caso estudiado, los productores de café son actores que sobreponen su categoría o determinación de agricultor productor de café sobre su identidad cultural específica. Al respecto, Albo y Galindo (2012) afirman que la mayoría de las comunidades rurales tienen a la vez estas dos características: “son campesinas, en términos productivos, e indígenas (aimaras, quechuas, etc.), en términos identitarios” (Albo y Galindo 2012). Por tanto, en la presente investigación, se podría afirmar que son agricultores productores de café en términos productivos e indígenas en términos identitarios.

Ahora bien, estos actores institucionales y organizacionales están inmersos en un espacio. Como Macassi (1993) afirma, estos espacios no solo son físicos, sino de integración social. Consigo llevan un conjunto de reglas, procedimientos y acuerdos, ya sean estos los establecidos en las Decisiones Andinas, normas nacionales y locales, pero también los acuerdos intersubjetivos y acuerdos entre poblaciones asentadas en la ZIF Perú Bolivia.

Según los resultados de investigación, podemos clasificar a los actores en tres niveles:

- Primer nivel: tomadores de Decisiones Andinas en torno a la integración fronteriza
- Segundo nivel: tomadores de Decisiones y nivel técnico operativo
- Tercer nivel: ejecutores del proyecto y beneficiarios

4.1.1. Primer nivel: actores tomadores de decisiones andinas

El primer nivel está conformado por instituciones gubernamentales de Bolivia y Perú, inmersos en un organismo internacional como es la Comunidad Andina, cuyo objetivo principal es “promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social; facilitar su participación en el proceso de integración regional,

con miras a formación gradual de un mercado común latinoamericano” (Acuerdo de Cartagena).

Los ministros de Relaciones Exteriores de los cuatro países miembros de la CAN conforman el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores (CAMRE) y según la Decisión 563 se expresan mediante “declaraciones y decisiones adoptadas por consenso” (Decisión 563: Art.17:6). Las decisiones forman parte del ordenamiento jurídico de la Comunidad Andina.

Otro actor importante es la Secretaria General de la Comunidad Andina (SGCAN), que según la Decisión 563 “es el órgano ejecutivo de la Comunidad Andina y en tal carácter, actúa únicamente en función a los intereses de la subregión” (Art. 29), por tanto, buscará implementar y cumplir todo lo establecido en las Decisiones Andinas”. La SGCAN se expresa mediante Resoluciones.

Asimismo, es importante resaltar que, entre las funciones de la SGCAN, tiene la potestad de realizar y ejecutar estudios técnicos y según la Decisión 563 en su Artículo 30 inciso g y j, establece que debe “mantener vínculos permanentes de trabajo con los Países Miembros, coordinando con el organismo nacional de integración que cada país señale” y complementariamente debe “mantener vínculos de trabajo con los órganos ejecutivos de las demás con otras organizaciones regionales de integración y cooperación con la finalidad de intensificar sus relaciones y cooperación recíproca” (Decisión 563: Art. 30:10).

También es necesario señalar que uno de los aspectos que favorece la implementación del proyecto en la zona de intervención, es que en el mismo Acuerdo de Cartagena se establece la necesidad de realizar procesos de cooperación económica y social “para impulsar el desarrollo integral de las regiones de frontera e incorporarlas efectivamente a las economías nacionales y subregionales andinas” (Decisión 563: Art.126:33).

En este contexto, se puede resaltar la Decisión 459, que se plantea como principal objetivo “elevar la calidad de vida de las poblaciones y el desarrollo de sus instituciones, dentro de los ámbitos territoriales fronterizos entre los países miembros de la subregión” (Decisión 459,1999:2). Por tanto, la CAN está comprometido con el desarrollo de la ZIF, ya que en la misma Decisión se establece la necesidad de elevar la calidad de vida de la población fronteriza a través de actividades productivas, emprendimientos empresariales de pequeños y medianos productores y la satisfacción de las necesidades básicas.

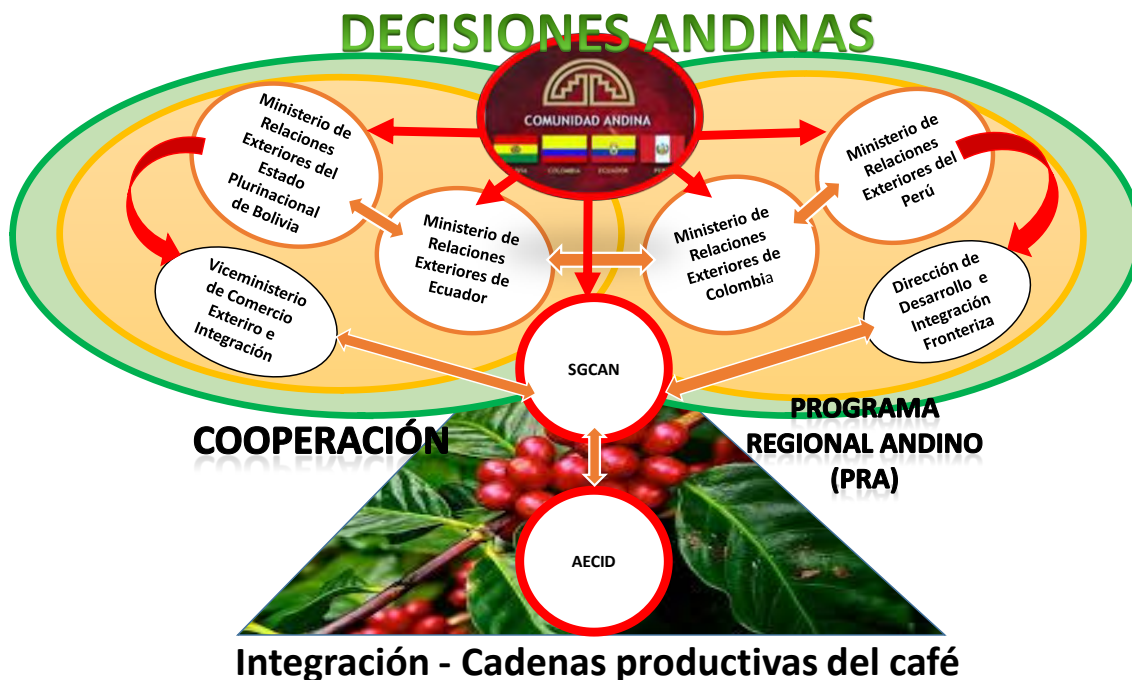
Para la ejecución de la política de integración fronteriza, se crea el Grupo de Trabajo de Alto Nivel para la Integración y Desarrollo Fronterizo (GANIDEF), que está coordinado por los Ministerios de Relaciones Exteriores y la Secretaría General de la CAN actúa como Secretaría Técnica. “El GANIDEF es responsable de coordinar y proponer al Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores los programas y planes de acción que exija la ejecución de la Política Comunitaria de Integración y Desarrollo Fronterizo” (Decisión 459. Art. 5: 3).

El proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza del café en Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia surge a iniciativa de los países miembros, que identificaron componentes comunes que afectaba la ZIF Perú – Bolivia, como la roya (una enfermedad que afecta las plantaciones de café); el “narcotráfico” y el crecimiento de las plantaciones de coca; y el poco acceso al mercado para el café que se produce en la zona, entre otros.

Por tanto, decidieron apoyar a los productores de café, ya que se contaba con una producción orgánica y la experiencia del trabajo cooperativo en la zona. En este contexto es importante graficar la interacción de los actores en tono al proyecto, en su primera etapa, para que posteriormente se pueda analizar el rol que estos asumen en las demás etapas. A continuación, presentaremos en los siguientes tres diagramas: Gráfico N.º 4.1 primer nivel de actores, Gráfico N.º 4.2 segundo nivel de actores y Gráfico N.º 4. 3 tercer nivel de actores. En cada diagrama

explicaremos las relaciones entre dichos actores y sus niveles decisorios, tanto para el caso de Perú como de Bolivia, señalando a las instituciones que componen estos niveles decisorios y sus interrelaciones:

Gráfico N.º 4.1 Primer nivel – actores decisivos andinos



Integración - Cadenas productivas del café

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se presenta a los Ministerios de Relaciones Exteriores de los cuatro países miembros, que, en su conjunto, forman CAMRE, y delegan el trabajo técnico al GANIDEF. En el caso boliviano, recae la representatividad en el Viceministerio de Comercio Exterior e Integración por Bolivia.

En el caso del Perú, recae en la Dirección de Desarrollo e Integración Fronteriza del Perú. Estas dos representaciones se encargan de hacer seguimiento a la ejecución del proyecto y construir propuestas para profundizar la integración y el desarrollo en la ZIF Perú Bolivia. Estos actores coordinan con la SGCAN, pero no

coordinan con los actores del segundo y tercer nivel de actores identificados en la presente investigación.

En este grupo de actores, sobresale la SGCAN como Secretaría Técnica del GANIDEF y se responsabiliza de coordinar la adjudicación y ejecución del proyecto, en el marco del Programa Regional Andino (PRA), subvencionado por la Agencia de Cooperación Española (AECID).

El PRA estaba destinado a apoyar iniciativas de desarrollo e integración en el ámbito regional andino, por lo que se financió acciones en las líneas de gobernabilidad, medio ambiente, desarrollo territorial, turismo, integración sociolaboral y mujer andina. El proyecto de desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza del café en Bahuaja Sonene – Madidi, ZIF Perú – Bolivia 2014, fue financiado en la línea de desarrollo territorial que fue dirigida al desarrollo de políticas de Inversión para la cohesión social y la reducción de las asimetrías en áreas geográficas de mayor retraso relativo, e impulsar el desarrollo económico en espacios fronterizos previamente identificados con ZIF (cfr. Resolución N/ref. Expediente N.°2409/08 - AECID).

4.1.2. Segundo nivel: actores de decisión y ejecución

En el segundo nivel, los actores que toman decisiones andinas permanecen a través de la GANIDEF y la SGCAN, además de la Cooperación Internacional a través del AECID. En este nivel, aparecen actores sociales representados por instituciones que asumen decisiones en torno al proyecto, pero que están sujetos a normativas nacionales de Perú y Bolivia. Estos actores son la Mancomunidad Municipal de la Amazonia de Puno Perú, que integra 6 distritos municipales de la provincia de Sandia; la Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño (MMNPT), que integra a 8 municipios (1 de Franz Tamayo, 5 de Larecaja y 2 de Abel Iturralde). Estos actores institucionales están comprometidos para trabajar por cada uno de sus municipios fomentando su desarrollo.

La MMNPT se convierte en la principal entidad ejecutara del proyecto; sin embargo, es necesario enfatizar que para la implementación del proyecto se requería un actor capaz de hacer intervenciones en ambos territorios de la ZIF. La normativa andina no considera este aspecto, y las normativas nacionales son específicamente para cada país, por lo que ninguna entidad pública podría invertir recursos en otro territorio que no sea su propio país.

Aquí surge la primera dificultad para la implementación de un proyecto transfronterizo, por lo que SGCAN, que previa aprobación de los Ministerios de Relaciones Exteriores de Bolivia y Perú decidió adjudicar el proyecto a la MMNPT, por ser una entidad sin fines de lucro y que además promueve y ejecuta programas y proyectos de desarrollo sostenible e integrales y no tenía ningún impedimento legal que le permita realizar gastos en ambos territorios. Otro aspecto para considerar fue la disponibilidad de contrapartida por parte de los beneficiarios.

Por su parte, la Mancomunidad Amazonía de Puno - Perú decidió ceder la ejecución del proyecto a la MMNPT, debido a la falta de recursos de contrapartida y las exigencias normativas peruanas, que no reconocerían los gastos realizados en el lado boliviano. Sin embargo, decidieron participar como actores beneficiarios en la construcción de propuesta en beneficio de la integración fronteriza.

Si bien ambas mancomunidades tienen sus propios actores al que representan, hay un actor en cada mancomunidad que debería asumir un rol protagónico, debido a que los beneficiarios directos pertenecen a su territorio. Así tenemos al distrito de San Pedro de Putinapuncu en Perú y el municipio de Apolo en Bolivia, rol que no fue asumido como se esperaba en el proyecto, pero garantizaron recursos puntuales para su respectiva implementación.

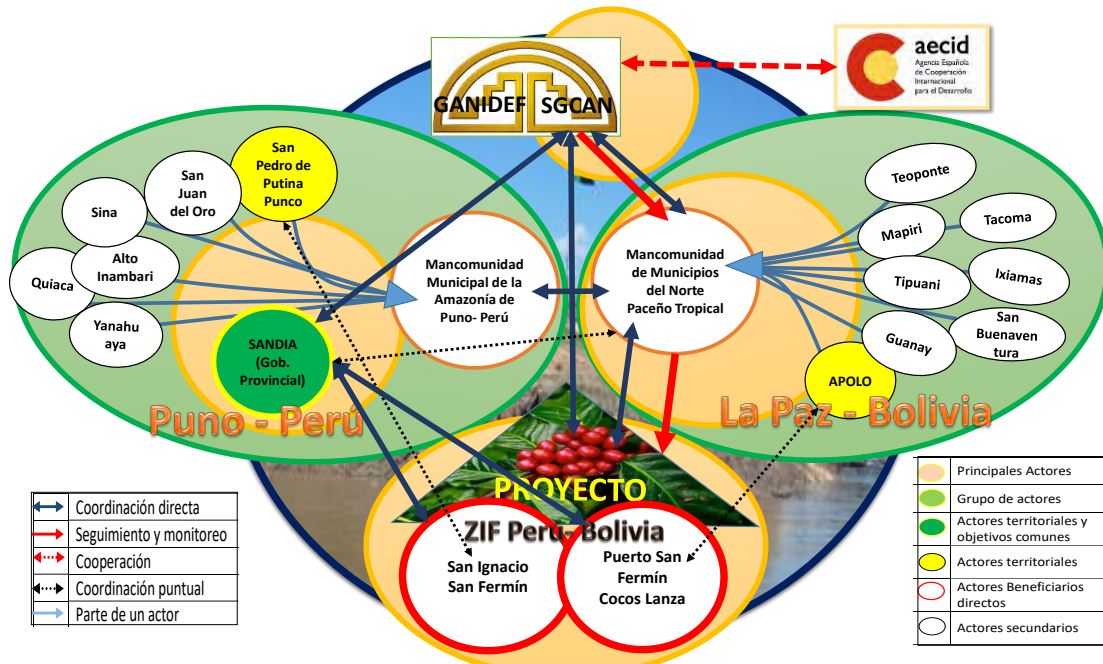
En este grupo de actores sociales, es importante resaltar la participación del Gobierno Provincial de Sandia, particularmente la Alcaldía de Sandia (no aparece como actor principal en el marco del proyecto), que asumió un compromiso

protagónico, debido a que el proyecto respondía a la política de desarrollo territorial con la que cuenta. La consolidación del proyecto fue con la participación plena de este actor, además de garantizar recursos complementarios para la ejecución de este.

Hasta aquí, hemos identificado la complejidad de la interacción de los actores para hacer realidad la implementación del proyecto, que pasa por el compromiso de los actores institucionales. Son considerados así porque su acción se da en forma comunitaria respondiendo a diversos intereses en el territorio en la que se desarrolló el proyecto. Como sostienen Hinde y Groebel (1995), “no solo el individuo es un actor: empresas, agencias, del Estado, partidos políticos, organizaciones de iglesia, son ejemplos claros de actores sociales porque ellos tienen medios para tomar y formular decisiones y para desarrolla acciones por sí mismas”.

Por tanto, en la presente investigación son actores institucionales aquellos que representan a entidades establecidas en el marco de la administración pública, cuyo rol protagónico es la gestión territorial y que, en esta oportunidad, va más allá de sus zonas establecidas geográficamente, como es la ZIF. En este contexto, se da una interacción, en la que se puede identificar su campo de intervención, la función que cumple, su representatividad, el poder que invisten y las relaciones tejidas en torno al proyecto, los mismos que se grafican a continuación:

Gráfico N.º 4.2
Segundo nivel de actores



Fuente: elaboración propia

Según el gráfico, podemos identificar con claridad a la SGCAN y la Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical (MMNPT) como principales actores involucrados en la ejecución del proyecto. La SGCAN cumple su rol de hacer seguimiento y monitoreo a la entidad ejecutora tanto a nivel contable administrativo como a la implementación en campo. Entre estos dos actores, existe una interacción doble: una vertical para exigir el cumplimiento de los procedimientos administrativos y una horizontal para lograr alcanzar los objetivos del proyecto. Esta interacción se repite entre la MMNPT y los beneficiarios. Sin embargo, sobresale el rol protagónico asumido por la Alcaldía de Sandia, que se involucra en el proceso de implementación del proyecto de manera dinámica y horizontal, convirtiéndose en el principal actor intermediario y de decisión a nivel territorial.

En el gráfico se puede observar que los actores principales empiezan a definirse en función a sus intereses, en la que convergen objetivos comunes en torno al

proyecto, inmerso en un espacio y con actores sociales definidos como los productores de café de San Fermín y San Ignacio en Perú, y Puerto San Fermín y Cocos Lanza en Bolivia. Estos actores sociales son los actores principales del proyecto que analizaremos en el siguiente punto.

4.1.3. Tercer nivel: actores de decisión, ejecución y beneficiarios

En el tercer nivel de relacionamiento, se mantienen como actores de decisión la SGCAN, los ministerios de Relaciones Exteriores de Bolivia y Perú. La MMNPT es la entidad ejecutora. Sandia se mantiene como un actor principal en interacción con los diferentes actores. En este tercer nivel, se visibiliza un nuevo actor, que es la Central de Cooperativas del Valles de Sandia (CECOVASA). Esta institución, constituida desde 1970, se ha consolidado como una de las organizaciones pioneras de las cadenas productivas de café.

CECOVASA provee capacitación, asistencia técnica, crédito, desarrollo de marcas, compra de insumos, certificación, información y comercialización de café especiales; además está comprometido con sus asociados y busca erradicar la extrema pobreza, es por eso que los técnicos y directivos son los principales capacitadores en el proyecto. Por tanto, esta cooperativa tiene características de una empresa social participativa y de innovación:

La empresa social es un modelo de empresa que no corresponde a viejos esquemas sobre la división de lo público y lo privado, ni sobre lo caritativo y lo de lucro, lo práctico y lo utópico, lo ideológico y lo desinteresado. Paradójicamente en la empresa social coinciden las dualidades anteriores y, aunque hay varios tipos, todas tienen esencialmente una vocación de servicio social y se basan en la contribución desinteresada (Ogliastri 2003: 6).

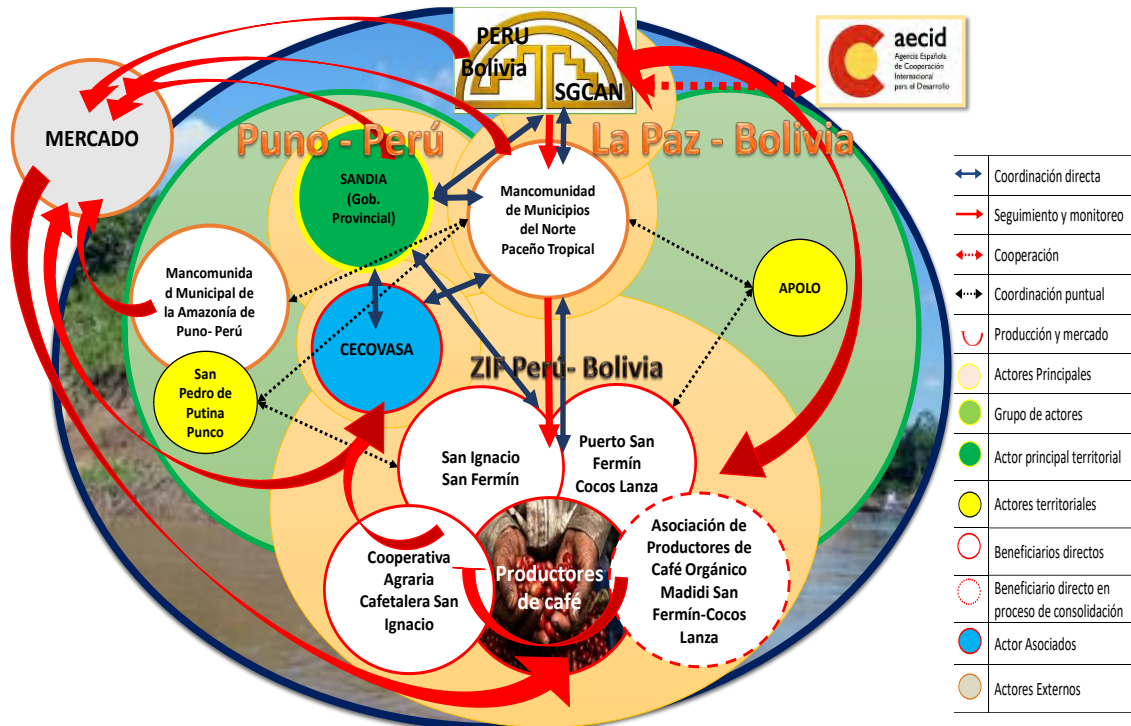
CECOVASA también está integrado por una serie de actores asociados, además de hacer alianzas estratégicas con actores privados y públicos para fortalecer las cadenas productivas, acceder al mercado nacional e internacional con un producto orgánico y marcas exclusivas con identidad territorial, que surgen desde los propios productores cafetaleros, convirtiéndose en una innovación social:

El concepto de innovación social, el cual no proviene de los científicos, ni del laboratorio, surge en los espacios locales desde la propia experiencia de los grupos sociales, de ahí que se define como 'como cualquier nuevo enfoque, práctica o intervención o a cualquier producto nuevo creado para mejorar una situación o resolver un problema social y que hayan sido adoptados por instituciones, organizaciones o comunidades (Cano, Bello y Barba 2010: 72).

CECOVASA tiene muchas asociaciones de productores de café en diferentes zonas del Perú. En la zona de intervención del proyecto, sobresale la Cooperativa Agraria Cafetalera San Ignacio, cuyos miembros son algunos productores de San Ignacio y San Fermín. La modalidad de empresa social tiene sus bases en el trabajo asociado con el fin de cooperarse y lograr acceder al mercado con productos innovadores, orgánicos, de calidad y con identidad.

Por tanto, en este nivel, los principales actores y beneficiarios son los productores de café de San Fermín y San Ignacio de Perú, y Puerto San Fermín y Cocos Lanza de Bolivia. En el lado peruano, existe una cooperativa, pero no todos los productores de la zona son socios, por lo que el proyecto busca incidir en incorporar a nuevos asociados en el lado peruano. En el lado boliviano también se pretende consolidar la asociación de productores de café orgánico Madidi San Fermín Cocos Lanza.

Gráfico N.º 4.3
Tercer nivel de actores



Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en el gráfico, la articulación es mucho más horizontal y circular. Principalmente, los beneficiarios están unidos en torno a un objetivo común, que es ser parte de una cadena de valor, trabajar de manera asociada, contar con un producto de calidad y con identidad, orgánico y producido en armonía con la naturaleza. Aquí aparece un espacio muy bien identificado por todos. El fin es el acceso al mercado nacional o internacional con un precio justo que beneficie directamente al productor y que contribuya a mejorar las condiciones de vida en la ZIF Perú – Bolivia.

La presente investigación se centra en este tercer nivel, específicamente en los beneficiarios directos, motivo por lo que se han realizado 50 encuestas, de las cuales el 89% son masculinos y el 11% son femeninos. Además, 78% son productores en Perú y el 22% bolivianos. El promedio de personas por familia es 4.

El 100% de los productores son los encargados de mantener a la familia. Asimismo, se ha realizado entrevistas a principales actores como coordinadores del proyecto, presidentes de las mancomunidades, representantes de CECOVASA, alcaldes de los municipios y líderes de opinión al interior de los productores de café (para mayores detalles, véase anexos 2 y 3). Todos estos hallazgos se desarrollarán ampliamente en los siguientes acápite.

Finalmente, es importante resaltar que este proyecto también ha iniciado su segunda fase con el apoyo de todos los actores y otros actores que permite la ampliación de la cobertura y la consolidación de nuevas asociaciones en torno a cadenas productivas y así contribuir al desarrollo sostenible con la participación de la sociedad organizada, sus autoridades locales y nacionales.

4.2. Incremento de capacidades productivas que mejoraron la calidad de vida de los productores en la zona intervención del proyecto.

Uno de los lineamientos analizados en la investigación es la mejora de la productividad de la zona, a través de transferencia de conocimientos destinada a mejorar la calidad de la producción. Según el informe final del proyecto y la verificación de campo, se logró cumplir con las acciones programadas en el proyecto, los mismos que detallamos en el siguiente cuadro:

Cuadro N.º 4.4

Acciones implementadas con el proyecto

Talleres	Se logró cumplir y pasar las metas del proyecto. Se logró realizar 13 talleres de capacitación para la producción de café de calidad: 6 en manejo técnico y producciones de plantines para vivero, 2 en instalación de plantas de beneficio húmedo, 4 en manejo, poda y renovación de cafetales y 1 en control de calidad en laboratorio.
-----------------	---

Instalación de módulos para transferir de conocimiento en campo	Se instalaron 20 módulos de beneficio de café, todos en las comunidades bolivianas con la infraestructura necesaria para que puedan ser utilizados en la producción de café: módulos de concreto o madera con despulpadora manual metálica y tanque de agua, según las respectivas adecuaciones de las localidades bolivianas. Es importante mencionar que fueron construidos con apoyo de la municipalidad peruana de San Pedro de Putina Punco.
Transferencia de conocimientos de manera práctica	Se instalaron 6 parcelas demostrativas de producción de café en sistema agroforestal (5 en Bolivia y 1 en Perú). Sin embargo, también se hicieron actividades de instalación de parcelas demostrativas en otras parcelas de 14 productores. Se les capacitó en poda, abonamiento, control de plagas y enfermedades (roya), incremento de áreas de cultivo e instalación de plantas de beneficio húmedo.
Control de calidad con actores identificados desde los propios productores	Para el control de calidad del café orgánico se logró capacitar inspectores internos y coordinadores de grupo de las 4 comunidades participantes y con ellos se logró inspeccionar a 120 productores, con lo cual esta etapa quedó instalada.

Fuente: informe final (página 8 a la 10)

Esta información obtenida del informe final fue complementada con entrevistas y encuestas realizadas a los beneficiarios y actores principales, en las que se verificó que la productividad no solo está identificada como mejoras económicas, sino también por la adquisición de nuevos conocimientos, y las mejoras en el entorno caracterizada por la producción del café.

Por tanto, la productividad es parte de nuevos emprendimientos que va acompañada con el descubrimiento de oportunidades rentables. Por tanto, lo que sobresale es un emprendimiento social desde el productor de café generando un valor social de solidaridad y complementariedad entre todos los habitantes de la zona. Miranda y Flores (2012), en sus reflexiones sobre la generación de valor social y económico, sostienen que “la creación de valor social consiste esencialmente en cambiar positivamente las vidas de individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables” (Miranda y Flores 2012).

A lo largo de la investigación y la observación de campo, se reportan las siguientes barreras identificadas tanto por las autoridades como los productores:

- Zona alejada y poca infraestructura vial
- Producción de café afectada por la “roya”
- Precios bajos para el café
- Falta de capacitación
- Amenaza del narcotráfico
- Crecimiento de cultivo de coca
- Poco acceso al mercado

Estas son algunas de las barreras o carencias identificadas por los propios actores y a raíz de esto se han planteado objetivos socialmente construido, como contar con asistencia técnica, fortalecer la asociatividad, apoyo económico para mejorar la producción, acceder al mercado con precios justos, mejorar los ingresos para mejorar las condiciones de vida.

Aquí se observa que los réditos económicos son consecuencia de una serie de acciones conjuntas que pasan por superar las barreras identificadas. Al respecto, Miranda y Flores (2012), en su propuesta sobre la creación del valor social y económico, establecen que el valor social se genera en la búsqueda del progreso social, para lo cual es necesario retirar o combatir las barreras que dificultan la inclusión, y establecer apoyos para aquellos temporalmente debilitados y la mitigación de efectos secundarios indeseables que produce muchas veces la actividad económica.

Por tanto, se trata de la implementación de un proyecto de integración que trata esta importante problemática desde un punto de vista de desarrollo integral. El proyecto abarca tanto los aspectos productivos y los de su estructura organizativa, como los aspectos de integración regional, a través del fortalecimiento de la buena gobernanza y de la inclusión de la sociedad civil organizada.

Además, sin duda alguna, los productores del café quieren un desarrollo en armonía con la naturaleza, por lo que a continuación se presenta cómo se percibe los nuevos conocimientos generados por el proyecto.

4.2.1. Nuevos conocimientos, una oportunidad para mejorar la productividad y lograr objetivos socialmente identificados

Es importante recordar, en líneas generales, la población beneficiaria es de origen quechua, aymara y amazónica, son bilingües y con bajo nivel de instrucción. Los niveles de pobreza se sitúan entre pobreza y pobreza extrema con altos índices de analfabetismo. Cerca del 75% de la población rural depende principalmente de las actividades agrícolas y pecuarias y de la explotación de los recursos naturales que ofrece la zona. La población de mujeres analfabetas es del 11.9% del total. Estos distritos de frontera están ubicados en los quintiles 1 y 2 del nivel de pobreza, es decir, entre los más pobres en una escala del 1 (el más pobre) al 5 (menos pobre).

Por tanto, para analizar los nuevos conocimientos generados por el proyecto, se ha revisado el contenido de los talleres de capacitación, los mismos giran en torno asistencia técnica en café para la producción sostenible, con enfoque territorial y de integración. Los responsables de dar la capacitación son los técnicos de CECOVASA que en su mayoría son productores de la zona, además de incorporar a extensionistas jóvenes que son elegidos al interior de las asociaciones.

Otro aspecto importante es el lenguaje utilizado en los procesos de capacitación. Los expertos de CECOVASA están muy familiarizados con la cultura de esta zona. Intervienen constantemente en este territorio para asistir a sus socios y están familiarizados con el quechua y aymara; entienden los usos y costumbres de ambos lados de la frontera. A esto se suma el tipo de capacitación, que es mayormente demostrativa y práctica, rescatando los conocimientos ancestrales de

manera que se impulsa una producción orgánica y en armonía con la naturaleza, así como se presenta en la siguiente fotografía:

Imagen N.º 4.1

Materiales de capacitación



Fuente: elaboración propia

En las fotografías, se puede observar que, en los cursos de capacitación, se revaloriza la influencia cósmica y las diferentes etapas en la que se requiere la mano de obra se lo llama “labores culturales”, principalmente aquellos trabajos comunitarios que se realiza en el proceso de germinación y el manejo de los viveros, además es el momento de intercambio de experiencia entre productores de Perú y Bolivia, de manera que se pone en práctica la “minka o minga”⁴.

En las imágenes se muestra la transmisión de conocimientos técnicos, pero, al mismo tiempo, se respeta la “influencia cósmica lunar en los cultivos”. De esta manera, los procesos de capacitación incluyen un alto contenido hacia la producción orgánica. Según las encuestas realizadas, el 76% de los productores han recibido capacitación y el 24% manifestó no haber recibido ninguna

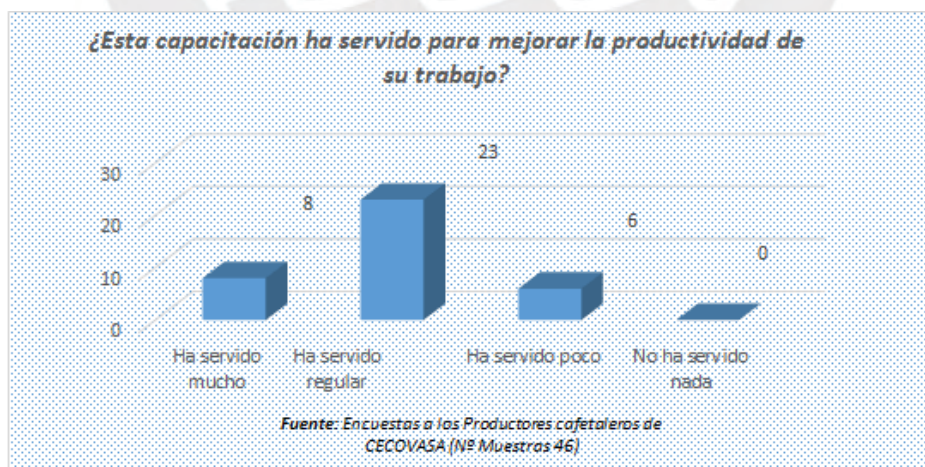
⁴ “Minka o Minga es un concepto andino y milenarismo que sintetiza relaciones de reciprocidad, compromiso y complementariedad. Consiste en una práctica en la que la comunidad se junta para trabajar en un objetivo en común” (Ministerio de Cultura Argentina 2016) https://www.cultura.gob.ar/que-es-la-minka-un-concepto-andino-milenario_3223/.

capacitación. Al respecto uno de los líderes de opinión, Edwen Ramos manifestó lo siguiente:

Se logró intercambio de conocimientos con agricultores de Perú y Bolivia. Inicialmente se planificó capacitación para dos países, pero luego se concentró en Bolivia. Se avanzó en viveros, áreas nuevas, módulos demostrativos de como beneficiar y cosechar café. No se llegó a un mecanismo de comercialización conjunta. Bolivianos trabajan directamente con CECOVASA este aspecto, ya que está bien desarrollado.

Aquí se ve el desprendimiento de los beneficiarios para focalizar los procesos de capacitación hacia los que más necesitan, los bolivianos. Esto fue corroborado con la entrevista al presidente de la Mancomunidad de Bolivia, quién manifestó que “se mejoraron las capacidades productivas, sobre todo en el lado boliviano, que lo hacían más artesanalmente y ahora es más técnicamente”. Asimismo, los productores encuestados realizaron una valoración positiva a los procesos de capacitación, así como se presenta en el siguiente gráfico:

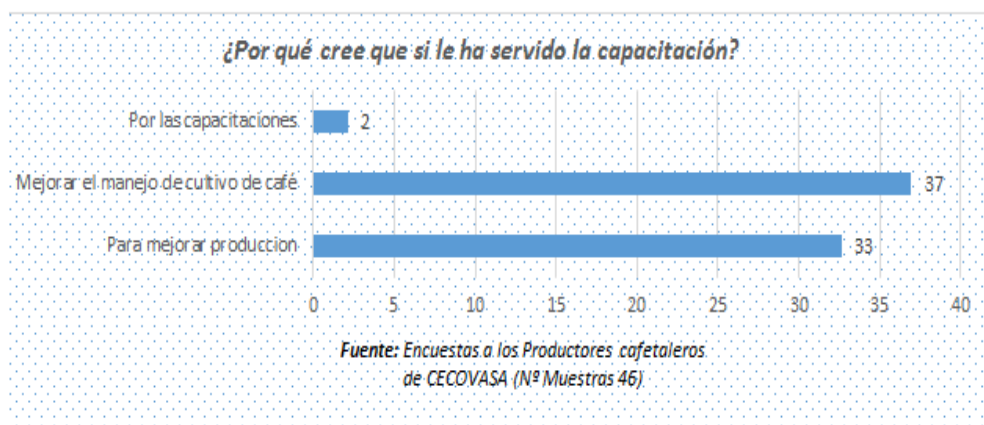
Gráfico N.º 4.4
Valoración general a los procesos de capacitación



Como se observa en el gráfico, la encuesta reporta buenos resultados sobre los procesos de capacitación, pues el 80% opina que sí ha servido (67% que ha

servido regular o mucho y solo 13 % que ha servido poco). Sin embargo, esta valoración se complementa con valoraciones positivas o negativas en función a la utilidad de los nuevos conocimientos adquiridos y la incidencia que genera para mejorar la producción del café, así como se demuestra en los siguientes cuadros:

Gráfico N.º 4.5
Valoración positiva de los procesos de capacitación



De los encuestados, el 37% consideró que la capacitación ha permitido mejorar su calidad de vida y el 33% para mejorar su nivel de producción. La mayoría de los encuestados considera que la capacitación ha sido útil para mejorar los cultivos de café y para mejorar la producción. Por tanto, es uno de los objetivos del proyecto que ha sido cumplido con la intervención. Además, de las 65 familias beneficiadas que el proyecto tenía como meta inicial, se logró superar la meta a casi el doble, lo que resultó en 121 familias de beneficiados con el proyecto. Este es otro indicio de lo bien recibido que fue el proyecto. Sin embargo, también se encontraron elementos que incidieron en la valoración negativa de los procesos de capacitación, tal como se detalla a continuación:

Gráfico N.º 4.6
Valoración negativa de los procesos de capacitación



Los que opinan sobre la poca efectividad de los conocimientos adquiridos señalan que son poco frecuentes, no son permanentes, su frecuencia no es la necesaria. Por tanto, los parámetros negativos, como se ve en el gráfico, están relacionados con la ausencia de capacitación y no así al contenido de capacitación. Es así que el 97% de los productores cafetaleros bolivianos y peruanos valoran los nuevos conocimientos y los considera muy útiles, sobre todo en el lado boliviano, quienes son los agricultores con mayores desventajas para producir café de calidad y poder recibir mayores ingresos del mercado a través de CECOVASA, que gestiona la cadena productiva del café orgánico peruano (1.5% del total nacional).

Otro indicador importante es que, según el expediente técnico, el proyecto se diseñó inicialmente para beneficiar a 65 familias. Sin embargo, logró incluir a 56 nuevos beneficiarios, que suma un total de 121 familias, de las 65 contempladas inicialmente. El éxito se debió al buen trabajo del equipo técnico de CECOVASA, al interés y valorización que le dieron los beneficiarios y a los resultados obtenidos en la producción.

De acuerdo con el informe final del proyecto y verificado en el estudio de campo, las actividades de capacitación fueron amplias y técnicamente eficientes en su ejecución. Lograron adoptar nuevos conocimientos en diferentes aspectos de la productividad del café, mejoraron diferentes prácticas y construyeron nuevos equipamientos modernos.

Asimismo, en el informe final se resalta que existió la participación activa de los beneficiarios, logrando así superar algunas metas del proyecto que inicialmente se había trazado. Superaron ampliamente la cantidad de familias beneficiarias, implementaron importantes nuevas hectáreas de cultivo y reactivaron en productividad significativas hectáreas de plantaciones viejas con técnicas de poda.

Complementariamente, el proyecto logró formar equipos de control de calidad de café orgánico en todas las 4 comunidades participativas. Ello superó en más del 200% las metas para las parcelas demostrativas, realizando actividades demostrativas en más locaciones inicialmente programadas, gracias al entusiasmo de todos los participantes, los buenos técnicos de CECOVASA, las autoridades (sobre todo los alcaldes del lado peruano) y los entusiastas agricultores peruanos y bolivianos.

Por tanto, si bien existe un resultado óptimo, existe el desafío de continuidad ya que el conocimiento requiere actualizarse permanentemente para responder a los nuevos desafíos productivos, sociales y de mercado.

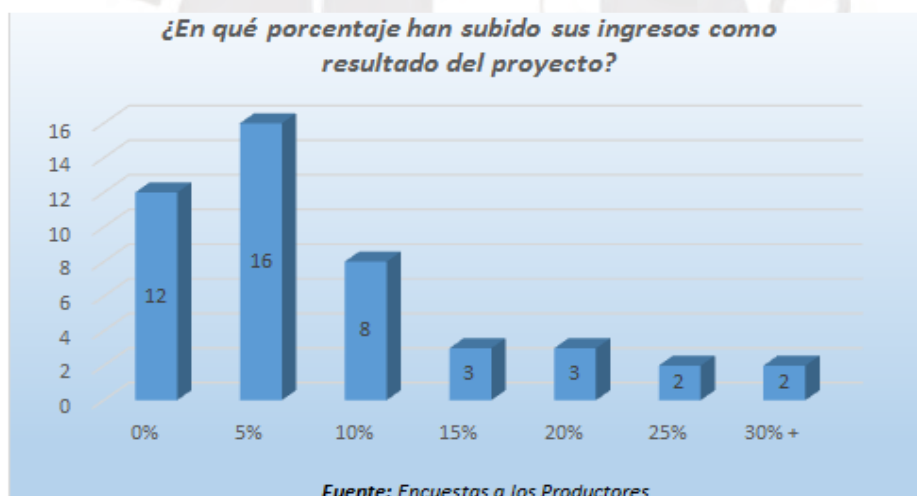
4.2.2. Los beneficios de la puesta en práctica de nuevos conocimientos

Los procesos de capacitación son exitosos cuando sus contenidos y enseñanzas realizadas producen cambios en el grupo meta o beneficiarios; en este caso cuando los productores de café, producto de la capacitación, sienten cambios y mejoras en su productividad. Como sostiene Siliceo (2004), “la capacitación

consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Por tanto, la capacitación es una inversión a largo plazo, ya que se trata de formal capital social para mejorar una situación identificada.

En el anterior subtítulo, se demostró la valoración positiva de los procesos de capacitación. Sin embargo, esto debe ser efectivo con la puesta en práctica de esos nuevos conocimientos y que al mismo tiempo sean perceptibles para los beneficiarios. En el siguiente gráfico, se presenta la percepción de las mejoras en los ingresos económicos producto de la implementación del proyecto.

Gráfico N.º 4.7
Mejoras en los ingresos económicos



Los resultados del estudio reportan que el incremento en la productividad se percibe positivamente en la mayoría de los productores, ya que aproximadamente un 40% de ellos afirmaron que se incrementó sus ingresos en más del 10%, y un 22% afirmó que superaron el 15%. Sin embargo, el porcentaje que aún no percibe mejoras en sus ingresos económicos es el 26%, debido a que la aplicación de sus conocimientos está en proceso de implementación. Además, el estudio también

muestra que la productividad se ve influenciada negativamente por la poca frecuencia con que se imparten estos conocimientos y la necesidad de un mayor acompañamiento técnico en periodos más largos que permitan consolidar su aprendizaje.

Por consiguiente, a pesar de que la mayor parte de los funcionarios entrevistados opina que los mayores beneficios se verán en las próximas cosechas, la encuesta dirigida a los propios agricultores cafetaleros muestra resultados que no evidencian entusiasmo en los propios beneficiarios. Si bien el 88% respondió que sí han subido sus ingresos por incidencia del proyecto, de ese porcentaje, el 79% solo ha mejorado sus ingresos en más del 5% y un 39% en más del 10% y un 22% en más del 15%. Es importante señalar que la principal causa que afectaría la efectividad del proyecto es la poca frecuencia con que se reparte estos conocimientos y la necesidad de un mayor acompañamiento, al productor cafetalero, en periodos mucho mayores para permitir consolidar sus conocimientos.

De acuerdo a la evaluación documentaria del informe final, las capacitaciones también lograron que los productores puedan incrementar su frontera agrícola en 20 hectáreas nuevas de tierras de cultivo preparadas para el café orgánico, además del tratamiento de 8 hectáreas de cultivos viejos de café, aplicando poda técnica para su completa renovación y mejora de rendimientos. Por tanto, el proyecto ha transferido nuevos conocimientos con transferencia de tecnología, que incide en el aumento de la productividad del café. Ello es corroborado por los productores de café, debido a que el 76% afirmó que recibió una buena capacitación.

Asimismo, el coordinador del Proyecto CAN afirma que los efectos posteriores han sido muy positivos, pues se llegó a mejorar las ventas de producción de café en la ZIF en 3 veces. Los agricultores bolivianos fueron los más beneficiados, ya que las capacitaciones y prácticas tuvieron como destino mejorar sus desempeños para estandarizar su calidad e integrarlos a la cadena productiva con mayor eficiencia.

Es importante resaltar que el proyecto, respecto a los ingresos de las familias de los productores asociados, esperaba una mejora del 30% de la producción a través de la formalización de la organización, las mejores prácticas aprendidas en el manejo del café, sobre todo en poda y abonamiento, entre otros. Estos conocimientos mejoraron la productividad incidiendo en resultados tangibles como la ampliación de la frontera agrícola, la renovación de cafetales viejos, la firma de acuerdos con CECOVASA y la nueva asociatividad de los bolivianos.

Todos estos logros permitieron mejorar la productividad de los cultivos existentes y se espera mayores logros en la siguiente cosecha (posterior a finalizado la ejecución del proyecto) y por ende la incidencia de esta productividad en la mejora de los ingresos futuros de los asociados cafetaleros. Sin embargo, no se han registrado mejoras en la infraestructura de servicios públicos o privados para mejorar la viabilidad o las condiciones de soporte para incidir y promover el DET. Se han instalado infraestructura básica para la instalación de viveros, pequeños centros de acopios y manejo de la cosecha, que son elementales para mejorar la calidad del producto y obtener mayores réditos económicos. Estas pequeñas infraestructuras se convierten en espacios de integración y trabajo comunitario, son un instrumento para el fortalecimiento de la producción asociada.

Es importante resaltar la participación y la apertura de las mancomunidades y del Gobierno Provincial de Sandia, así como se ve en las figuras 2 y 3 de esta investigación. Asumen una identificación con el proyecto y cuyos resultados será considerados e integrados en la Gestión territorial de estos actores institucionales. Otro aspecto importante es el compromiso de los alcaldes de las mancomunidades y los técnicos de CECOVASA para superar las metas previstas en el proyecto. Se demostró un gran esfuerzo cooperativo. Además, hubo una entusiasta participación de los agricultores cafetaleros peruanos y bolivianos, que lograron ampliar su frontera agrícola en 20 hectáreas nuevas para el cultivo de café y renovaron 8 hectáreas de cafetales viejos, mediante prácticas de podas técnicas que afectan

favorablemente la productividad de estas plantaciones y que finalmente se logró aumentar la capacidad productiva del territorio. Ello incidió positivamente en la calidad de vida de los productores asociados y por ende en el desarrollo sostenible de la zona.

Los proyectos productivos y el fortalecimiento de cadenas de valor no solamente son motivados por un afán de lucro, sino que también tienen un alto componente de desarrollo social, de solidaridad, de integración, de desarrollo compartido, de mejores condiciones de vida. A través de dichas iniciativas, se impulsa el desarrollo local y se brinda apoyo a diferentes actores locales, para consolidar un trabajo asociado que permitirá facilitar el acceso al mercado y la sostenibilidad del proyecto.

La generación de nuevos conocimientos y transferencia de tecnología son una inversión a corto, mediano y largo plazo, que tienen mayor receptividad y aplicabilidad si estas respetan los conocimientos tradicionales y culturales de los beneficiarios. Además, pueden ser fusionadas con los nuevos conocimientos para mejorar la calidad de la producción y mejorar los ingresos económicos. Además, tienen mayor receptividad y aplicabilidad si se gestionan con un alto componente de respeto a la naturaleza y la biodiversidad existente en la zona.

La cadena de valor en torno a la producción del café está en relación directa con el desarrollo territorial. Para las autoridades, es un desafío apostar por la consolidación de cadenas de valor porque genera potencialidades que contribuyen al desarrollo local territorial, promoviendo la competitividad en cuanto al proceso productivo, actores, marcos institucionales, distribución, acceso al mercado, entre otros. La convergencia entre el enfoque de cadena de valor, desarrollo y estrategia territoriales ha tenido fuerte énfasis en mano de los actuales desarrollos de política de clúster y políticas de especialización territorial.

4.3. Promoción y desarrollo de capacidades asociativas productivas participativas y eficientes para el desarrollo social de la zona fronteriza.

En este acápite se presentará las principales incidencias del proyecto en el proceso de fortalecimiento y consolidación de la capacidad asociativas en torno a la producción del café que derivó en la consolidación de la asociación de productores. Asimismo, se presentará si estos hallazgos inciden en el desarrollo social de la ZIF Perú Bolivia.

Por tanto, el eje principal es el *capital social* que se fundamenta en las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación para el éxito de un proyecto y la concreción de objetivos concretos. En este caso, el objetivo es la consolidación de la asociatividad para mejorar la capacidad productiva y el desarrollo social. Al respecto, se rescata la afirmación de John Durston (1999), quien sostiene que el desarrollo del capital social puede ampliarse y, por ende, puede inducir el desarrollo de la comunidad, ya que el capital social es el conjunto de las actitudes de confianza y cooperación recíproca dentro de una comunidad que permite obtener recursos y emprender acciones mancomunadas.

Asimismo, es necesario enfatizar en el análisis del capital social individual, el grupal, el comunitario y el externo. En ese contexto, considerando la importancia de la asociatividad desde el capital social como base de desarrollo de la ZIF, se partió del análisis de los actores y su interés en el marco del proyecto, según el siguiente cuadro:

Cuadro N.º 4.5

Matriz de análisis de actores

Actores	Características	Roles desempeñados	Intereses	Mecanismos de mejora
Mancomunidad Municipal de la Amazonía de Puno – Perú MMAP	Institución de régimen público formada por los 6 municipios de Puno. Tiene al PN Bahuaja Sonene. Produce café reconocido internacionalmente y otros productos. Su comunidad integra cadena de valor asociados a la Central Cooperativas CECOVASA. Desde 2011 administran recursos públicos. Ha logrado ejecutar diversos PIP sobre desarrollos productivos en su territorio.	Institución parte del proyecto. Se apoyaron en CECOVASA para recibir apoyo técnico y lograron superar diversos inconvenientes. No tienen ningún inconveniente para apoyar a sus pares bolivianos.	A favor de productores bolivianos. Apoya a que se mejore la calidad de café y la calidad de vida. Impulsa el fortalecimiento y la articulación productiva, ser modelo de desarrollo y conseguir financiamientos por más proyectos.	Formar un comité gestor con la MMNPT y CECOVASA, aprobar un plan de DET que fije un rumbo acordado y cumplirlo por etapas generando las alianzas respectivas
Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño-Bolivia MMNTP	Institución de régimen privado formada por 8 municipios de La Paz. En conjunto producen para mercado interno, con serias dificultades de integración. La zona de Yungas produce y exporta Café Madidi	Inició la asociatividad para apoyar a sus comunidades y confío en CECOVASA para el desarrollo técnico del proyecto. Administraron el proyecto por su condición de institución privada.	A favor de que sus productores mejoren calidad, precios actuales y reconocimiento de origen boliviano para fortalecer cadena productiva con	Formar un comité gestor con la MMNPT y CECOVASA, aprobar un plan de DET q fije un rumbo acordado y cumplirlo por etapas generando las

	reconocido internacionalmente. Sus tierras no tienen el desgaste de Perú por menor nivel de producción, tienen gran potencial.		CECOVASA y mejorar calidad de vida y desarrollo social. Les interesa tener su marca en vez de exportar su café como peruano.	alianzas respectivas
Municipalidad de San Pedro de Putina Puncu –Perú	Integra la MMAP y también las dos comunidades de San Fermín y San Ignacio beneficiarias del proyecto.	Participaron entusiastamente en el desarrollo del proyecto, apoyando con algunos recursos, a pesar de que fueron menos favorecidos.	A favor de impulsar y continuar el desarrollo de las cadenas productivas con Bolivia	Integrarse al plan de DET de sus mancomunidades respectivas
Municipalidad de Apolo –Bolivia	Integra la MMNPT y también a las dos comunidades de Puerto San Fermín y Cocos Lanza. Tiene la zona Yungas que exporta Café Madidi reconocido a nivel internacional.	Tuvo un desempeño muy limitado debido a sus inasistencias por problemas internos en su municipio y por su lejanía.	A favor de impulsar y continuar el desarrollo de las cadenas productivas con Perú y desarrollar su propia marca	Integrarse al plan de DET de sus mancomunidades respectivas
CECOVASA Central de Cooperativas del Valle de Sandia	Constituida en 1970. Agrupa aprox. 5,000 socios. Exporta más del 75% del café de Inambari y Tambopata (1.5% del Total nacional). Ostenta premios internacionales Promueve la	Desempeño una labor de secretaria técnica x las mancomunidades. Aportó los ingenieros y técnicos adaptados a la zona, para poder desarrollar con eficiencia el proyecto.	Está a favor de fortalecer y desarrollar la asociatividad productiva de los nuevos socios bolivianos para mejorar su calidad y poder	Integrar al comité gestor con la MMNPT para diseñar plan de DET y apoyar técnicamente en su cumplimiento.

	<p>asociatividad y la excelencia empresarial de sus asociados. Provee capacitación, asistencia técnica, crédito, desarrollo de marcas, compra de insumos, certificación, información y comercialización de cafés especiales. Compromiso de erradicar la extrema pobreza</p>		<p>mejorar también los términos de intercambio. Le interesa aprovechar empresarialmente las condiciones de una café con nominación de origen Madidi Bolivia como binacional de ambas ZIF.</p>	
<p>CAN Comunidad Andina</p>	<p>Es una institución pública formada por Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia. Su misión es impulsar el mercado andino y generar desarrollo justo y sostenido de sus miembros a través de la integración, la cooperación, el comercio, la educación, la tecnología, la cultura, el turismo, etc. Tiene una interesante política de apoyo financiero al desarrollo de</p>	<p>Financió el proyecto porque están interesados en apoyar las zonas fronterizas, labor sobre las cuales están concentrando sus esfuerzos.</p>	<p>A favor de apoyar el desarrollo de la cadena productiva trasfronteriza de café en la ZIF Perú-Bolivia para mejorar sus condiciones de vida e impulsar a nivel canchillerías las políticas Interfronteras de apoyo a su proyecto.</p>	<p>Incrementar gestiones articuladoras con canchillerías de ambos países para cumplimiento de normas sobre tránsito de fronteras de países andinos y facilitar nominación de origen</p>

	fronteras.			
Comunidades de San Fermín y San Ignacio/ Perú	Son productores de café y comercializan su producto a través de CECOVASA y muchos de ellos son socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Ignacio. Reciben los beneficios de estar asociados y cuentan con buenas condiciones viales e infraestructura.	Fueron beneficiarios del proyecto, pero en menor escala, porque los esfuerzos se concentraron en el lado boliviano.	A favor del proyecto, motivados por razones solidarias y de relaciones ancestrales	Mantener la comunicación y coordinación con CECOVASA y la MMAP
Comunidades de Puerto San Fermín y Cocos Lanza / Bolivia	500 habitantes y 65 familias aprox. Viven en condiciones muy difíciles. Producen un café de calidad media en poca cantidad y otros productos por autoconsumo. No hay vía terrestre hacia Bolivia y usan río Lanza. Venden su producto lo a acopiadores que lo revenden a CECOVASA. También pierden x costos de traslado y por no acceder a Precio Justo.	Fueron los más favorecidos con el proyecto porque lograron consolidar su asociatividad con APOCOM y mejorar sus condiciones de vida.	A favor del proyecto. Motivados por nueva APOCOM y por fortalecer su asociatividad y seguir recibiendo apoyo técnico para mejorar su calidad de vida.	Mantener la comunicación y coordinación con APOCOM, CECOVASA y la MMNPT para seguir reforzando la asociatividad productiva.

<p>GORE Puno, Mun. Prov. de Sandía, Gob. Departament al de La Paz, Mun. Prov. de Franz Tamayo</p>	<p>Gobiernos de segundo nivel y tercer nivel, con autonomía según competencias asignadas constitucionalmente y/ o delegadas por el Gobierno nacional, limitadas según jerarquía, competencias y jurisdicción para la administración política, legislativa y administrativa respectivas. En ambos países se decreta una descentralización que desconcentra y refuerza sus funciones administrativas sin autonomía fiscal.</p>	<p>No participaron. Tienen roles y responsabilidades por mandato, sin embargo, la priorización de sus decisiones son actos autónomos de gobierno.</p>	<p>Pueden financiar total o parcialmente PIP y/o acompañamiento técnico y/o infraestructura de servicios públicos o de soporte productivo, con intervención directa o de manera asociada con el gobierno nacional, locales, mancomunidades, según sea.</p>	<p>Continuar los acercamientos con estas autoridades para convencer de su necesidad de participar activamente en el proceso de articulación productiva.</p>
---	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los diferentes actores están alienados en torno al objetivo de la intervención. Existe una intencionalidad conjunta, independientemente de sus propios intereses o mundos vidas. Se apuesta por mecanismos que permitan mejorar las cadenas productivas del café como estrategia que permita mejorar las condiciones de vida de la zona, en la que sobresale el fortalecimiento y la consolidación de la asociatividad productiva.

Por tanto, a partir de los intereses comunes como parte de un capital social en el entorno de una comunidad que le permite cohesionarse para lograr facilitar la consecución de un objetivo común, se puede entender el nuevo concepto de la asociatividad productiva. Este se concibe como un concepto ligado al desarrollo empresarial asociativo comunal, fuera de los modelos modernos del *management*, en el cual la confianza mutua, la colaboración y la cooperación mutua refuerzan la asociatividad como estrategia de desarrollo social en los productores o empresarios asociados a la cadena productiva.

Es necesario reiterar que la principal hipótesis de la presente investigación fue demostrar cómo la asociatividad productiva de agricultores peruanos y bolivianos, de manera conjunta, fortalece la cadena productiva interfronterizas de exportación del café y permite el desarrollo sostenible de la ZIF. Por ello, se estudió el proyecto de desarrollo de la cadena productiva transfronteriza de café en Bahuaja Sonene – Madidi.

Uno de los pilares fundamentales del proyecto es la integración entre productores bolivianos y peruanos, a partir de la mayor experiencia con la que cuenta en el lado peruano. Están unidos por objetivos comunes que garantiza la sostenibilidad de la intervención, sumado a ello la interacción y el compromiso de los diferentes actores, así como se demuestra en los gráficos 1, 2 y 3.

Asimismo, la investigación identifica y analiza las capacidades productivas. También se analiza cómo se generó que agricultores, principalmente bolivianos, implementen mejoras en sus sistemas de producción y, al mismo tiempo, logren obtener mejores condiciones de comercialización del café boliviano, incidiendo de esta manera en una mayor calidad de vida y de desarrollo social en las zonas de intervención. Para lograr estas mejoras, la base principal es el enfoque sobre capacidades asociativas que a continuación se detalla.

4.3.1. Consolidación de la asociatividad para la creación de valor compartido

En este acápite, se considera que la asociatividad “genera valor agregado”, recordemos que Albuquerque y Dini (2008) afirman que estos valores agregados se estructuran en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos. Complementariamente a esta concepción, se rescata que la asociatividad es una de las principales fuentes de generación de valor compartido. Porter y Kramer (2011) afirman que “la solución está en el valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos”. Según la investigación, la CECOVASA es una empresa social que tiene sus bases sólidas en la asociatividad de los productores de café y es creadora de valor compartido que está escalando rápidamente y de manera autosustentable.

El valor compartido se fortalece con la intervención de todo ese entramado de actores que intervienen en torno al proyecto, además de las políticas nacionales y decisiones andinas que buscan mejorar las condiciones económicas y sociales en las ZIF. El proyecto busca fortalecer de las cadenas productivas del café, pero a partir de problemas sociales identificados en la ZIF como la pobreza, el aislamiento geográfico, poco acceso al mercado, el narcotráfico, la “roya”, entre otros. Los diferentes actores se unen para enfrentar estas problemáticas y de ahí surge un compromiso y un valor compartido:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (Porter y Kramer 2011: 6)

El proyecto se enfoca a mejorar las cadenas productivas para incidir en la mejora de las condiciones de vida. Por tanto, los actores tienen objetivos comunes

socialmente identificados lo que permite crear un valor compartido para enfrentar las problemáticas identificada de manera transfronteriza. En ese contexto, se identifica a CECOVASA como uno de los actores para realizar la capacitación, con miras a generar un producto de calidad y al mismo tiempo lograr un precio justo y acceso a los mercados nacionales e internacionales. La fortaleza de CECOVASA está en el trabajo asociado y el proyecto apoya la consolidación y fortalecimiento de la asociatividad en la zona de intervención, por lo que los procesos de capacitación, además transmitir nuevos conocimientos, también están enfocados a lograr una conciencia y compromiso de la importancia del trabajo asociado para enfrentar las problemáticas identificadas en la ZIF.

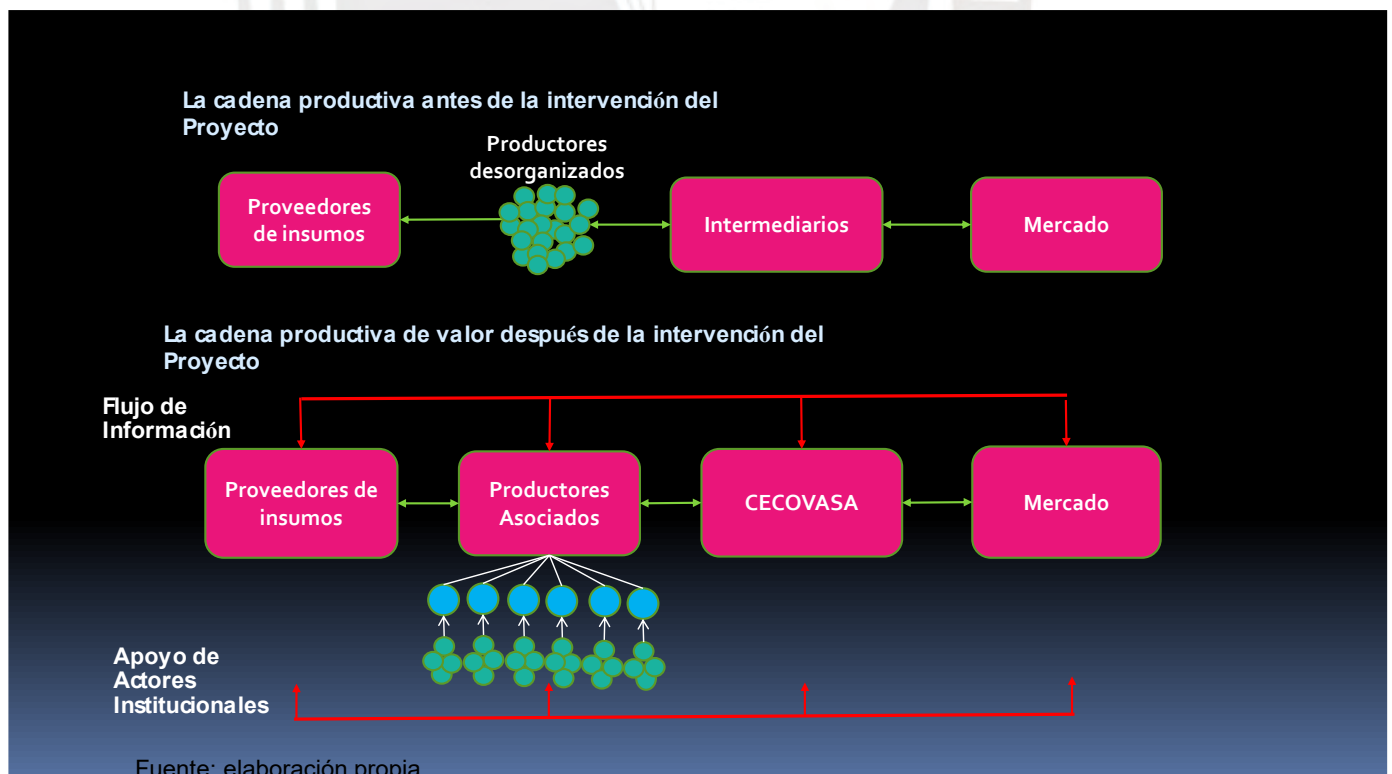
El proyecto identifica, en el lado peruano, a la Cooperativa Agraria Cafetalera San Ignacio como principal actor organizacional a ser fortalecido. Sin embargo, no todos los productores de café de San Fermín y San Ignacio son socios de esta cooperativa, por lo que se logra incorporar a nuevos productores y consolidar una cooperativa solida con capacidad productiva y representativa. En el lado boliviano, se logró crear la Asociación de Productores de Café Orgánico Madidi San Fermín-Cocos Lanza, denominada APOCOM, bajo los lineamientos de la normativa boliviana. Un gran logro que permite a los asociados bolivianos recibir apoyo técnico y financiamiento de otras entidades para desarrollo productivo y social.

Otro logro importante del proyecto es que la APOCOM es aceptada como una asociación más de CECOVASA. Esto le permite gozar de los mismos derechos y beneficios que los socios peruanos. Entre los beneficios más importantes, se encuentra el acceso al precio internacional que CECOVASA ostenta por el prestigio de sus marcas peruanas internacionales. Adicionalmente, gozan de los beneficios del comercio justo, la marca de origen como café orgánico, la garantía de compradores internacionales y nacionales, el asesoramiento técnico y el beneficio de los financiamientos que logra gestionar CECOVASA:

El proyecto fortaleció la asociatividad productiva de esta zona fronteriza, teniendo su incidencia fundamental en el lado boliviano, ya que no había ningún tipo de organización de productores de café, a diferencia del lado peruano que ya contaban con la Cooperativa Agraria San Ignacio, organizada y reconocida. Por tanto, luego de las capacitaciones y discusión de estatutos, se creó la asociación de Productores de Café Orgánico Madidi San Fermín-Cocos Lanza, APOCOM. (Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical, CECOVASA y Mancomunidad Municipal de la Amazonía de Puno 2014: 4).

Si bien estos acuerdos de afiliación de APOCOM a CECOVASA no están respaldados por una política transfronteriza, la apertura y acuerdo se realizó en función a un valor compartido de complementariedad y solidaridad para responder a las necesidades de los productores y al mismo tiempo responder a las exigencias del mercado. Sobre la base de la metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, los logros alcanzados del proyecto en materia de flujos de información e interacción en las cadenas de valor se puede graficar de la siguiente manera:

Gráfico N.º4.8



En el gráfico se observa que con la intervención del proyecto se logra consolidar la asociatividad, permitiendo mayores logros como el acceso al financiamiento y apoyo de las autoridades locales, autoridades nacionales, la Comunidad Andina (CAN) y la Cooperación Internacional. Asimismo, la asociatividad permite un flujo de información horizontal, porque CECOVASA elimina a los intermediarios y el producto llega del productor al consumidor.

Considerando la importancia de la asociatividad, según el informe final del proyecto, se realizaron 5 talleres de capacitación en desarrollo organizacional, manejo administrativo, comercialización y comercio justo y sostenible a fin de garantizar la implementación de procesos de desarrollo participativo y autogestionario, así como también para crear espacios de encuentro y reflexión, para construir una visión propia y adecuada en sus organizaciones.

Según las encuestas realizadas, el 70 % de los encuestados afirma haber recibido capacitación y el 30 % manifiesta no haber recibido dicha capacitación. Sin embargo, independientemente de este porcentaje, todos los encuestados consideran útil la asociatividad, así como se presenta en el siguiente acápite.

4.3.2. Valoración de la asociatividad

La asociatividad de productores de café tiene sus bases fundamentales en la territorialidad. Por tanto, existe una concertación de agentes territoriales, respaldo político de las autoridades locales, transferencia de tecnología y conocimientos para mejorar la calidad del producto y oportunidades de acceso al mercado.

Considerando las características poblacionales, existe una relación eficiente y equitativa entre ellos, por lo que la asociatividad es un mecanismo que permite la organización, coordinación, intercambio de información, solidaridad, complementariedad, entre otros. Sin duda cada socio tiene sus propios intereses,

pero comparten una visión común de desarrollo productivo e integrar una cadena de valor en torno a la producción del café.

La expectativa de consolidar una organización con miras a fortalecer una cadena de valor de manera equitativa contribuye a la competitividad, pues se trata de unir los intereses económicos y sociales buscando mejores condiciones de vida. Si bien una asociatividad no tiene un ánimo de lucro específicamente, los asociados identifican una aspiración legítima como es el acceso al mercado y recibir un precio justo por su producción, lo cual se concreta en mejores ingresos económicos.

Según la presente investigación, la asociatividad rompe estereotipos de que las organizaciones solo están para reivindicaciones sociales territoriales, sino también son capaces de acceder al mundo empresarial y al mercado con productos competitivos y de calidad:

Los estudios de casos seleccionados confirman la diversidad y flexibilidad de estos tipos de instituciones [se refiere a empresas sociales o asociadas] e ilustran su contribución al desarrollo económico local y la cohesión social. Describen a organizaciones que operan en países que difieren reconocimiento del concepto de empresa social, el contexto de desarrollo, los tipos de destinatarios y las estrategias de empleo. Las empresas sociales surgen como estructuras institucionales innovadoras, a pesar de la falta de políticas de apoyo y entornos habilitantes. (Centro Internacional de Formación de la OIT 2011).

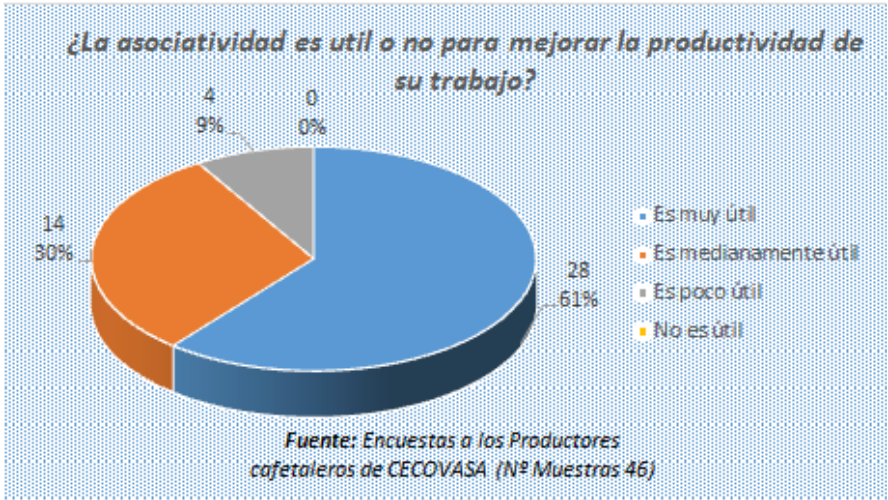
Por tanto, en este caso específico de asociatividad productiva de productores de café, se podría identificar características de una empresa social. Las empresas sociales, por lo general y dependiendo del contexto en el cual se organizan, difieren en sus estrategias de integración. Sin embargo, parecen haber identificado formas innovadoras de integración laboral y políticas de redes con su entorno y con los actores públicos y privados que influyen en su territorio.

Es evidente que se necesitan nuevas investigaciones para comprender con mayor precisión el potencial de estas organizaciones asociadas productiva y comunitariamente. Las investigaciones deben impulsar nuevas y adecuadas

políticas y marcos legales adoptados para facilitar su desarrollo y que también puedan evaluar el impacto y la efectividad de incentivos específicos e impulsar convenientemente su crecimiento económico, productivo y social.

Por consiguiente, la empresa social puede ser capaz de organizarse incorporando un conjunto de incentivos internos y consensuados. Además, permite que todas las personas se asocien a su organización empresarial comunitaria y asuman comportamientos coherentes con los objetivos sociales que los motivan. Por ello, es importante de la percepción de los asociados en relación a su propia organización, que se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico N.º 4.9
Valoración de la asociatividad



Según las encuestas realizadas, la valoración sobre la utilidad de la asociatividad para generar desarrollo económico entre los productores cafetaleros se refleja en que el 61% de los encuestados considera la asociatividad como muy útil y el 30% medianamente útil. Ello demuestra que el 91% está conforme con la asociatividad.

Los productores de café son parte constitutiva de la asociatividad. Son los mismos socios que cuentan con su propia estructura orgánica, sus normas internas y su

principal forma de deliberación es la “asamblea” a la cabeza de una directiva. Otro aspecto importante es que la asociatividad se ha consolidado como un actor colectivo de representación frente a los demás actores institucionales y otras organizaciones, por lo que pueden acceder a beneficios públicos y privados de organizaciones no gubernamentales. Los productores identifican claramente los beneficios que se logra con la asociatividad, principalmente cuando estos beneficios son tangibles, así como se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico N.º 4.10
Asociatividad y utilidad



La utilidad de la asociatividad está reconocida por los productores porque principalmente le permite el acceso al mercado (81%), les permite recibir apoyo para proyectos (13%) y pueden acceder al comercio justo (7%) obteniendo mejores precios por su grano de café.

El estudio también muestra que los productores bolivianos ven con satisfacción que asociarse y capacitarse les permite acceder a importantes beneficios, además de lograr una mayor productividad y un mejor ingreso a través de su articulación a la cadena productiva de CECOVASA. Los productores peruanos se han solidarizado

en este proceso por sus lazos de afinidad y familiaridad, ambas mancomunidades entienden que todos se benefician si la cadena productiva se refuerza.

Los productores bolivianos se sienten en desventaja frente a sus pares peruanos, y ven los resultados de la asociatividad en los beneficios de mayor productividad y mejora de ingresos a través de CECOVASA. Ambas partes están interesadas en continuar y sostener el proceso asociativo, ya que existe una cultura ancestral de trabajo conjunto más allá de los límites geográficos fronterizos. En entrevista al alcalde de Putina Puncu, sostuvo que “es la primera vez que se unen fronteras para trabajar en los lugares donde más se necesita”. Sin duda, no han desaparecido las delimitaciones geográficas, sino que los objetivos se han unificado hacia valores compartidos y construidos socialmente.

Asimismo, los beneficiarios reconocen que, con APOCOM, los bolivianos podrán gestionar recursos financieros de sus autoridades locales, departamentales, agencias de cooperación, etc. para mantener la asistencia técnica, lograr productos de calidad y competitivo con lo producido en el lado peruano:

Esta misma asociación, como entidad colectiva que agrupa a los productores de café en el lado boliviano, permite la firma de acuerdos de cooperación con sus pares peruanos, para lograr mejores condiciones en la compraventa del café, sino como una oportunidad para el desarrollo de una línea de producción binacional, respecto a la creación y comercialización de una marca de café binacional. (Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical, CECOVASA y Mancomunidad Municipal de la Amazonía de Puno 2014: 22).

Sin duda, la formalización asociativa de los productores bolivianos está bien valorada y ha generado un gran optimismo para continuar en el proceso de desarrollarse productivamente e incluso aspirar a crear una marca binacional con la producción de café boliviano y peruano, posiblemente una utopía según las normativas nacionales, pero una posibilidad para los productores de café.

En la entrevista realizada al Sr. Fernando Calderón⁵ del Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado Plurinacional de Bolivia, manifestó su preocupación sobre la ausencia de una normativa binacional o andina que permita consolidar organizaciones binacionales o impulsar exportaciones conjuntas de productos binacionales, ya que se carece de nominación de origen.

Sin embargo, en la investigación de campo, independientemente de las limitaciones y/o ausencias de marcos normativo para el abordaje de proyectos binacionales de comercialización de productos binacionales, se observó que CECOVASA y el Municipio de Sandia ya están promocionando el “café de frontera”, elaborada con café boliviano y peruano.

Asimismo, CECOVASA ha identificado a posibles compradores en Europa interesados en apoyar y comprar este producto, pero están conscientes de que la marca binacional debe ser regularizada en los dos países, por lo que proponen la consideraron del tema en la mesa técnica del café en la zona y las mesas técnicas de los encuentros binacionales Perú Bolivia (cfr. reunión con representantes de CECOVASA 24-06-17). Este será un tema que será incorporado en la segunda fase del proyecto.

Los productores de café, con la asociatividad están alcanzando sus objetivos, como mejorar la calidad de sus productos e iniciar posicionamiento en el mercado como café orgánico y con identidad geográfica de ZIF. Este proceso es cada vez más sostenible por la autogestión y compromiso de los mismos productores y el apoyo decisivo de las autoridades locales y nacionales, sumado a los beneficios que otorga el ser parte del comercio justo y precios solidarios entre los mismos productores. En definitiva, la asociatividad está permitiendo el desarrollo productivo y social de la ZIF Perú Bolivia.

⁵ Fernando Calderón, jefe de la Unidad de Cooperación Económica, Viceministerio de Comercio Exterior e Integración, Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado Plurinacional de Bolivia, en entrevista el 25 de marzo de 2015

La investigación muestra que el trabajo asociado es una base para acceder al mercado, pero sobre todo para consolidar el valor social compartido, en la que sobresalen valores como la solidaridad, la integración, el trabajo mancomunado, entre otros y así se logran superar las barreras y carencias específicas de la zona. Esta nueva visión de la asociatividad rompe los esquemas de la organización, porque ingresa al campo productivo con una visión de mercado sin renunciar a sus reivindicaciones, sociales, políticas, culturales y económicos que por derecho les corresponde.

Con relación al cumplimiento de objetivos del proyecto, para generar un mejor desempeño competitivo de una cadena productiva como la de CECOVASA y sus asociados, la investigación ha demostrado que este logro es principalmente por la efectividad del encadenamiento con una institución líder (articulación vertical) del nivel de CECOVASA, que tiene la capacidad para dar asistencia técnica, crédito, insumos, desarrollar marcas, certificar, acopiar, procesar y comercializar café orgánico y café especiales. Por tanto, ha sido el motor del proceso de articulación productiva y generadora de importantes procesos colaborativos (integración horizontal) gracias al efectivo proceso de aprendizaje para lograr estándares productivos que la cadena requiere, así como también para la colaboración entre las mismas organizaciones asociadas, que las ha llevado a asumir mayores niveles de asociación productiva con características propias para consolidarse como empresa social.

El proyecto ha puesto en evidencia que es más favorable, para la efectividad de la articulación productiva, empezar planificando con la identificación de la articulación vertical y sobre ese planteamiento desarrollar la articulación horizontal, pues, de esa manera, se dirigen con mayor fuerza y entusiasmo, los esfuerzos asociativos en ambos sentidos y se consiguen resultados más inmediatos y efectivos, ya que se trabaja enfocado a un mercado potencialmente comprometido que direcciona CECOVASA.

CECOVASA, si bien es una central de cooperativas, funciona como empresa social porque es una organización privada con sus propias normas internas. No tiene fines de lucro, pero ejerce como actividad principal y de manera constante una actividad económica, como la exportación del café al mercado nacional, regional e internacional. Su principal accionar está dirigido a satisfacer los intereses colectivos de sus asociados, quienes han identificado un valor social compartido en torno a la producción del café y acceso al mercado para mejorar las condiciones de vida de los productores.

Las asociaciones se mantienen fortalecidas si los beneficios son tangibles y, además, les permite establecer acuerdos públicos privados, acceder a los beneficios de las políticas de desarrollo gestados desde las instancias públicas y la cooperación internacional. Esta forma de trabajo deja de lado el asistencialismo de los proyectos e ingresa a un campo sostenible con la participación de los beneficiarios organizados, con objetivos claros, valores compartidos y desafíos posteriores.

La asociatividad productiva permite consolidar las mancomunidades municipales de ambas fronteras como un actor colectivo que ha liderado con éxito un complicado proceso articulador. Así se consolida un capital social dirigencial en un contexto fronterizo difícil, tanto por los marcos normativos diferentes y mandatorios en cada jurisdicción como por las particularidades interculturales de cada ZIF, convirtiéndose en una respuesta para la búsqueda de un desarrollo social desde abajo, en la que los productores han mejorado su calidad de vida de manera colectiva, aprovechando las potencialidades territoriales y generando nuevas posibilidades de desarrollo social a través de su solidaridad y afinidad cultural y venciendo las brechas generadas por las políticas públicas nacionales que muchas veces están aisladas de las urgencias del desarrollo local.

4.4. Análisis de los elementos interculturales considerados en el proceso de implementación del proyecto

Es importante retomar la reflexión que hace la Defensoría del Pueblo del Perú en su propuesta para implementar el derecho a la consulta de los pueblos originarios, cuando sostiene que la interculturalidad es la interacción respetuosa y de enriquecimiento mutuo entre culturas, para favorecer su integración y poder solucionar los conflictos existentes.

Considerando la diversidad cultural existente en la zona de intervención del proyecto, en la que confluyen identidades relacionadas a la pertenencia territorial “bolivianos” y “peruano”; la pertenencia a un pueblo ancestral como el “quechua”, “aymara”, “amazónico”, sumado a la identidad en términos productivos como “productores de café”, la presente investigación considera importante analizar la gestión de la diversidad cultural. Por ello, se rescata la siguiente definición:

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambio de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. (UNESCO 2001).

En el marco de la integración andina, surge la necesidad de realizar acciones conjuntas en las ZIF, con una diversidad cultural muy rica, la misma que se convierte en un espacio de integración y la creación de un valor compartido. Sin embargo, la gestión de la diversidad es una oportunidad siempre y cuando se la gestione adecuadamente, con respeto e inclusión y con capacidad de generar objetivos comunes respetando las diferencias. Por tanto, la presente investigación se planteó como una variable a analizar, la interculturalidad como mecanismo de fortalecimiento social y productivo.

4.4.1. La interculturalidad como gestión de la diversidad cultural

Partiendo de que la cultura no es estática y que a lo largo de la sociedad pueden construirse nuevas identidades mancomunadas a partir de la diversidad, en la presente investigación se planteó como una variable a medir: cómo el proyecto fortalece o genera fricciones interculturales entre los pobladores de la ZIF Perú-Bolivia.

Según las encuestas realizadas el 93% de los productores peruanos y bolivianos afirma que las autoridades y profesionales del proyecto actuaron con respeto de su cultura y sus costumbres. Asimismo, el presidente de la Mancomunidad del Perú afirmó que “las zonas fronterizas conversan mucho, participan mucho, se apoyan entre sí, muchos peruanos de esta zona tienen familia en el lado boliviano”. Por su parte, el presidente de la Mancomunidad de Bolivia afirmó que “no existen usos y costumbres diferentes, la interculturalidad no ha sido un elemento para la separación en este proyecto, los agricultores no ven fronteras”.

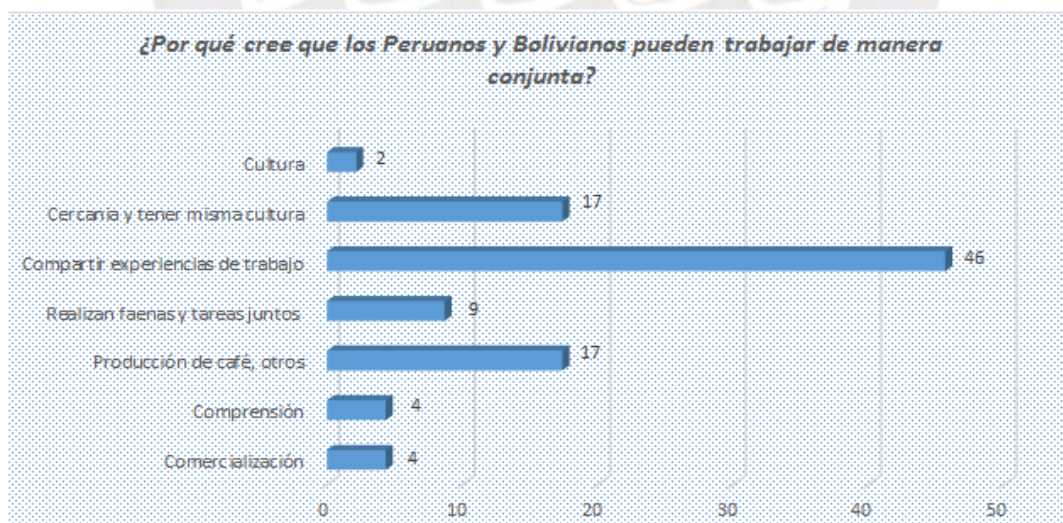
En estas afirmaciones, vemos que, independientemente de las culturas propias de los habitantes de la zona, que es respetado por los principales actores del proyecto, surge una identidad construida por los actores “productores de café”. No debe olvidarse de que la identidad es cambiante, ambigua y flexible que emerge y se desarrolla como forma de respuesta a la crisis o a problemas identificados socialmente. Como sostiene Reguillo (1995), “la identidad, en tanto que se inscribe en el registro de las representaciones es capaz de orientar y guiar las acciones del grupo portador. Ello no significa, sin embargo, que la acción sea un reflejo de la identidad, sino que la identidad es una mediación de la acción” (Reguillo 1995:23).

Por tanto, los productores de café en la ZIF Perú Bolivia se apropian del proyecto y lo hacen suyo al encontrar elementos o mediaciones que respetan su cultura. Asimismo, los beneficiarios resaltaron el trato equitativo e inclusivo de la mujer agricultora y de los jóvenes, a pesar de las dificultades del territorio.

Según el exgerente de CECOVASA, el proyecto no generó problemas de relación intercultural: “No hubo malestar. Ambas partes sienten que están creciendo”. Además, el presidente de la Mancomunidad de Bolivia resaltó que “las intervenciones se realizaron muy bien. No hay problemas para conversar y comunicarse. hay un respeto mutuo entre peruanos y bolivianos. La relación es muy antigua”. Asimismo, un líder de opinión entrevistado manifestó que “no hubo trabas culturales ni diferencias entre productores peruanos y bolivianos, solo en lo formal, en el marco legal”.

Asimismo, se realizó encuestas a los productores acerca de si los bolivianos y peruanos pueden trabajar de manera conjunta. El 98% considera que sí. En el siguiente gráfico, se presenta por qué es posible el trabajo conjunto entre poblaciones de dos países fronterizos.

Gráfico N.º 4.11
Trabajo mancomunado Perú - Bolivia



Como se puede observar en el gráfico, el 46% considera como mecanismos de integración el intercambio de experiencia, seguido del 17% por la producción de café. De la misma manera, el 17% considera que pueden trabajar de manera

conjunta por la cercanía y tener la misma cultura, mientras que el 9% considera realizar faenas y tareas conjunta. En menor porcentaje se encuentra la comprensión, la comercialización y la cultura.

El cuadro muestra nuevamente la valoración de elementos culturales, el trabajo conjunto y la integración social, dejando de lado los intereses meramente económicos. A esto se suma el alto compromiso de los alcaldes que ha generado una nueva cultura de confianza para seguir reforzando el proceso, ya que la encuesta mostró que el 93% de los beneficiarios peruanos y bolivianos consideran que los alcaldes de las mancomunidades y los técnicos actuaron con respeto de su cultura. Esto se refleja en que el 98% cree que pueden trabajar juntos.

Asimismo, los productores bolivianos ven una gran oportunidad para superar el olvido de las autoridades y de su inaccesibilidad a su mercado interno, aliándose con CECOVASA. No debe olvidarse de que la gran dificultad para este grupo de actores son las graves dificultades en integrarse directamente a cadenas productivas y mejorar sus términos de intercambio. Ellos prefieren aliarse a sus pares peruanos y ser apoyados con su propia asociación.

El rol de CECOVASA ha sido clave, ya que sirvió como espejo claro del trabajo asociativo. Formar APOCOM y pactar con CECOVASA el mismo trato de sus pares peruanos ha sido un gran logro de su nuevo estatus que les permite seguir adelante y buscar financiamientos y apoyo técnico en las instituciones y autoridades. Además, siguen gestionando una ampliación del actual proyecto ante la CAN y buscan poder lograr un producto de marca binacional que reconozca la producción de café tanto peruano como boliviano.

Definitivamente, en la zona de intervención, la diversidad cultural ha fortalecido la interculturalidad gestando una identidad propia de la zona. Sin embargo, es un reto para las autoridades nacionales y los mecanismos de integración, acompañar esta integración local y que la normativa no sea un obstáculo para generar una

integración transfronteriza con resultados tangibles en torno a las cadenas de valor, que sin duda tiene un alto componente social y territorial.

Hay un gran cambio generado por el entusiasmo en la asociatividad productiva. Ambas partes saben que pueden ganar más trabajando juntos, en un proyecto a gran escala, con respeto, con integración, con desarrollo productivo, complementario y que incida en el desarrollo social, cultural y económico.

4.4.2. La comunicación una base necesaria para la gestión de la diversidad cultural y la interculturalidad

Los elementos importantes en la gestión de la interculturalidad son el proceso comunicacional, el lenguaje utilizado en los talleres de capacitación, la asistencia técnica y el trabajo conjunto entre peruanos y bolivianos. Además, es importante el respeto a los ciclos naturales del medio ambiente, así como se demuestra en acápite anteriores.

El éxito de los diferentes talleres y reuniones programadas, convocadas y realizadas en el transcurso de la ejecución del proyecto se explica no solo en la afinidad y similitud cultural de los agricultores cafetaleros peruanos y bolivianos, sino también en los lazos de amistad y familiaridad ancestral que los mantiene juntos y solidarios. Todo ello ha generado una nueva identidad:

Hablar de identidad es hablar de reconocimiento y de pertenencia a un universo simbólico por el cual nos reconocemos y somos conocidos...hablar de identidad es hablar de una relación social, esto es de aquello que establece el vínculo y el reconocimiento con el otro, pero también de aquello que nos diferencia de él. (Ulloa 1994:36).

Las intervenciones se realizaron correctamente con respeto mutuo entre peruanos y bolivianos. Generó una gran aceptación del trabajo de los que intervinieron en el

proyecto. El Informe final señala como una fortaleza del proyecto, la buena asistencia técnica de CECOVASA, institución experta con programas especializados tanto en el trato intercultural, como a la mujer agricultora y a los jóvenes. Por tanto, su personal de campo, incluyendo al jefe del proyecto y lo extensionistas que trabajaron directamente con los agricultores tuvieron un buen desempeño, a pesar de las dificultades del territorio y de su interconexión.

Los expertos de CECOVASA están muy familiarizados con la cultura de esta zona. Intervienen constantemente en este territorio para asistir a sus socios individuales. Además, están familiarizados con el quechua y aymara, y entienden los usos y costumbres de ambos lados de la frontera. A esto debe sumarse que el tipo de capacitación es mayormente demostrativa. También se destaca el alto compromiso de los alcaldes pertenecientes a ambas mancomunidades, los cuales han generado confianza y ganas de seguir en el camino de las cadenas productivas.

Los elementos que garantizaron el éxito del proyecto son el respeto a la diversidad cultural, el lenguaje utilizado en los procesos de capacitación y las características del personal que, además de contar con el conocimiento técnico, cuenta con el conocimiento cultural de la zona. Todo ello, además, incidió en la implementación de nuevas prácticas productivas, que son acompañadas de una valoración cultural y social, capaz de una autogestión productiva que incidirá en el desarrollo socioeconómico de la ZIF.

Alrededor del proyecto existen actores colectivos, tanto privados como públicos, con intereses propios relacionados a sus competencias. También tienen intereses colectivos, tanto culturales como productivos, que les ha permitido asumir roles específicos en cada etapa del proyecto para lograr desarrollarlo con éxito. Por tanto, es importante considerar estas relaciones e intereses de cada actor, para fortalecerlas y mantener una articulación colectiva adecuada que permita la sostenibilidad de la asociatividad y su continuidad a través del tiempo.

Una buena gestión de la diversidad cultural puede generar una interculturalidad en la que se facilitaría la gestación de una nueva identidad colectiva, en este caso de productores de café en la ZIF Bolivia – Perú. En esta nueva identidad colectiva, se mantiene el respeto a la diversidad. Además, se genera trabajo conjunto entre peruanos y bolivianos hacia un desarrollo social y económico sostenible.

Las intervenciones participativas que involucran activamente a los beneficiarios generan valor social porque identifican y superan barreras de acceso de manera conjunta entre las autoridades locales y poblaciones transfronterizas, independientemente de las delimitaciones geográficas de cada país. Hay un gran cambio generado por el entusiasmo en la asociatividad productiva. Ambas partes saben que pueden ganar más trabajando juntos, en un proyecto a gran escala y con mejores precios e ingresos.

El rol de CECOVASA ha sido clave, ya que sirvió como espejo claro del trabajo asociativo. Formar APOCOM y pactar con CECOVASA el mismo trato de sus pares peruanos ha sido un gran logro de su nuevo estatus. Ello les permite seguir adelante y buscar financiamientos y apoyo técnico en las instituciones y autoridades. Además, siguen gestionando una ampliación del actual proyecto ante la CAN y buscan lograr un producto de marca binacional para evitar seguir envasando su producto como si fuera peruano, pues sienten que es un tema reivindicativo.

4.5. Enfoque territorial y de innovación social alineado a la visión estratégica del territorio y participación de los principales actores involucrados.

En este acápite es necesario recordar que los actores beneficiarios del proyecto están inmersos en un espacio determinado territorialmente y que existen planes de desarrollo impulsados desde las autoridades locales, regionales y nacionales. Considerando que el principal impulsor fue la municipalidad de Sandia, se presenta

los ejes de desarrollo del Plan de Desarrollo de Puno al 2021, que permitirá analizar la articulación del enfoque territorial y de innovación social entre dicho plan y los resultados del proyecto, particularmente la asociatividad de productores.

Los principales ejes del Plan de Desarrollo de Puno son seis. A continuación, se detallan:

Cuadro N.º 4.6

Principales ejes del Plan de Desarrollo del Departamento de Puno

Fuente: PDRC al 2021 del Gobierno Regional de Puno
Instrumento: OR# 022-2013-GRP-CRP. Resumen ejecutivo
Referencia: Evaluación de los 6 ejes de desarrollo del PDC Puno al 2021
<p>Primer eje: fundamentos de la vida digna</p> <p>Población –</p> <p>“Reducción de la pobreza, extrema pobreza e inequidades. Aprovechar el bono demográfico, ampliando las oportunidades de empleo” (PDRC Gore Puno al 2021).</p> <p>Segundo eje: desarrollo social y cultural</p> <p>Seguridad alimentaria –</p> <p>“Consumo de alimentos de origen local con alto valor nutritivo en energía y proteínas” (PDRC Gore Puno al 2021)</p> <p>Tercer eje: gobernabilidad Institucional</p> <p>Gestión pública moderna –</p> <p>“Impulsar acciones de sinergia para generar resultados e impactos”</p> <p>“Integración y cooperación socioeconómica, ambiental y limítrofe fronteriza”</p> <p>“Consolidar la presencia del Estado para asegurar la integridad del territorio regional en zonas de frontera y limítrofes” (PDRC Gore Puno al 2021)</p> <p>Cuarto eje: desarrollo económico y competitivo</p> <p>Agraria –</p> <p>“Asociatividad empresarial con enfoque de cadenas productivas. Innovación y extensión agraria participativa, inclusiva, masificada y de calidad”</p> <p>“Impulsar programas de desarrollo de cultivos tropicales y subtropicales” (PDRC Gore Puno al 2021)</p>

Turismo –

“Desarrollar y poner en valor los productos y atractivos turísticos, mejorar las vías de acceso y la calidad de los servicios”

“Fortalecer las acciones de mercadeo, marketing y articulación con operadores nacionales e internacionales.”

(PDRC Gore Puno al 2021)

Quinto eje: infraestructura vial y comunicativa

Transportes –

“Priorizar la construcción y culminación de los ejes viales estratégicos de carácter regional, vías longitudinales y transversales que integren pisos ecológicos y espacios de frontera” (PDRC Gore Puno al 2021).

Sexto eje: recursos naturales y ambiente

Recursos naturales –

“Conservación de los recursos genéticos y aprovechamiento sostenible de la selva puneña, teniendo en cuenta su diversidad biológica” (PDRC Gore Puno al 2021).

Calidad ambiental –

“Revalorar los recursos genéticos y la agricultura orgánica y forestación” (PDRC Gore Puno al 2021)

Proyectos de inversión por ejes de desarrollo que estarán dirigidos a la zona de frontera

Proyecto 6: “Mejoramiento de las capacidades técnico-productivas de pequeños productores agropecuarios para la inclusión social en la región Puno”

Proyecto 53: “Mejoramiento de la cadena productiva de café, cacao y sachainchi en la selva de la región Puno”

Proyecto 76: “Construcción y mejoramiento a nivel de afirmado de la carretera integración vial fronteriza Brasil-Perú y Bolivia (Emp. PE 5 S- Pampa Grande - Putina Punco - San Juan del Oro - Yanahuara - Abra Jucuchani - Sina - Cojata – Tarucani - Huallatiri - Ninantaya - Tilali - Emp. PE 34 I desvió Vilquechico (Coasía)”

Proyecto 77: “Construcción y mejoramiento a nivel de afirmado de la carretera de integración vial de la selva central Bahuaja Sonene (Astillero - Tinguri - Huanacuri - Saco - Esquena - Coasa - Crucero - Ajoyani - Emp. PE 34 B)” (PDRC Gore Puno al 2021)

Fuente: elaboración propia en base al PDRC Puno 2012-2021⁶

⁶ PDRC Puno 2012 - 2021. Resumen ejecutivo del Plan de Desarrollo Regional Concertado del Gobierno Regional de Puno al 2021. www.regiónpuno.gob.pe/descargas

Estos planes son documentos territoriales jurisdiccionales. Es decir, involucran toda la región Puno y por consiguiente comprenden las zonas del Bahuaja Sonene y los pueblos sobre los cuales ha incidido el proyecto. Es importante resaltar que, para el presente análisis, solo se consideró como muestra al gobierno regional de Puno. A este le corresponden las funciones de desarrollo productivo y al mismo tiempo es la institución que cuenta con mayores presupuestos.

De igual manera, por las características del territorio fronterizo, las políticas públicas relacionadas a zonas fronterizas y la gestión ambiental y su protección de los Parques Nacionales también son funciones del gobierno regional. Por tanto, se ha evaluado todo el PDCR. El cuadro es el resultado de aquellas políticas regionales que, traducidas en programas y proyectos públicos se verifican que dichas zonas han sido consideradas en la planificación estratégica del GORE PUNO, mayores detalles en Anexo 1.

Podemos observar que el GORE PUNO tiene diversos lineamientos coincidentes con los objetivos del proyecto que se está evaluando, así como también tiene previsto cuatro proyectos de inversión con incidencia en la zona que comprende los territorios sobre los cuales está focalizado nuestro proyecto (Zona 1 según el PDC evaluado).

Los cuatro proyectos que hemos descrito, tomados de su PDCR, demuestran que el Gobierno Regional estaría interesado en incentivar el desarrollo asociativo productivo de los agricultores cafetaleros de la cuenca del río Lanza. Por consiguiente, sí es posible coordinar e integrar los esfuerzos de la Mancomunidad de Municipalidades Amazónicas de Puno MMAP con las decisiones de inversión del GORE PUNO, para gestionar de manera conjunta el desarrollo productivo de los agricultores productores de café orgánico, para reforzar su cadena exportadora.

4.5.1. Desarrollo económico territorial (DET), una necesidad de articulación con visión estratégica territorial

El análisis indica que el proyecto nació entre los alcaldes involucrados inicialmente en la mancomunidad boliviana y en la mancomunidad peruana, ya que muchos de ellos son socios y han laborado en CECOVASA. Además, comparten las mismas preocupaciones sobre su desarrollo local, pues, como municipalidades, carecen de suficientes presupuestos para financiar un proyecto en ambas fronteras. Por tanto, vieron en la CAN una fuente de financiamiento más asequible, al ser una institución que interviene en apoyo a las zonas fronterizas y es supra nacional. La experiencia de CECOVASA y su apoyo técnico permitió facilitar la vinculación con la CAN.

La Comunidad Andina, como institución supranacional, en cuyos objetivos también está impulsar el desarrollo social y productivo de las zonas de integración fronteriza, aprobó financiar esta iniciativa de ambas mancomunidades, incluyendo en el convenio a CECOVASA y a la articulación con las respectivas cancillerías. Actualmente, han aprobado una segunda iniciativa equivalente, que, al ser, de mayor alcance, no es motivo de esta evaluación. Sin embargo, es necesario resaltar la importancia de este actor supranacional que permite implementar proyectos transfronterizos respaldadas en Decisiones Andinas y recursos de la Cooperación Internacional.

A pesar de que el GORE Puno no intervino, la sostenibilidad de la asociatividad productiva de la zona requerirá su participación por ser su responsabilidad institucional y por estar en sus competencias las políticas del desarrollo económico territorial. Por lo tanto, también presentamos una evaluación sobre el alineamiento estratégico con el PDRC al 2021 del GORE Puno.

Los objetivos estratégicos del PDRC de Puno 2021 están alineados a los objetivos del proyecto, pues involucran los enfoques de la lucha contra la pobreza al mejorar los ingresos y la calidad de vida de la agricultura rural de la zona, la atención a las

zonas de frontera, la promoción de la asociatividad productiva, la conservación y el aprovechamiento de la diversidad biológica de su selva (los cultivos están en zona de amortiguamiento Parque Nacional Bahuaja Sonene). Además, también incluye la mejora de la infraestructura de servicios para el impulso del desarrollo económico local a través de la interconexión vial con la zona fronteriza. Han previsto cuatro PIP para esa zona (zona 1 según el PDC), lo que demuestra el interés en incentivar el desarrollo asociativo productivo de los agricultores cafetaleros de la zona 1.

La articulación de los decisores de políticas públicas de ambos países es imprescindible. Desde el proyecto, a través de un estudio de consultoría internacional, se estableció el procedimiento para conseguir la marca con nominación de origen binacional y capitalizar las ventajas de producir café internacional con nominación de origen de zonas altamente biodiversas (Madidi boliviano y Bahuaja Sonene peruano) que lo harían muy rentable. Sin el acompañamiento de voluntades políticas, no llegará a ser legal y reconocida como tal.

Por tanto, son necesarias las gestiones del lado boliviano para generar la certificación sanitaria y orgánica del café boliviano. También se necesitan las gestiones de ambas cancillerías para adecuar el marco legal que permita una asociatividad para producir y comercializar una marca binacional. Sin embargo, no han avanzado por los vacíos normativos vigentes a pesar del entusiasmo demostrado por los actores locales.

4.5.2. Nivel de participación de actores principales

Para los agricultores, la mayoría (83%) opina que sus autoridades y dirigentes participación bien y que su participación logro buenos resultados (96% así lo reconoce). Sin embargo, para los principales actores involucrados, el proyecto se

ejecutó prácticamente con los alcaldes de las mancomunidades y el apoyo decidido del alcalde de Sandia.

La mancomunidad de alcaldes de Perú tuvo una actuación puntual, pues aportó con soluciones técnicas y políticas, ya que ellos están muy ligados a CECOVASA. El actor que cobra mayor involucramiento es Sandia, que está en estrecha coordinación con la SGCAN. La mancomunidad de alcaldes bolivianos tuvo una importante participación en la administración financiera del proyecto, porque aprovechó su ventaja de ser una entidad privada con evidentes libertades para realizar la ejecución del gasto y, de manera inteligente, encargaron la conducción del proyecto a personal de CECOVASA, aprovechando su gran experiencia, especialidad y familiaridad con los productores y con el territorio.

En cuanto a los alcaldes distritales, fue muy activa la participación del lado peruano a diferencia del lado boliviano, que tuvo muchos problemas internos y de accesibilidad. Por su parte, la SGCAN logró facilitar y financiar el proyecto, al darles el optimismo y las posibilidades de coordinación con sus respectivos gobiernos nacionales a través de sus cancillerías. Actualmente continúan en las gestiones relativas a reforzar la asociatividad, mejorar la cadena productiva y a la posibilidad de conseguir un producto binacional que cumpla con los estándares de exportación regional e internacional.

4.5.3. Acuerdos participativos para la continuidad del DET

Sobre este aspecto del proyecto, es importante aclarar que, una vez lograda la creación de APOCOM como logro del proyecto, el análisis se basa en evaluar qué acuerdos se lograron para seguir impulsando y fortaleciendo la asociatividad productiva de los productores cafetaleros binacionales. Hay tres acuerdos importantes:

Primero: las facilidades para el comercio y tránsito entre ambas fronteras

Existen normas actuales expresas sobre facilitar la transitabilidad y movilidad en fronteras de países andinos, tanto normas nacionales como acuerdos binacionales por incidencia de la CAN. Sin embargo, las autoridades las desconocen y no las cumplen. Se acordó que este accionar limitante y preocupante, tendría que tratarse a nivel de cancillerías y los encuentros binacionales.

Segundo: compraventa del café en la cadena productiva peruana

Con relación al segundo aspecto, APOCOM fue reconocida por CECOVASA como institución socia, con los mismos derechos de sus socios peruanos. Con ello, se obtiene el buen precio de las prestigiosas marcas de cafés peruanos, que se integran a los mercados internacionales, pero como café de CECOVASA, es decir, producto peruano. Este aspecto fue logrado por la gran colaboración de CECOVASA y, en general, de todos los actores involucrados en este proceso de articulación productiva.

Tercero: el reconocimiento del origen boliviano del café que ellos producen.

El proyecto contrató una consultoría internacional que presentó una estrategia de comercialización para el café de origen de dicha cuenca del río Lanza. Se requieren importantes prerrequisitos:

- Primero: lograr la certificación sanitaria y orgánica del café boliviano
- Segundo: generar el marco legal adecuado que permita una asociatividad para producir un café con nominación de origen binacional entre las asociaciones de primer nivel del lado peruano y boliviano, con CECOVASA,

para comercializar con nominación binacional de origen, aprovechando estratégicamente el potencial orgánico y natural de las sendas zonas de amortiguamiento Madidi boliviano y Bahuaja Sonene peruano.

El marco legal de ambos países aún no ha desarrollado normas nacionales que permitan reconocer la nominación de origen binacional. Por el momento, la preocupación del lado boliviano está en obtener los requisitos previos para poder articularse a la cadena productiva con nominación de origen, como es su natural pretensión y requiere de mucho apoyo de su Gobierno boliviano.

4.5.4. Características particulares para el enfoque territorial y la innovación social

La investigación muestra que los proyectos gestados desde las necesidades de los beneficiarios generan valores compartidos. Por tanto, garantiza y sobrepasa las metas reales del proyecto un proceso participativo desde el diseño, la implementación, seguimiento y autoevaluación de los beneficiarios de una manera planificada.

Las Decisiones Andinas, normas nacionales y planes de desarrollo local, tienen componentes en común dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la población y coadyuvan al desarrollo económico social y cultural. Estas normas son lineamientos que requieren ser implementados con la participación de las autoridades, entidades privadas y sociedad en su conjunto. Sin embargo, como la investigación lo demuestra, muchos de ellos se quedan en decisiones escritas y en lineamientos generales si no hay una apropiación de la sociedad civil.

Según la investigación, las normas andinas, nacionales y locales pueden ser la base para buscar proyectos y beneficios directos, pero su diseño y aplicación requiere de la participación conjunta y complementaria de la sociedad civil, las

organizaciones y las autoridades locales. Por consiguiente, es importante identificar claramente el rol de cada actor involucrado en la ejecución del proyecto.

Según la investigación, existen actores que toman decisiones andinas y que pueden ser aliados estratégicos para generar un desarrollo local. Durante la ejecución son los actores locales mancomunados que adquieren mayor protagonismo y que garantizan la gestión administrativa. Asimismo, durante la implementación, los principales actores son los beneficiarios que identifican un valor compartido como la de mejorar las condiciones de vida en torno a la producción del café, además de superar las barreras que enfrentan cotidianamente en ambas zonas fronterizas.

La investigación también muestra cómo las autoridades locales, a través de mancomunidades de municipalidades, logran entender que unidas pueden solucionar el reto de superar las dificultades del desarrollo económico social y deciden que el proyecto incida en el lado boliviano, para buscar equilibrar su encadenamiento productivo. Posteriormente, con la creación de APOCOM, en la zona boliviana, se ponen de acuerdo con CECOVASA para reconocerle los mismos derechos de los socios peruanos e incentivar así la cadena productiva interfronteriza.

La cadena de valor en torno a la producción del café está en relación directa con el desarrollo territorial. Para las autoridades, es un desafío apostar por la consolidación de cadenas de valor porque genera potencialidades que contribuyen al desarrollo local territorial. De esta manera, se promueve la competitividad en cuanto al proceso productivo, actores, marcos institucionales, distribución, acceso al mercado, entre otros. La convergencia entre el enfoque de cadena de valor, desarrollo y estrategia territoriales ha tenido fuerte énfasis en el manejo de los actuales desarrollos de política de clúster y políticas de especialización territorial.

La articulación de actores en torno a la producción de café tiene oportunidades de crecimiento, ya que ofrecen un café especializado, con denominación de origen, producción de café orgánico producido con fertilizantes orgánicos. Además, existen posibilidades de desarrollo del sector a partir de la capacitación, tecnificación e información del productor, que contribuye a su vez al desarrollo territorial. Ello es un bien compartido para ambas fronteras hacia el desarrollo fronterizo con un enfoque de avanzar en una producción de calidad y con valor agregado.

A nivel de los beneficiarios ya se cuenta con una “café de frontera”, pero este aún no es legalmente comercializado. Ello coloca en desventaja al agricultor boliviano que ve envasar su grano como producto peruano. También reconoce que la asociatividad productiva es un proceso que requiere de mucho apoyo y acompañamiento técnico más frecuente y consistente. Sin embargo, la ayuda de los gobiernos es requerida para obtener certificados sanitarios y nominación de origen, hasta la fecha no se ha logrado consolidar.

Como en todos los proyectos, también existen debilidades y amenazas que dificultar los avances logrados, como la poca capacidad de responder a las tendencias del mercado, falta de vínculos intersectoriales o cambio de autoridades que no estén interesadas en apoyar las cadenas de valor. Podrían debilitar la disciplina del trabajo asociado los siguientes factores: la mayor oferta de los intermediarios para fracturar la asociatividad, la dificultad para encontrar una vía legal administrativa para la comercialización conjunta en la frontera peruana y boliviana, la inclemencia del tiempo y las plagas. Sin embargo, son amenazas que pueden ser manejados con una gestión compartida y con alianzas publicas privadas.

La investigación también demuestra la poca participación de los gobiernos provinciales y regionales de ambas fronteras, a pesar de que tienen mandatos y responsabilidades funcionales para atender a dichas zonas. Sin embargo, también

aparecen actores públicos cercanos geográficamente que apuestan por la integración transfronteriza como mecanismo de desarrollo social y territorial.

La asociatividad productiva permite consolidar a las mancomunidades municipales de ambas fronteras, como un actor colectivo que ha liderado con éxito un complicado proceso articulador. Así se logra un capital social dirigencial en un contexto fronterizo difícil, tanto por los marcos normativos diferentes y mandatorios en cada jurisdicción como por las particularidades interculturales de cada ZIF. De esta manera, se convierte en una respuesta para la búsqueda de un desarrollo social desde abajo.

Los productores han mejorado su calidad de vida de manera colectiva, aprovechando las potencialidades territoriales y generando nuevas posibilidades de desarrollo social, a través de su solidaridad y afinidad cultural. Han vencido las brechas generadas por las políticas públicas nacionales, que en muchos casos desconocen las urgencias del desarrollo local o simplemente no son aplicadas adecuadamente.

El éxito del proyecto ha sido reconocido por los países miembros de la Comunidad Andina y, actualmente, se está implementado un nuevo proyecto con las mismas características. Se ha ampliado la zona de cobertura y el presupuesto. Además, se están realizando dos consultorías para impulsar regiones innovadoras en torno a la cadena de valor del café y la otra relacionada a una plataforma de cooperación transfronteriza.

4.6. Fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas (FODA) del proyecto como un desafío para futuras intervenciones

Finalmente, de manera complementaria, se presenta una síntesis del FODA que se propone para futuras intervenciones en torno a la producción del café.

Cuadro N.º 4.7

Matriz de análisis FODA - situación final del proyecto

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a presupuesto financiero externo por parte de la CAN que permitirá realizar replicas o un segundo proyecto ampliado por esa zona • Asistencia técnica eficiente del proyecto a través de institución experta y especializada CECOVASA • Cumplimiento de objetivos en casi el 100%, a pesar de limitaciones de tiempo y acceso • Mejora de la calidad de vida de los beneficiarios • Adquisición de capacidades en temas de producción de café por parte de los beneficiarios • Ampliación de frontera agrícola del café 20 hectáreas • Alta motivación y colaboración entre los alcaldes de ambas mancomunidades <ul style="list-style-type: none"> • Alta motivación de los beneficiarios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo muy corto para la ejecución del proyecto • El periodo de ejecución del proyecto no se adaptó a un calendario agrícola • Deficientes medios de acceso vial y de comunicación con beneficiarios (internet inexistente y telefonía irregular), sobre todo en el lado boliviano • Ausencia de un marco normativo adecuado administrativo financiero para la ejecución del proyecto binacional • Los niveles de desarrollo entre ambas fronteras son preocupantes, requieren de mayor atención de sus gobiernos para lograr continuidad en la articulación productiva • No participaron municipalidades provinciales ni gobiernos regionales de ambos Estados
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad de vida de los beneficiarios a mediano plazo si logran aplicar plan de DET • Área de proyecto ubicado entre dos parques nacionales, aspecto muy importante para la comercialización de café con identidad de origen • Compromiso de las Mancomunidades de 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada participación de las autoridades municipales y regionales en la ejecución y seguimiento del proyecto • Insostenibilidad del proyecto por falta de otros fondos que pudieran dar continuidad al proyecto. • Marcos legales nacionales actuales muy rígidos que impidan la formalización de

<p>la Amazonía de Puno y del Norte Paceño Tropical para continuar articulando el desarrollo del DET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de actores territoriales como la Alcaldía de Sandía • Resultados obtenidos y nuevas gestiones en cumplimiento de acuerdos pueden incentivar convocatoria de autoridades que no participaron 	<p>una marca de origen y binacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente apoyo a productores de frontera por gobierno de Bolivia para lograr reconocimiento de café de origen que permitan avanzar con proceso de articulación productiva con CECOVASA
---	--

Fuente: Informe final del proyecto (La Paz, dic. 2014) y la investigación de campo

La matriz FODA permite observar en qué situación finalizó el proyecto y cuáles fueron los niveles de resultados obtenidos, pero clasificados según el enfoque de dicha matriz enmarcada en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sin embargo, estos mismos resultados nos sirven de insumo para poder confeccionar la segunda matriz de análisis FODA, que se presenta a continuación, en la cual podemos apreciar cómo cambia totalmente la profundidad del análisis cuando utilizamos cuatro variables nuevas: Los enfoques de nuestra investigación y los nuevos resultados de nuestras mediciones.

Cuadro N.º 4.8

Matriz de análisis FODA según enfoque de investigación

Enfoques	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Productividad	<p>Mejora de la calidad de vida de los beneficiarios</p> <p>Adquisición de capacidades en temas de producción de café por parte de los beneficiarios</p>	<p>Deficientes medios de acceso vial y de comunicación con beneficiarios, sobre todo en el lado boliviano</p>	<p>Área de proyecto entre dos zonas de alta biodiversidad otorga aspecto muy importante para comercialización de café con identidad de origen</p> <p>Mejora de la calidad de vida de beneficiarios a</p>	<p>Insuficiente apoyo a productores por gobiernos nacionales para obtener nominación café de origen y poder avanzar con proceso de articulación productiva con CECOVASA en</p>

	Ampliación de frontera agrícola del café 20Has		mediano plazo si continúan reforzando la cadena de valor	Perú
Asociatividad	Se creó APOCOM, primera organización asociativa en la ZIF boliviana	El avance asociativo es muy localista, recae en el esfuerzo de los alcaldes, sobre todo peruanos y de CECOVASA.	CAN aprobó nuevo proyecto para continuar reforzando asociatividad productiva de la ZIF.	Marcos legales nacionales muy rígidos por obtener marca de origen y binacional
Interculturalidad	Alta motivación y colaboración de los alcaldes de ambas mancomunidades y de los beneficiarios del proyecto	No participaron municipalidades provinciales ni gobiernos regionales de ambos estados	Resultados obtenidos y nuevos acuerdos pueden convencer a autoridades que no participaron para priorizar su apoyo, por su mandato y su alineamiento al DEL de dicha zona	Incomodidad de autoridades bolivianas a exportar como producto peruano, por carecer hasta la fecha con nominación de origen
DET	Hay liderazgo local para articular un desarrollo sustentable en las potencialidades territoriales: riqueza en biodiversidad y apoyo a zonas de integración fronteriza.	Los niveles de desarrollo entre ambas fronteras son preocupantes, requieren de mayor atención de sus gobiernos para lograr continuidad en la articulación productiva.	Mejora de la calidad de vida de beneficiarios a mediano plazo si logran aplicar plan de DEL	Insostenibilidad por falta de otros fondos pueden afectar continuidad de los esfuerzos asociativos o insuficiente apoyo a productores por gobierno de Bolivia por reconocimiento de café de origen impediría mejorar cadena productiva con CECOVASA

Fuente: Elaboración propia

La última matriz FODA que se presenta incorpora cuatro variables propias de los enfoques que en la investigación se ha utilizado para realizar los análisis de los

hallazgos. Si observamos, también incluye nuevos resultados obtenidos en las evaluaciones de campo y en las entrevistas a los involucrados.

Esta herramienta nos da una visión estratégica de los principales hallazgos de la investigación, pues no solo muestra el análisis interno y externo propio de una herramienta FODA, sino que clasifica dichos resultados en función de nuestros enfoques conceptuales. De esta forma, nos permite diagnosticar con mayor precisión y al mismo tiempo, proyectar las recomendaciones pertinentes en dirección a las estrategias que los enfoques conceptuales facilitan.



5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

5.1. Conclusión general de la investigación

Los resultados permiten sostener que una política que promueva la asociatividad productiva aplicada en un proyecto focalizado relacionado a la cadena del café orgánico, como en el presente caso objeto de la investigación, puede definitivamente lograr contribuir a mejorar la calidad de vida de los agricultores cafetaleros en las zonas de frontera de Perú y Bolivia.

Ello se logra mediante la aplicación de mecanismos asociativos comunitarios y empresariales, de buenas técnicas productivas para mejorar su productividad, de la capacitación para el fortalecimiento de la cadena productiva y de reforzar sus vinculaciones interculturales e institucionales dirigidas al encadenamiento productivo. Todo ello les puede permitir disfrutar de un precio justo del café.

En este caso, los productores bolivianos estaban bastante perjudicados por su situación de baja productividad y dificultades en su apoyo técnico y de infraestructura de servicio de soporte y vial. Sin embargo, gracias a los resultados del proyecto, pudieron acceder de manera conjunta con sus pares peruanos a mercados nacionales e internacionales, con el efecto final de mejorar sus condiciones de vida.

5.2. Conclusiones principales que responden las preguntas de la investigación

- **En productividad:** para el 97% de productores cafetaleros asociados, el proyecto logró mejorar las capacidades productivas para contribuir a una mejor calidad de vida de los agricultores de la zona de integración fronteriza

Perú – Bolivia, a través de los procesos formativos sobre temas relacionados a mejorar la productividad de la cadena productiva del café. Todo ello incide estratégica y voluntariamente en el lado boliviano, pues se logró mejoría superior al 10% de los ingresos de los productores cafetaleros asociados.

Es importante resaltar los lazos solidarios y colaborativos que significó la decisión voluntaria y formal de los alcaldes mancomunados, asociados cafetaleros y de CECOVASA, para concentrar la intervención del proyecto en el lado boliviano, con el fin de mejorar sus condiciones exportadoras, proyectando la posibilidad futura de lograr un grano orgánico binacional con nominación de origen en dos importantes zonas ecológicas protegidas).

- **En asociatividad productiva:** el proyecto logró promover y desarrollar capacidades asociativas productivas para el desarrollo social de la zona de integración fronteriza ZIF Perú – Bolivia. Se logró formar APOCON, la primera asociación boliviana de productores cafetaleros bolivianos inscrita en CECOVASA (Juliaca-Puno) con los mismos derechos y beneficios de sus compañeros y socios peruanos.
- **En interculturalidad:** el proyecto se gestionó mediante la aplicación de un enfoque intercultural en su ejecución, lo cual facilitó las comunicaciones para los procesos de convocatoria, para los procesos formativos en los aprendizajes sobre temas productivos y asociativos, así como también para fortalecer los lazos colaborativos tanto de los asociados como de los funcionarios y autoridades involucradas en el proyecto, con resultados muy positivos. Se decidió que los esfuerzos se concentren en el lado boliviano, por sus afinidades familiares y amicales, para poder facilitar su nivelación técnica y asociativa en pro de un futuro café binacional y se creó APOCOM boliviana; esta se inscribió en CECOVASA y se acordó respetar todos sus derechos como cualquier socio peruano y su acceso a precios

internacionales. Estos acuerdos demuestran que primaron los lazos colaborativos interculturales entre los productores cafetaleros de ambas zonas fronterizas, al margen de sus nacionalidades distintas, de sus diferentes marcos legales y del acceso a las diferentes políticas promocionales nacionales respectivas.

- **En desarrollo económico local:** el proyecto se ejecutó con un enfoque territorial participativo. A pesar de que no era un proyecto incluido en los planes concertados de las municipalidades asociadas, sí fue concertado por ambas mancomunidades peruana y boliviana. Estas lograron involucrar a la Comunidad Andina para su financiamiento y ejecución, así como también a CECOVASA que aportó su gran experiencia y capacidad técnica. Fueron los alcaldes distritales quienes lideraron el desarrollo productivo local y afrontaron los problemas tanto geográficos, culturales, técnicos, de infraestructura de servicios de soporte, marcos legales y de diferentes carencias propias de una zona fronteriza, sin contar incluso con mayores apoyos de gobiernos regionales ni nacionales.
- **El enfoque territorial:** el proyecto también ha demostrado la efectividad de la planificación estratégica y del enfoque territorial del proceso, ya que evidencia que es más favorable para la efectividad de la articulación productiva empezar planificando la articulación vertical y sobre ese planteamiento desarrollar la articulación horizontal. De esa manera, se dirigen con mayor fuerza y entusiasmo los esfuerzos asociativos en ambos sentidos. Además, se consiguen resultados más inmediatos y efectivos, ya que se trabaja enfocado a un mercado potencialmente comprometido que direcciona y lidera técnicamente CECOVASA.
- **Aporte a la gerencia social:** el proyecto también aporta a la gerencia social en su objetivo de generar igualdad social y sostenibilidad de los proyectos

sociales, mediante la propuesta de una metodología para la gestión de un plan de desarrollo económico y productivo. Al margen de los esfuerzos en la asociatividad productiva y en los encadenamientos exportadores, basa la fortaleza del proyecto en la formación del capital social de los líderes, dirigentes y alcaldes, gracias a sus lazos interculturales y a la valoración de estos mismos, se logra la sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto.

La gerencia social aporta habilidades gerenciales que complementan la gestión de las políticas públicas y la administración pública, en el sentido que permite enfoques sociales para gestionar mejor las intervenciones territoriales en sociedades intrínsecamente diversas, con una frágil institucionalidad y democracias poco estables.

5.3. Conclusiones secundarias

- **Generación de capital social:** La investigación también permite afirmar que, en este caso, la asociatividad productiva permite consolidar la formación de un capital social en las mancomunidades municipales de ambas fronteras y en los municipios. Estos actores locales han liderado con éxito un complicado proceso articulador, por lo que han consolidado así un capital social dirigencial y gestionando interculturalmente sus relaciones y diferencias en el respeto y diálogo que ha permitido los consensos que los unen.

Una gestión adecuada de la diversidad es una oportunidad para construir objetivos comunes, ya que, independientemente de los intereses particulares, es posible identificar objetivos comunes para responder a necesidades que trascienden fronteras geográficas.

- **Conflicto por reconocimiento de origen:** el estudio resalta el enfoque intercultural aplicado en las relaciones de los actores, que permite facilitar y resolver principalmente un grave impase sobre el envasado del grano boliviano como peruano, para aprovechar conjuntamente los mejores precios internacionales del café peruano.

Inicialmente existía una gran oposición a esta práctica, pero el diálogo respetuoso, la solidad demostrada por los dirigentes y autoridades lograron concientizar sobre la temporalidad de la situación y apostar por la asociatividad productiva con sus pares peruanos. Ambas comunidades entendieron que estaban frente a un proceso difícil, que requiere de mucho apoyo y acompañamiento técnico; acordando para un futuro proyectarse hacia una marca binacional que requerirá también un largo proceso de formalización y adecuación legal para consolidar un producto con nominación de origen binacional.

- **Cierre de brechas de políticas públicas:** con relación a la aplicación de las políticas públicas para la gestión del desarrollo local, en el nivel meso, existe poca participación de los gobiernos provinciales y regionales de ambas fronteras, a pesar de que, en los planes de desarrollo, se han previsto inversiones de carácter productivo para dichas zonas y las coordinaciones participativas son insuficientes. De igual manera, a nivel macro, las políticas nacionales y sectoriales fronterizas aún no logran vincularse eficazmente cuando son aplicadas en sus respectivos territorios, lo que ha generado la misma desatención a nivel local.

La investigación también nos demuestra que las políticas públicas, en este caso andinas, cuando son conocidas por la sociedad civil organizada y las institucionales ocales, pueden ser útiles para generar una verdadera integración local y generar desarrollo económico social, ya que los mismos

actores locales exigen a sus autoridades el cumplimiento de dichas normas e inclusive lo incorporan como parte de su desarrollo territorial.

- **Articulación vertical y horizontal:** la investigación también ha demostrado el rol importante que juega un acompañamiento técnico o un gerente social para generar un mejor desempeño competitivo de una cadena productiva como la del café. CECOVASA ejerció un efectivo liderazgo técnico (articulación vertical), gracias a su reconocido prestigio internacional y sus grandes capacidades expertas en el mercado del café (asistencia técnica, crédito, insumos, desarrollar marcas, certificar, acopiar, procesar y comercializar café orgánico y cafés especiales) han sido el motor del proceso de articulación productiva (integración horizontal) vía capacitación especializada para generar estándares productivos que la cadena requiere y también para mejorar sus niveles de asociación productiva.
- **Creación de un café binacional:** la investigación también demuestra cómo este grupo dirigencial emprende una estrategia de desarrollo económico local y territorial, en función de sus evidentes potencialidades territoriales para producir en el futuro un café binacional, desde las más óptimas tierras productivas para la producción de café (el Bahuaja Sonene y el Madidi) en un contexto fronterizo difícil, tanto por los marcos normativos diferentes y mandatorios en cada jurisdicción, como por las particularidades interculturales de cada ZIF.

De esta forma, se convierte en una respuesta para la búsqueda de un desarrollo social desde abajo, en el que los productores han mejorado su calidad de vida de manera colectiva, aprovechando las potencialidades territoriales y generando nuevas posibilidades de desarrollo social a través de su solidaridad y afinidad cultural. De esta forma, logran vencer las brechas generadas por las políticas públicas nacionales.

- **Modelo de emprendimiento asociado:** también se ha demostrado el éxito del trabajo asociado con un enfoque de empresa social, que, si bien genera réditos económicos, también brinda bienestar social, solidaridad, complementariedad, respeto a la diversidad, entre otros. Asimismo, fusiona las características organizacionales con una visión de empresa social es posible, ya que los socios asumen derechos y obligaciones frente a la empresa social como CECOVASA. El control social y la rendición de cuentas son componentes básicos que genera una apropiación de sus asociados. Toda intervención es desde abajo y, desde los mismos beneficiarios, son más propensos a tener éxitos y a ser sostenibles en el tiempo.



6. CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Para mantener la correlación del análisis llevado a cabo en la presente investigación, presentamos el siguiente cuadro que establece la correspondencia entre las principales conclusiones con las respectivas recomendaciones que estamos proponiendo y que pueden implementarse para la mejora de las condiciones económicas y sociales de la ZIF Bolivia-Perú, de tal manera que se incida estrictamente en los hallazgos propios de la presente tesis.

Cuadro N.º 6.1

Correlación conclusiones – recomendaciones de la investigación

Conclusiones	Recomendaciones
La promoción de políticas que impulsaron la asociatividad productiva de la cadena del café orgánico logró mejorar la calidad de vida de los agricultores de la ZIF	Las mancomunidades y sus municipios distritales deben continuar asumiendo el rol promotor del DEL, ya no desde la gestión conjunta de un proyecto, sino mediante la implementación de un modelo de gestión DEL como estrategia de gobierno.
En productividad: mejoró la productividad de los agricultores cafetaleros asociados permite obtener mejores rendimientos y mejorar sus ingresos y su calidad de vida.	Sexto: el rol de la cooperación internacional debe estar presente en ZIF
En asociatividad productiva: desarrolló capacidades asociativas y creó APOCOM, primera asociación boliviana. Se registró en CECOVASA con iguales beneficios de sus pares peruanos. Permite mejorar el desarrollo social y eco. de la ZIF	Primero: asumir el rol promotor del DEL
En interculturalidad: permitió generar lazos colaborativos y solidarios que refuerzan los procesos asociativos productivos y facilitan superar obstáculos culturales, económicos sociales, etc.	Segundo: adoptar un enfoque de gobernanza para el DEL sostenible

<p>En DEL: la gestión conjunta de los alcaldes mancomunados en una sola dirección hacia el desarrollo económico local, su liderazgo dirigencial y el acompañamiento experto de dos instituciones privadas (CAS y CECOVASA) permitieron el éxito y continuidad del proyecto, a pesar de no contar el apoyo suficiente de sus autoridades regionales ni nacionales.</p>	<p>Tercero: desarrollar el capital social del DEL</p> <p>Cuarto: construir el acondicionamiento territorial para facilitar el DEL</p> <p>Quinto: implementar las Decisiones Andinas en coordinación con actores locales y nacionales.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en coherencia con las reflexiones y conclusiones de la investigación, se presenta el desarrollo de las recomendaciones pertinentes, ampliando la descripción de las diversas acciones que deben implementarse para su adecuada y correcta gestión técnica en el orden territorial de abajo hacia arriba, de acuerdo con las siguientes premisas:

Primero: asumir el rol promotor del DEL

- ° Crear una comisión gestora del DEL entre los actores involucrados desde el principio y reforzar sus capacidades en conceptos y gestión para el DEL. Todas las municipalidades asociadas a las mancomunidades deben asumir el reto para el DEL.
- ° Generación de un sistema mancomunado de información local para promover los procesos para el DEL
- ° Incorporar a los actores locales representativos en los espacios binacionales de concertación que se impulsa desde los gobiernos nacionales

Segundo: adoptar un enfoque de gobernanza para el DEL sostenible

° Fomento de espacios de concertación público-privada

- Usar la mesa de concertación como plataforma de incidencia sectorial, regional y local para gestionar la adecuación de las políticas públicas que se generan en dichos niveles competenciales y cerrar las brechas que ocasionan entre su diseño y su aplicación al territorio de incidencia, por adolecer de una concepción generalista poco ajustada a la realidad local.

° Diseñar una agenda local de competitividad territorial

- Generar el debate público para confeccionar un documento político que permita concientizar a los diferentes actores territoriales sobre la importancia de apoyar un plan de competitividad territorial
- Convocar a los principales actores para ajustar consensuadamente el proyecto resultante del debate popular, aprobarlo e impulsar dicha agenda entre ellos, asignando roles y repartiendo esfuerzos y responsabilidades y monitoreando los avances de las ejecuciones de la agenda

Tercero: desarrollar el capital social para el DEL

° Impulsar la cadena de valor del café orgánico Bahuaja Sonene - Madidi

- Promocionar su producción local en su articulación a los mercados locales y regionales e internacionales mediante el apoyo y las facilidades posibles para su participación en las ruedas de negocios impulsados por organismos internacionales e instancias gubernamentales

- Promocionar los productos en las FERIAS semanales, patronales y de festividades culturales y religiosas, tanto a nivel regional, nacional y local
 - Fortalecer y desarrollar mayores niveles de capacidades productivas y asociativas mediante las capacitaciones en diferentes niveles: cursos y pasantías
 - Crear una secretaría técnica permanente con un equipo externo consultor para asegurar la continuidad de dichos acompañamientos técnicos que permitan el camino a la innovación competitiva
- ° Instalación de mesas de trabajo temáticas sobre los temas productivos
- Impulsar y apoyar la innovación productiva en asociación con las empresas e instituciones públicas y privadas que permitan facilitar las metodologías, los asesoramientos y los conocimientos necesarios para la innovación productiva y la competitividad territorial
 - Descentralizar las reuniones de las mesas técnicas en las zonas, sobre todo en el lado boliviano, en las cuales se necesite generar incidencia y conciencia gremial sobre los problemas productivos y la importancia de la articulación productiva y de los encadenamientos

Cuarto: construir el acondicionamiento territorial para facilitar el DEL

- ° Acondicionamiento del territorio para mejorar su competitividad
- Definir el plan de ordenamiento territorial para promover las inversiones dirigidas a espacios territoriales adecuados con el uso y destino de la inversión,

- Generar las alianzas respectivas con los gobiernos locales, mancomunidades regionales y nacionales, así como también con las organizaciones públicas y privadas que permitan obtener fuentes de financiamiento externas a la municipalidad y bajo las diferentes modalidades posibles para poder ejecutar

Quinto: implementar las Decisiones Andinas en coordinación con actores locales y nacionales.

Se requiere la cooperación y la integración de esfuerzos de ambos lados fronterizos. Solo la colaboración entre las distintas instituciones y otros actores de uno y otro lado de la frontera puede garantizar una integración verdadera y superar las amenazas propias de las zonas fronterizas. Es importante que las autoridades Decisoras de la CAN se comprometan con la difusión e implementación de sus propias Decisiones Andinas para generar un desarrollo equilibrado en la ZIF.

Sexto: el rol de la cooperación internacional debe estar presente en ZIF

El papel de la cooperación internacional sigue siendo muy importante en materia de asistencia técnica y apoyo a proyectos concretos. Por ello, la consideración de Perú como país “de renta media” supone un importante obstáculo, dada la retirada de las agencias de cooperación. Solo Bolivia queda como “renta media baja”. Debe subrayarse que no se puede aplicar este criterio a todo el territorio de Perú, pues hay enormes disparidades de desarrollo entre los territorios urbanos, rurales, de frontera, serranos, selváticos, entre otros. Por tanto, la cooperación debe adaptar su apoyo a lugares estratégicos y de manera estratificada.

Séptimo: adoptar un enfoque de gerencia social en la gestión pública en la ZIF

La formación de autoridades y gestores públicos y privados, en los conceptos de la gerencia social, para adoptar enfoques sociales en sus intervenciones territoriales, permitirá adoptar nuevas herramientas de gestión desde los puntos de vistas de la demanda, ciudadanía, interculturalidad, igualdad y la inclusión, entre otros importantes temas de la gerencia social. Ello permitirá complementar y consolidar el capital social y el liderazgo de sus dirigentes y autoridades para la sostenibilidad del modelo propuesto.



7. CAPÍTULO VII. MODELO DE GESTIÓN DE ASOCIATIVIDAD PRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ ORGÁNICO EN LA ZIF BOLIVIA PERÚ

7.1. Antecedentes

En el presente capítulo, se ha considerado pertinente incluir como parte de nuestro aporte a la investigación, un “modelo de gestión de la asociatividad productiva para el desarrollo económico local a través de la promoción de la cadena productiva del café orgánico en la ZIF Bolivia – Perú”, como una propuesta aplicativa en base a las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis. Esas propuestas podrán ser implementadas en las zonas de integración fronteriza, territorio en el cual se ha intervenido a través del proyecto estudiado.

En las zonas de frontera Perú – Bolivia, las normatividades andinas buscan flexibilizar el libre tránsito interfronterizo, para agilizar la integración y colaboración productiva y comercial. Sin embargo, realmente estas condiciones no se cumplen en la realidad y las barreras comerciales y de tránsito persisten, ya que las políticas fronterizas andinas tienen visiones de nivel macro. Para su implementación, se requieren reformas de nivel meso y micro que permitan adecuar y facilitar su ejecución en dichos territorios fronterizos. Estos factores han sido tomados en cuenta en la propuesta del presente modelo de gestión.

En este aspecto, se resalta la importancia de nuestra tesis, pues se demuestra que, aunque la CAN tenga mucha voluntad para impulsar la integración fronteriza a través del financiamiento de proyectos productivos y de marcos legales más flexibles, la eficiencia en el desarrollo productivo y económico de dichas zonas se logra con mayor rapidez si se activan las relaciones interculturales, colaborativas, productivas y asociativas endógenas, de los propios pobladores y sus autoridades locales y mancomunadas en ambos lados de la frontera.

7.2. Objetivos y enfoques del modelo de gestión propuesto

El modelo de gestión propuesto que pasaremos a desarrollar se basa en los enfoques académicos de la gerencia social y especialmente en el enfoque del desarrollo económico local (DEL). En el siguiente cuadro, se especifican dichos enfoques, muchos de los cuales han sido específicamente utilizados en nuestra investigación para la demostración de nuestras hipótesis. Así mismo, el modelo propuesto es también fruto de las recomendaciones, producto de las conclusiones del análisis efectuado en la presente tesis. Por consiguiente, las recomendaciones expuestas en la tesis se convierten en los objetivos de nuestro modelo, puesto que se trata de presentar un modelo que aplique en la realidad dichas recomendaciones producto de esta investigación.

Cuadro N.º 7.1
Enfoques para el modelo de gestión

Enfoques para el desarrollo local	Objetivos del modelo de gestión para el desarrollo económico territorial de la ZIF Perú Bolivia
Enfoque del desarrollo económico local	Primer objetivo: asumir el rol promotor del DEL: <ul style="list-style-type: none"> ° Crear una comisión gestora del DEL entre los actores involucrados desde el principio y reforzar sus capacidades en conceptos y gestión de DEL. Todas las municipalidades asociadas a las mancomunidades deben asumir el reto del DEL. ° Generación de un sistema mancomunado de información local para promover los procesos del DEL. ° Incorporar a los actores locales representativos en los espacios binacionales de concertación que se impulsa desde los gobiernos nacionales
Enfoque de gobernanza territorial	Segundo objetivo: adoptar un enfoque de gobernanza territorial para el DEL sostenible: <ul style="list-style-type: none"> ° Fomento de espacios de concertación público-privada -Usar la mesa de concertación como plataforma de incidencia sectorial, regional y local para gestionar la adecuación de las políticas

	<p>públicas que se generan en dichos niveles competenciales y cerrar las brechas que ocasionan entre su diseño y su aplicación al territorio de incidencia, por adolecer de una concepción generalista poco ajustada a la realidad local</p> <p>° Diseñar una agenda local de competitividad territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generar el debate público para confeccionar un documento político que permita concientizar a los diferentes actores territoriales sobre la importancia de apoyar un plan de competitividad territorial -Convocar a los principales actores para ajustar consensuadamente el proyecto resultante del debate popular, aprobarlo e impulsar dicha agenda entre ellos, asignando roles y repartiendo esfuerzos y responsabilidades y monitoreando los avances de las ejecuciones de la agenda
<p>Enfoque de capital social</p>	<p>Tercer objetivo: desarrollar el capital social institucional del DEL:</p> <p>° Impulsar la cadena de valor del café orgánico Bahuaja Sonene - Madidi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promocionar su producción local en su articulación a los mercados locales y regionales e internacionales mediante el apoyo y las facilidades posibles para su participación en las ruedas de negocios impulsados por organismos internacionales e instancias gubernamentales - Promocionar los productos en las ferias semanales, patronales y de festividades culturales y religiosas, tanto a nivel regional, nacional y local. -Fortalecer y desarrollar mayores niveles de capacidades productivas y asociativas mediante las capacitaciones en diferentes niveles: cursos y pasantías. -Crear una secretaría técnica permanente con un equipo externo consultor para asegurar la continuidad de dichos acompañamientos técnicos que permitan el camino a la innovación competitiva <p>° Instalación de mesas de trabajo temáticas sobre los temas productivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impulsar y apoyar la innovación productiva en asociación con las empresas e instituciones públicas y privadas que permitan facilitar las metodologías, los asesoramientos y los conocimientos necesarios para la innovación productiva y la competitividad territorial

	<p>-Descentralizar las reuniones de las mesas técnicas en las zonas, sobre todo en el lado boliviano, en las cuales se necesite generar incidencia y conciencia gremial sobre los problemas productivos y la importancia de la articulación productiva y de los encadenamientos</p>
<p>Enfoque territorial para la competitividad</p>	<p>Cuarto objetivo: construir el acondicionamiento territorial para facilitar el DEL:</p> <p>° Acondicionamiento del territorio para mejorar su competitividad</p> <p>-Definir el plan de ordenamiento territorial para promover las inversiones dirigidas a espacios territoriales adecuados con el uso y destino de la inversión</p> <p>-Generar las alianzas respectivas con los gobiernos locales, mancomunidades, regionales y nacionales, así como también con las organizaciones públicas y privadas que permitan obtener fuentes de financiamiento externas a la municipalidad y bajo las diferentes modalidades posibles para poder ejecutar</p>
<p>Enfoque de interculturalidad para la gobernanza</p>	<p>Quinto objetivo: implementar Decisiones Andinas en coordinación con actores locales binacionales para buscar la cooperación y la integración de esfuerzos en ambos lados y de la CAN</p> <p>° Se requiere la cooperación y la integración de esfuerzos de ambos lados fronterizos. Solo la colaboración entre las distintas instituciones y otros actores de uno y otro lado de la frontera puede garantizar una integración verdadera y superar las amenazas propias de las zonas fronterizas. Es importante que las autoridades Decisoras de la CAN se comprometan con la difusión e implementación de sus propias Decisiones Andinas para generar un Desarrollo Equilibrado en la ZIF.</p>
<p>Enfoque del DEL para la cooperación internacional</p>	<p>Sexto objetivo: el rol de la cooperación internacional debe estar presente en las zonas de integración fronteriza ZIF.</p> <p>° El papel de la cooperación internacional sigue siendo muy importante en materia de asistencia técnica y apoyo a proyectos concretos. Por ello, la consideración de Perú como país “de renta media” supone un importante obstáculo, dada la retirada de las agencias de cooperación. Solo Bolivia queda como “renta media baja”. Debe subrayarse que no se puede aplicar este criterio a todo el territorio de Perú, pues hay enormes disparidades de desarrollo entre los territorios urbanos, rurales, de frontera, serranos, selváticos, entre otros. Por tanto, la</p>

	cooperación debe adaptar su apoyo a lugares estratégicos y de manera estratificada.
--	---

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de un modelo de gestión territorial debe facilitar la consecución de los objetivos propuestos. Para ello, debe permitir que los actores involucrados logren ponerse de acuerdo en asumir roles y compromisos que serán necesarios para la gestión del desarrollo productivo local. Específicamente, debe permitir fortalecer las cadenas productivas del café orgánico en la ZIF Perú Bolivia como base de este desarrollo económico que permita sus sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

Por consiguiente, se plantea un modelo de gestión para impulsar desarrollo económico local en la ZIF Perú Bolivia, con 4 componentes pilares y uno adicional internacional que es transversal a los demás componentes:

Cuadro N.º 7.2
Principales componentes del modelo de gestión

Componentes del modelo	Actores involucrados
Primero: reorganización política institucional para el DEL	Municipalidades y mancomunidades GORE y Gobierno nacional CAB y Cooperación Internacional Organización de caficultores Empresa privada Institutos de investigación y universidades
Segundo: reorganización administrativa con enfoque territorial	Municipalidades, mancomunidad y GORE
Tercero: planificación estratégica territorial para el DEL	Municipalidades, mancomunidad y GORE
Cuarto: política de promoción económica para el DEL	Transversal a todos los actores
Componente externo adicional: Apoyo Binacional de la CAN	Transversal a todos los actores

Fuente: Elaboración propia

Primer componente: la reorganización política con enfoque DEL

Significa asumir un gobierno participativo con un alto nivel de gobernabilidad, a través de una mesa de concertación y gobernanza, que estaría integrada por los principales actores territoriales y presidida por los alcaldes de ambas mancomunidades, acompañados por una secretaria técnica consultiva.

Segundo componente: la reorganización administrativa con enfoque DEL

Cada municipalidad miembro de las mancomunidades, tanto de Perú como de Bolivia, deben ejecutar una reorganización administrativa pública desde una cultura del desarrollo económico local, con el fin de prepararse individualmente para tener corporaciones con visiones de desarrollo productivo sostenible.

Tercer componente: la planificación estratégica territorial

Las municipalidades deben asumir los planes territoriales, no con un enfoque jurisdiccional, sino desde un enfoque territorial y del desarrollo productivo sostenible. Se requieren nuevos instrumentos de gestión para la planificación estratégica: el plan de desarrollo concertado, el plan de ordenamiento territorial, el plan de competitividad, entre los principales.

Cuarto componente: la política de promoción económica para el DEL

Este componente requiere un apoyo especial, ya que busca una consistente política de marketing internacional, que incluya al público, social y territorial enfocado en la productividad de la cadena de valor del café de fronteras dirigido a los mercados nacionales e internacionales.

Componente adicional externo: Apoyo Binacional – CAN - Gobiernos nacionales

Este componente es adicional porque no depende de las autoridades locales, sino que es gestionado por la CAN y ambos Estados vecinos, con el fin de implementar las políticas y proyectos que buscan la integración fronteriza a través de fuentes de financiamiento que permitan ejecutar el “modelo de integración de especialización inteligente”.

Nuestras recomendaciones señalan que la Comunidad Andina debe sumar sus esfuerzos en integrar las voluntades políticas de los altos niveles de gobierno, tanto de Perú como de Bolivia. Con ello será posible mejorar las condiciones difíciles sobre las cuales se gestiona el desarrollo productivo del café en dichas zonas. Esta propuesta aplicativa se esboza en un modelo de gestión para impulsar el desarrollo productivo de la zona a través de las cadenas productivas del café orgánico. La propuesta considerará las acciones que se han realizado posterior al proyecto implementado, pues ha habido una importante experiencia posterior que ha sido necesario evaluarla.

Actualmente, producto de una reingeniería de la CAN y aprobada por Decisión 797 y 792, la integración fronteriza no ha sido priorizado en la integración andina, pero las normas andinas relacionados a este tema son vigentes. Por ello, la Secretaría General de la Comunidad Andina continúa realizando acciones en beneficio del desarrollo transfronterizo. Luego de la implementación de la intervención motivo de esta investigación y en alianza con la Cooperación Internacional, financió un proyecto macro denominado “Integración regional participativa en la Comunidad Andina”⁷, que entre sus proyectos aprobó una segunda fase del proyecto estudiado en la presente investigación.

⁷ <http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/20181211143748MemorialNPANDES.pdf>

7.3. Propuesta de una visión estratégica DEL para la CAN y las ZIF

La CAN, a través de un importante proyecto denominado INPANDES, ha impulsado la conformación de plataformas para la generación de propuestas encaminadas a mejorar la innovación y la competitividad en las cadenas de valor en torno al desarrollo productivo en las ZIF. De esta manera, fortalecerá el proceso de integración fronteriza, al promover la conformación de políticas públicas, así como mecanismos, estrategias e instrumentos bilaterales, dirigidos a fortalecer los vínculos y las acciones conjuntas en favor del desarrollo. También, fortalecerá capacidades para la articulación, con la aportación de la experiencia de otras regiones considerando las características propias de cada uno de los territorios de frontera.

Por este motivo, y bajo el enfoque DEL de planificar de abajo hacia arriba, nuestro presente modelo de gestión propuesto, en base al contexto de la CAN anteriormente expuesto y recogiendo los estudios y las prácticas respectivas, también plantea un esquema que podría permitir integrar los esfuerzos zonales del desarrollo de las cadenas productivas en las zonas inter fronterizas ZIF por parte de la CAN, con el propósito de articular los esfuerzos de los actores involucrados en impulsar los emprendimientos asociativos y permitir su sostenibilidad y fortalecer su gestión localista.

Por tales motivos se plantean objetivos, líneas estratégicas y las acciones respectivas en una matriz que esboza la propuesta de un planteamiento estratégico DEL para la CAN en la ZIF Perú Bolivia. Sobre la base de los enfoques propuestos para el modelo de gestión, se hace necesario presentar a los principales actores que deberían participar en el modelo de gestión DEL propuesto.

7.3.1. Actores territoriales

Como se describe en el capítulo IV de la presente tesis, se requiere de la participación de aquellos actores que estuvieron ausentes en las convocatorias iniciales cuando se implementó este proyecto. Por tanto, la propuesta requiere involucrar a nuevos actores que están comprendidos en la gestión y desarrollo de la ZIF Perú - Bolivia y que, además, han logrado consolidar la mesa de concertación y gobernanza que se conformó como parte del proyecto INPANDES.

Esta mesa es el espacio de articulación de los diferentes actores público-privados que buscan incidir en el desarrollo de la ZIF desde un enfoque binacional, en la mesa confluyen actores para la gestión especializada en DEL e incidir en la CAN y los gobiernos nacionales respectivos. En ese contexto, es importante volver a señalar los actores a ser considerados en la presente propuesta.

Luego de hacer un análisis de los avances en campo y tomando en cuenta el ámbito territorial de las zonas geográficas que circunscriben los distritos de San Juan de Oro y Putina Punco, en la provincia de Sandía (Puno, Perú) y de Iturralde (La Paz, Bolivia), se puede afirmar que en la zona existen unos 2,400 caficultores aproximadamente. La amplia mayoría de estos caficultores pertenece a organizaciones asociativas que tienen una importante experiencia en la gestión comunitaria del café y afrontan problemas similares.

En ese contexto, se ha logrado identificar diferentes actores sociales, principalmente actores organizacionales que agrupan a la mayoría de los productores cafetaleros de la zona. A continuación, se detalla los principales actores:

Cuadro N.º 7.3

Actores territoriales - organizaciones

Organización	Sede	Web
CECOVASA	Puno	www.cecovasa.com.pe
Cooperativa Agraria Cafetalera San Jorge Cooperativa Agraria Cafetalera Charuyo Cooperativa Agraria Cafetalera Unión Azata Cooperativa Agraria Cafetalera San Ignacio	Sandia- Puno	CECOVASA está compuesta de 8 cooperativas. De estas, 4 se encuentran ubicadas en el área de localización del proyecto (zonas I y II del distrito de Putina Punco, Sandia).
Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro	Puno	http://cooperativa-san-juan-del-oro.webnode.es/nosotros/
APOCOM Asociación de Productores de café Orgánico Madidi San Fermín-Cocos Lanza – Bolivia	Bolivia	

Fuente: Elaboración propia

Un segundo grupo de actores importantes estaría conformado por las autoridades locales que intervienen en dicho territorio para apoyar e impulsar la cadena de valor del café. A continuación, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro N.º 7.4

Actores territoriales - instituciones

Nombre organización	Sede	Web
Alcaldía de San Pedro de Putina Punco (Sandia Puno)	San Pedro de Putina Punco	https://www.facebook.com/Municipalidad-Destrital-de-San-Pedro-de-Putina-Punco-359668390889519/
Gobernación Distrital San Pedro de Putina Punco (Sandía, Puno)	San Pedro de Putina Punco	
Alcaldía de San Juan del Oro	San Juan del Oro	http://www.munisanjungandoloro.gob.pe/
Gobernación Distrital San Pedro de San Juan del Oro	San Juan del Oro	
Municipalidad Provincial de Sandia	Sandia	https://www.munisansandia.gob.pe/
Agencia Agraria Sandia	Sandia	https://www.agropuno.gob.pe/san

		dia/
Dirección Regional Agraria Puno	Puno	https://www.agropuno.gob.pe/
Dirección de Competitividad Agraria, Puno	Puno	https://www.agropuno.gob.pe/?g=node/1036
Agencia Agraria San Antonio de Putina	Puno	https://www.agropuno.gob.pe/putina/
Agencia Agraria Puno	Puno	https://www.agropuno.gob.pe/presentacion-puno/
AGRORURAL		https://www.agrorural.gob.pe
Gobierno Autónomo Municipal de Apolo	Apolo – La Paz Bolivia	https://www.facebook.com/Gobierno-Aut%C3%B3nomo-Municipal-de-Apolo-186190311542542
Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical (Bolivia)	Bolivia	https://www.facebook.com/Mancomunidad-de-Municipios-del-Norte-Pace%C3%B1o-Tropical-383876805090309/
Mancomunidad Municipal de la Amazonia de Puno (Perú).	Perú	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, presentamos un cuadro de las autoridades regionales y del Gobierno nacional que intervienen en las estrategias de desarrollo territorial, incluyendo las políticas binacionales que se aplican en estos niveles.

Cuadro N.º 7.5

Actores nacionales

Nombre organización	Sede	Web
Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI	Lima	http://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/cafe/
Programa Nacional Innovación e Industria del Café	Lima	
Cámara Peruana del Café y del Cacao	Lima	https://camcafeperu.com.pe/ES/
AGAP- Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú	Lima	https://agroyexportacion.com.pe/

Junta Nacional del Café	Lima	https://juntadelcafe.org.pe
Central de Organizaciones Productoras de café y Cacao del Perú	Lima	https://www.centralcafeycacao.org/
Ministerio de Agricultura y Riego –Organismo Público Sierra Exportadora – Sede Puno	Puno	https://www.sierraexportadora.gob.pe/
SENASA Servicio Nacional de Sanidad Agraria Centro de control	Sandía Puno	https://senasa.gob.pe/senasa/
Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas	Puno	https://www.devida.gob.pe/oficina-zonal-san-juan-del-oro
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras	Bolivia	https://www.ruralytierras.gob.bo/
Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado Plurinacional de Bolivia – Viceministerio de Comercio Exterior e Integración.	Bolivia	http://www.cancilleria.gob.bo/w ebmre/

Fuente: Elaboración propia

Estos son los principales actores institucionales y organizacionales que tienen incidencia en la zona de intervención. No obstante, el principal desafío para toda la frontera radica en que funcione adecuadamente el mecanismo bilateral “Gabinete Presidencial” binacional establecido por los presidentes de ambos países para fortalecer la relación Perú-Bolivia y dar solución a problemas existentes en la frontera altiplánica.

7.3.2. Avances propositivos en la Comunidad Andina

La Comunidad Andina, independientemente de que la integración fronteriza no sea un tema priorizado en el marco de su reingeniería, continúa promoviendo y apoyando la construcción de una estrategia de innovación con especialización inteligente para cada una de las zonas fronterizas. Para la misma ha contratado consultorías en el marco del proyecto INPANDES. El horizonte temporal de dicha estrategia de innovación es de 4 a 7 años, según el alcance de la aplicación en

particular, considerando que se trata de un proceso progresivo entre los actores de dicho espacio territorial fronterizo.

El modelo que se plantea desde las consultorías tiene como base la estrategia RIS3T - RIS3 transfronteriza Galicia – Norte de Portugal, que busca desarrollar un modelo ZIP de especialización inteligente, sobre las prioridades de desarrollos transfronterizos comunes, en este caso entre Perú y Bolivia. Se trata de promocionar estrategias de innovación, en base a un proceso de dialogo y coordinación entre los actores protagonistas del desarrollo local (empresa privada, centros de investigación, gobierno y sociedad civil) y dirigidas fundamentalmente a la gestión productiva de las cadenas de valor.

Se busca identificar brechas productivas en las necesidades de capital humano, tecnológicas y de coordinación relacionadas a las decisiones sobre financiamiento, inversión, desarrollo de competencias, normativas, entre otros, procurando mitigar o resolver fallas de mercado y de coordinación. La “estrategia de innovación de especialización inteligente” se aplicaría en la cadena del café de la ZF Perú Bolivia considerando la importancia de acciones conjuntas para:

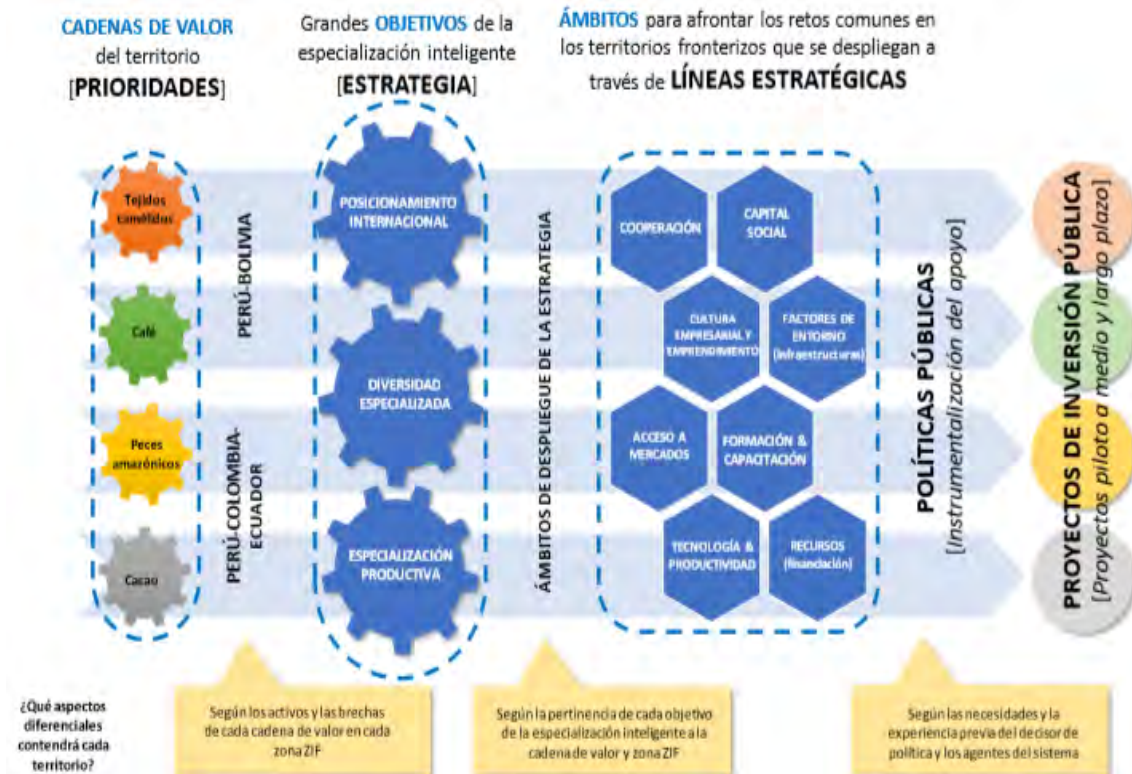
- Priorizar la participación de los principales actores de la zona, en este caso a los productores de café de la zona de intervención
- Priorizar ámbitos de especialización del café en dicha zona ZIF
- Apoyar a las actividades productivas de la cadena de valor, mediante el fortalecimiento de sus capacidades formativas, cambio organizacional y cultura, así como la tecnificación progresiva en conocimiento y tecnologías
- Considerar el contexto Global (ventajas competitivas y comparativas) y las oportunidades de colaboración de ambos territorios de la ZIF
- Promover la conectividad entre las cadenas de valor, buscando sinergias entre ellas y favorecer nuevas oportunidades de diversificación económica

- Impulsar la gobernanza participativa entre las autoridades administrativas en cada ZIF y entre sus homólogas de cada ZIF; es decir, asegurar los procesos de gobernanza participativa, de nuevo a dos niveles principales: primero entre las diferentes autoridades administrativas a cada lado de la frontera (esto es, el nivel local, regional y nacional en cada país), y entre estas autoridades respecto a sus homólogas al otro lado de la frontera.
- Establecer la evaluación y seguimiento de cada estrategia y de la ejecución de las políticas, instrumentos y proyectos piloto que se ejecuten.
- Incidir en los gabinetes binacionales para que las cadenas productivas del café sean parte de su agenda y permitan el establecimiento legal de la producción binacional.

En vista de que ambos territorios mantienen problemáticas comunes, es importante rescatar elementos que se ha identificado en el marco del proyecto INAPANDES y que los mismos son la base de un modelo de innovación de especialización inteligente, que está en proceso de construcción y que será considerado en el marco de la integración transfronteriza. Por tanto, se presenta una recopilación de los principales elementos identificados en los diferentes talleres realizados en el proceso de implementación del proyecto INAPANDES y que se tuvo la oportunidad de participar.

Gráfico N.º 7.1

Modelo de especialización inteligente base para las fronteras ZIF



Fuente: talleres realizados en el marco del proyecto INPANDES (2016)

El gráfico contiene elementos comunes para las ZIF, pero también es importante considerar las particularidades de cada cadena de valor según la ZIF respectiva. Como se ve en el gráfico y considerando que la producción del café es el producto articulador en la ZIF Perú-Bolivia, se presenta como grandes objetivos la necesidad de un posicionamiento internacional de la misma ZIF y del café de frontera. Además, también se enfatiza en la necesidad de la diversidad especializada y especialización productiva, que permita “marcar diferencia” en el tipo de producción y las características sociales de producción. En ese contexto se plantea líneas estratégicas que permita afrontar los retos comunes como la cooperación público privado, la convergencia y el fortalecimiento del capital social, además del mejoramiento de la producción, competitividad y la visión estratégica de empresa social.

7.4. Estrategia específica para la frontera Perú - Bolivia

Es importante señalar que los avances en el marco de la integración andina, posterior a la implementación del proyecto estudiado, ha permitido recoger elementos importantes de integración y desarrollo fronterizo, los mismos que han sido identificados por los propios actores involucrados en el proyecto.

Por tanto, la presente propuesta recoge estos elementos como base para la implementación de las recomendaciones realizadas. Considerando que la producción del café es el elemento básico de integración y la búsqueda de desarrollo en la ZIF Perú Bolivia, es importante generar propuestas tanto a nivel local, nacional como internacional, las mismas que podrían ser importantes para garantizar la sostenibilidad de la intervención.

7.4.1. Propuesta integral desde lo local, nacional e internacional

Según la investigación, la producción mancomunada de café ha permitido mejorar la producción y generar mayores réditos para los productores en la ZIF Perú-Bolivia, pero, al mismo tiempo, ha logrado integrar a dos países vecinos, generar alianzas público privado, logra la unidad entre productores de dos países y mejorar sus condiciones de vida.

Esta experiencia tiene características sociales, culturales y económicas que podrían ser amplificadas y proyectadas desde lo local, nacional e internacional. Por tanto, en esta propuesta, se plantean objetivos, líneas estratégicas y acciones prioritarias a realizarse, los mismos que permitirían un mejor acceso al mercado, realización de alianzas estratégicas para ampliar los beneficios generados por el proyecto.

Cuadro N.º 7.6

Propuesta de un planeamiento estratégico DEL para la CAN

Objetivos	Líneas estratégicas	Acciones (identificadas por los actores)
<p>1. Posicionamiento Internacional</p>	<p>1.1 Disponibilidad de información por la toma de decisiones a nivel internacional</p> <p>1.2 Acciones por el acceso a mercados internacionales</p> <p>1.3 Visibilidad del territorio y prioridades de especialización inteligentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios de mercado internacional por producto y segmento, y por zona geográfica (local, nacional, internacional) • Plataforma observatorio sobre potencial de internacionalización vinculado las actividades de las cadenas de valor • Estudio sobre contactos y posibles <i>partners</i> de interés a nivel internacional <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de acuerdos de colaboración con otras instituciones internacionales de países/ mercados objetivos en diferentes ámbitos (comercial, tecnológicos, etc.) • Acciones de promoción (nacional, internacional) para mejorar el posicionamiento de los productos • Acciones para facilitar el acceso a los mercados internacionales en las posibles modalidades de necesidad no incluidas en las anteriores (infraestructura, acciones formativas, centrales de compras-ventas, etc.) • Acciones de promoción (nacional, internacional) para mejorar el posicionamiento de los productos, incluidas las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de misiones (comerciales, tecnológicas, etc.) ➤ Participación en ferias y eventos de carácter internacional de interés para la cadena de valor

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aparición en medios de comunicación internacionales, plataformas y redes, etc.
2. Diversidad relacionada	2.1 Plataformas para la financiación de nuevas iniciativas y proyectos de emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Mesas/rondas para la presentación de los posibles proyectos piloto y la búsqueda de potenciales inversores • Configuración y puesta en marchas de fondos públicos, privados o mixtos para apoyar proyectos de hibridación y de tipo descubrimiento emprendedor • Configuración y puesta en marcha de una red de “<i>business angels</i>” especializados en los ámbitos clave de las cadenas de valor priorizadas
3. Especialización productiva	<p>3.1 Disponibilidad de información sobre tecnologías y conocimientos para la mejora productiva</p> <p>3.2 Acciones de Desarrollo e Innovación entre los agentes de las cadenas de valor</p> <p>3.3 Acciones de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios de prospectiva tecnológica y de campos de investigación aplicados por producto y segmento, y por zona geográfica • Observatorio sobre nuevas tecnologías, investigaciones y tendencias internacionales vinculadas a la mejora de la productividad en las cadenas de valor prioritarias • Estudio sobre contactos y posibles <i>partners</i> tecnológicos y de conocimiento (otras universidades, centros tecnológicos, empresas, entre otros) del ámbito internacional para colaborar en materia tecnológica y de conocimiento • Oportunidades de colaboración para generar proyectos piloto de desarrollo tecnológico y de innovaciones no tecnológicas entre los miembros de la cadena de valor • Actividades para el desarrollo de los proyectos piloto de desarrollo tecnológico e innovación no tecnológica (ejecución del

	formación y movilidad de personas especializadas y de alta capacitación.	proyecto) <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades formativas de los diferentes agentes para la adquisición y aplicación de soluciones tecnológicas y conocimientos para la cadena de valor • Identificación de los agentes capaces de proveer la formación (<i>training</i>) • Actividades de formación especializada para el personal de la cadena de valor • Acciones de intercambio (movilidad en general) entre instituciones de la cadena de valor, incluida la atracción de capital humano especializado de fuera de la ZF
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Estas son las principales propuestas planteadas en función a las recomendaciones realizadas en la presente investigación. En la misma, se plantea tres objetivos como el posicionamiento internacional a través de la generación de conocimiento, alianzas estratégicas, posicionamiento, promoción y cualificación de los productores. De la misma manera, se hace necesario garantizar la diversidad relacionada que permita la sostenibilidad económica, ya sea vía proyectos, políticas públicas y autosostenibilidad a través de inversores.

Otro objetivo importante es la especialización productiva en la que se genere conocimiento desde lo local, pero proyectada a la realidad y la competitividad exigida por el mercado. Eso significa también incorporar nuevas tecnologías en la cadena productiva, pero al mismo tiempo revalorizando la producción local. En ese contexto, en el siguiente acápite se presenta las propuestas desde la realidad local.

7.4.2. Propuesta de un modelo de gestión DEL para la promoción de la cadena productiva del café orgánico en la ZIF y la integración andina

La presente investigación hace énfasis en el DEL, por lo que es necesario presentar, complementariamente, propuestas desde el enfoque del DEL y las recomendaciones del estudio, que son aplicables a nivel micro y/o meso, de abajo hacia arriba. Asimismo, se considerará los avances de la integración andina, la misma que comprende una visión estratégica de nivel macroeconómico, con el fin de incidir en las relaciones entre ambos gobiernos nacionales para que permitan generar el marco legal necesario que facilite las intervenciones con proyectos en ambos lados de la frontera.

Por tanto, la utilidad de la información que a continuación se presenta servirá para plantear el plan de acción para implementar las recomendaciones inmerso en la integración andina, pero sobre todo en la ZIF.

Cuadro N.º 7.7

Plan de acción del modelo DEL e integración andina

Enfoques del Modelo DEL propuesto	Objetivos del modelo DEL propuesto	Recomendaciones a la CAN para impulsar la competitividad territorial en las ZIF
Enfoque del desarrollo económico local	<p>Primero: asumir el rol promotor del DEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Crear una comisión gestora del DEL entre los actores involucrados desde el principio y reforzar sus capacidades en conceptos y gestión de DEL. Todas las municipalidades asociadas a las mancomunidades deben asumir el reto del DEL. ° Generación de un sistema mancomunado de información local para promover los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ° Mesas para la presentación de proyectos piloto para búsqueda de inversionistas ° Observatorio sobre potencial de internacionalización vinculado a las actividades de la cadena de valor

	<p>del DEL.</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Incorporar a los actores locales representativos en los espacios binacionales de concertación que se impulsa desde los gobiernos nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ° Configuración y puesta en marcha de fondos públicos privados o mixtos para apoyar proyectos productivos
<p>Enfoque de gobernanza territorial</p>	<p>Segundo: adoptar un enfoque de gobernanza territorial para el DEL sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Fomento de espacios de concertación público-privada -Usar la mesa de concertación como plataforma de incidencia sectorial, regional y local para gestionar la adecuación de las políticas públicas que se generan en dichos niveles competenciales y cerrar las brechas que ocasionan entre su diseño y su aplicación al territorio de incidencia, por adolecer de una concepción generalista poco ajustada a la realidad local ° Diseñar una agenda local de competitividad territorial -Generar el debate público para confeccionar un documento político que permita concientizar a los diferentes actores territoriales sobre la importancia de apoyar un plan de competitividad territorial. -Convocar a los principales actores para ajustar consensuadamente el proyecto resultante del debate popular, aprobarlo e impulsar dicha agenda entre ellos, asignando roles y repartiendo esfuerzos y responsabilidades y monitoreando los avances de las ejecuciones de la agenda. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Configuración y puesta en marcha de red <i>business angels</i> especializados en ámbitos clave de las Cadenas de valor ° Estudios de mercado internacionales por producto y segmento ° Acciones de promoción y mejora del posicionamiento del producto ° Aparición en medios de comunicación internacionales, plataformas especializadas y redes ° Estudios sobre contactos y <i>partners</i> a nivel internacional ° Acuerdos de colaboración con otras instituciones internacionales en diferentes ámbitos ° Acuerdos de promoción para mejorar el posicionamiento del producto ° Acciones para facilitar acceso a mercados internacionales
<p>Enfoque de capital social</p>	<p>Tercero: desarrollar el capital social del DEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Impulsar la cadena de valor del café 	<ul style="list-style-type: none"> ° Organización de misiones

	<p>orgánico Bahuja Sonene - Madidi</p> <p>-Promocionar su producción local en su articulación a los mercados locales y regionales e internacionales mediante el apoyo y las facilidades posibles para su participación en las ruedas de negocios impulsados por organismos internacionales e instancias gubernamentales</p> <p>- Promocionar los productos en las FERIAS semanales, patronales y de festividades culturales y religiosas, tanto a nivel regional, nacional y local</p> <p>-Fortalecer y desarrollar mayores niveles de capacidades productivas y asociativas mediante las capacitaciones en diferentes niveles: cursos y pasantías</p> <p>-Crear una secretaría técnica permanente con un equipo externo consultor para asegurar la continuidad de dichos acompañamientos técnicos que permitan el camino a la innovación competitiva</p> <p>° Instalación de mesas de trabajo temáticas sobre los temas productivos</p> <p>-Impulsar y apoyar la innovación productiva en asociación con las empresas e instituciones públicas y privadas que permitan facilitar las metodologías, los asesoramientos y los conocimientos necesarios para la innovación productiva y la competitividad territorial</p> <p>-Descentralizar las reuniones de las mesas técnicas en las zonas, sobre todo en el lado boliviano, en las cuales se necesite generar incidencia y conciencia gremial sobre los problemas productivos y la importancia de la articulación productiva y de los encadenamientos</p>	<p>comerciales y tecnológicas</p> <p>° Participación en ferias y eventos de carácter internacional de interés para la CV</p> <p>° Realización de estudios de prospección tecnológica y de campos de investigación aplicados por productos y segmentos y por zonas geográficas</p> <p>° Observatorio para nuevas tecnologías investigaciones y tendencias internacionales vinculadas a la mejora de la productividad en las cadenas de valor prioritarias.</p> <p>• Estudio sobre contactos y posibles <i>partners</i> tecnológicos y de conocimiento (otras universidades, centros tecnológicos y de I+D, empresas, etc.) del ámbito internacional para colaborar en dichas materias</p> <p>• Oportunidades de colaboración para generar proyectos piloto de desarrollo tecnológico y de innovaciones no tecnológicas entre los miembros de la CV</p>
Enfoque	Cuarto: construir el acondicionamiento	

<p>territorial para la competitividad</p>	<p>territorial para facilitar el DEL:</p> <p>° Acondicionamiento del territorio para mejorar su competitividad</p> <p>-Definir el plan de ordenamiento territorial para promover las inversiones dirigidas a espacios territoriales adecuados con el uso y destino de la inversión.</p> <p>-Generar las alianzas respectivas con los gobiernos locales, mancomunidades, regionales y nacionales, así como también con las organizaciones públicas y privadas que permitan obtener fuentes de financiamiento externas a la municipalidad y bajo las diferentes modalidades posibles para poder ejecutar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades para el desarrollo de los proyectos piloto de desarrollo tecnológico e innovación no tecnológica (ejecución del proyecto) ° Identificación de las necesidades formativas de los diferentes agentes para la adquisición y aplicación de soluciones tecnológicas y conocimientos para la cadena de valor. • Identificación de los agentes capaces de proveer la formación (training)
<p>Enfoque de interculturalidad para la gobernanza</p>	<p>Quinto: implementar Decisiones Andinas en coordinación con actores locales binacionales para buscar la cooperación y la integración de esfuerzos en ambos lados y de la CAN</p> <p>° Se requiere la cooperación y la integración de esfuerzos de ambos lados fronterizos. Solo la colaboración entre las distintas instituciones y otros actores de uno y otro lado de la frontera puede garantizar una integración verdadera y superar las amenazas propias de las zonas fronterizas. Es importante que las autoridades Decisoras de la CAN se comprometan con la difusión e implementación de sus propias Decisiones Andinas para generar un Desarrollo Equilibrado en la ZIF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de formación especializada para el personal de la cadena de valor • Acciones de intercambio (movilidad en general) entre instituciones de la cadena de valor, incluida la atracción de capital humano especializado de fuera de la ZF
<p>Enfoque del DEL para la cooperación internacional</p>	<p>Sexto: el rol de la cooperación internacional debe estar presente en las zonas de integración fronteriza ZIF</p> <p>° El papel de la cooperación internacional sigue</p>	

	<p>siendo muy importante en materia de asistencia técnica y apoyo a proyectos concretos. Por ello, la consideración de Perú como país “de renta media” supone un importante obstáculo, dada la retirada de las agencias de cooperación. Solo Bolivia queda como “renta media baja”. Debe subrayarse que no se puede aplicar este criterio a todo el territorio de Perú, pues hay enormes disparidades de desarrollo entre los territorios urbanos, rurales, de frontera, serranos, selváticos, entre otros. Por tanto, la cooperación debe adaptar su apoyo a lugares estratégicos y de manera estratificada.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro anteriormente mostrado, se visualiza que la gestión de desarrollo económico local requiere no solo de la concertación local de sus principales actores comprometidos en la cadena de valor del café de dicha zona de frontera, ya que ellos solo pueden desarrollar políticas de alcance micro y meso, siempre que logren articular la participación de sus autoridades regionales.

Por tanto, la gestión de desarrollo económico local también requiere del apoyo de sus autoridades nacionales, en ambos lados de la frontera, que les permita implementar de manera real las diferentes normativas y reglamentaciones de acciones conjuntas que deben ejecutarse en el proceso de conseguir el objetivo principal, como generar el producto internacional “café de frontera” con denominación de origen de las sendas zonas protegidas (Bahuaja Sonene en Perú y Madidi en Bolivia).

Por consiguiente, la matriz anteriormente presentada también es útil para entender cómo un proyecto productivo puede comportarse como un proyecto piloto y replicarse como proyecto modelo, enmarcándose en las estrategias de competitividad territorial que las políticas de integración fronteriza de la CAN. Por

tanto, el objetivo de presentar este cuadro es establecer un plan de gestión para la implementación de las recomendaciones plasmadas en esta tesis, pero que también logremos articular dicha gestión local a estas políticas de competitividad inter fronteriza, con lo cual se obtendría un gran complemento para la gestión del desarrollo económico.

En ese contexto, se planteará un diagrama de gestión, en el cual se estable cuatro componentes principales sobre los cuales dispondremos los diferentes enfoques que requiere la ejecución de la propuesta. Además, se adicionará un componente más que sería la participación de los gobiernos de ambos países a nivel macro, articulados en la gestión de la CAN y posiblemente de la Cooperación Internacional. Por tanto, se presenta el referido gráfico:

Gráfico N.º 7.2

Diagrama del modelo de gestión DEL para la ZIF Perú - Bolivia



Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en el gráfico, la propuesta gira en torno al desarrollo económico local, en la que se involucra a diferentes actores y la necesidad de establecer planes y procesos de fortalecimiento del capital social.

7.5. Propuesta del modelo de gestión DEL para impulsar la cadena productiva del café orgánico de la ZIF Perú Bolivia

La presente propuesta es un modelo de gestión DEL para impulsar la cadena de valor del café en el Bahuaja Sonene de Perú y el Madidi de Bolivia. Las recomendaciones de esta investigación sugieren seguir actuando desde la frontera de Perú, gestionando a través de la mancomunidad peruana en coordinación con la mancomunidad boliviana. Esta última, por ser privada, tiene la posibilidad de gestionar e implementar recursos en ambos territorios sin necesidad de pasar por los procedimientos burocráticos gubernamentales.

Asimismo, se recomienda que la secretaría técnica para la cadena de valor del café orgánico sea CECOVASA, por su gran experiencia y capacidad técnica para gestionar con eficiencia la cadena de valor del café orgánico. Con el tiempo, las condiciones de infraestructura de soporte de servicios productivos, en la frontera de Bolivia, irán mejorando hasta alcanzar los niveles requeridos para lograr una integración eficiente y, al mismo tiempo, que permita producir un café binacional original de ambas zonas protegidas, lo cual tendría un gran valor de marca y podría ser aprovechado en favor de los caficultores de ambas fronteras.

En vista de esta situación, nuestro plan de gestión requiere de ciertas premisas, producto del análisis efectuado en el estudio de la tesis, las cuales se han clasificado en cuatro componentes de ejecución directa por parte de las autoridades locales:

- Primer componente: la reestructuración política con enfoque DEL
- Segundo componente: la reestructuración administrativa con enfoque DEL

- Tercer componente: la planificación estratégica territorial
- Cuarto componente: la política de promoción económica para el DEL
- Componente adicional externo: Apoyo Binacional - CAN- Gobiernos nacionales

A continuación se presenta el cronograma general propuesto del modelo de gestión DEL para impulsar la cadena productiva del café orgánico en la ZIF Perú-Bolivia.

Cuadro N.º 7.8
Cronograma general de la implementación del modelo de gestión DEL
propuesto para impulsar la cadena productiva del café orgánico en la ZIF
Perú Bolivia

Componentes – meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Primer componente: reorganización política pro DEL	x	x	x	x								
Segundo componente: reorganización administrativa pro DEL	x	x	x	x	x	x						
Tercer componente: planificación estratégica territorial			x	x	x	x	x	x	x			
Cuarto componente: política de promoción económica para el DEL			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Quinto componente: componente externo adicional Apoyo Binacional – CAN				x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Este cronograma está plantado para un periodo de 12 meses. Cada componente se puede trabajar de manera integral y paralela ya que todos avanzan hacia un

mismo objetivo que es DEL. A continuación se desarrolla la gestión de cada componente y sus respectivos cronogramas de acción:

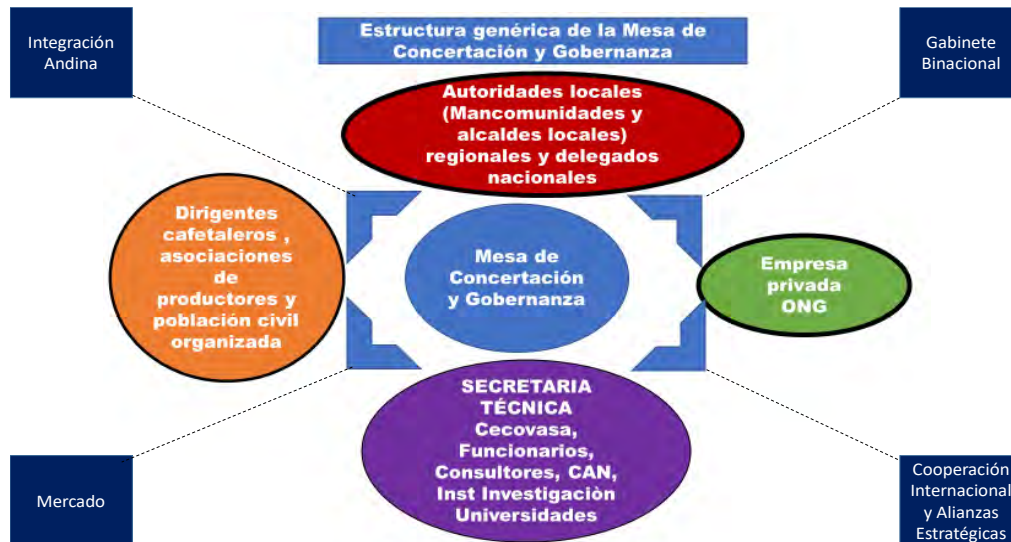
Primer componente: reorganización política para el DEL.

Este componente busca generar espacios de diálogo vinculante, que permitan generar una importante institucionalidad local para mejorar la gobernabilidad del territorio mediante la concertación de las autoridades locales mancomunadas y los principales actores que intervienen en el territorio. Tengamos en cuenta que una característica principal de estos territorios fronterizos, es que ya cuentan con una institucionalidad tradicional que viene de muchos años a través de su cultura andina comunitaria, pero sin una dirección concreta de desarrollo técnico asociativo productivo, ya que son economías dedicadas en su mayor parte al autoconsumo.

La ventaja en este caso de estudio es que se cuenta con CECOVASA, la reconocida central de cooperativas experta en la cadena del café y que cuenta con varios productos ganadores de medallas internacionales. Su rol de secretaría técnica desempeñado en el presente caso de estudio permite ahora contar con su participación, de una manera más formal a través de la organización de la mesa de concertación y gobernanza. Este es un elemento clave para gestionar el desarrollo de todos los planes, proyectos y acciones que se ejecutaran para lograr el despegue de esta futura cadena del café binacional. Para dicho objetivo, se desarrolla un proceso de tecnificación previa que permitiera también el desarrollo productivo asociativo de todos los productores cafetaleros territoriales. La composición genérica de dicha mesa de concertación y gobernanza sería de la siguiente manera:

Gráfico N.º 7.3

Estructura genérica de la mesa de concertación y gobernanza



Fuente: elaboración propia

La estructura propuesta busca aglutinar ordenadamente a los diferentes actores que están descritos en los cuadros que inicialmente se presentó en esta propuesta. Este espacio de diálogo para la gobernabilidad territorial tiene una reglamentación que permite conformar mesas temáticas con equipos técnicos especializados y con actores involucrados directamente en dicha problemática.

Otro aspecto importante es la participación de la Secretaría Técnica, que justamente es el órgano administrativo y técnico que permite analizar las propuestas técnicas para resolver los problemas programados en las agendas de la mesa. Esta Secretaría Técnica está conformada por los gerentes de línea de las municipalidades mancomunadas, por CECOVASA y por otros expertos invitados tanto de la CAN como de las ONG especializadas, universidades y centros de investigación tecnológica y de rubros afines a la cadena de valor del café, que estén interesados en participar y colaborar con el desarrollo productivo del territorio.

Las políticas públicas de desarrollo territorial fronterizo requieren instrumentos para impulsar no solo el crecimiento, sino la mejora de la calidad de vida de la población que vive y trabaja en el territorio fronterizo. Esto quiere decir que las políticas públicas “deben ser capaces de generar riqueza económica inclusiva, así como riqueza social, a través de la mejora del tejido institucional, el desarrollo social y el ejercicio de la ciudadanía.” Schetjtman y Berdegue (2004). Los mismos autores establecen que en las tipologías territoriales que ellos logran proponer, “cada tipo de territorio requiere opciones de políticas públicas diferenciadas que tomen en cuenta sus particularidades.” (Schetjmany Berdegue 2004)

Asimismo, en el gráfico se observa que la construcción de propuestas tiene que estar articulada con los actores nacionales como internacionales, ya que las estrategias y políticas no están simplemente localizadas. Deben tener una mirada amplia de aprovechar todas las capacidades instaladas para incidir en los espacios decisores correspondientes.

De la misma manera, las acciones locales y nacionales asumidas en este espacio de articulación debe tener presente los actores y espacios internacionales identificados como la CAN, la cooperación internacional, los gabinetes binacionales y el mercado. Estos son espacios macros que deben ser parte de la estrategia como aliados y públicos objetivos. A continuación, se presenta un cronogramas de acción de este primer componente, con las diferentes acciones a disponerse:

Cuadro N.º 7.9

Cronograma primer componente: reorganización política para implementar el DEL

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1ER COMPONENTE	X	X	X	X								
Reorganización política x DEL	X	X	X	X								
Proceso de convocatoria de principales actores	X											
Conformación de la mesa de concertación y gobernanza y formación de equipos de trabajo	X											
Conformación de la Secretaria Técnica Consultiva y presentación de su Plan de Trabajo	X											
Confección y aprobación del reglamento interno y del reglamento electoral de la mesa de concertación, secretaria técnica y mesas temáticas		X										
Conformación de las Mesas Temáticas y presentación de su Plan de Trabajo		X	X									
Aprobación de los Planes de Trabajo de la Mesa de Concertación, Secretaria Técnica y Mesas Temáticas			X									
Recepción de los 1eros entregables para continuar las siguientes etapas				X								

Fuente: elaboración propia

El cronograma propuesto tiene una duración de cuatro meses. Es la base constitutiva de la organización de la Mesa y sus planes de trabajo en función a ejes temáticos, los mismos que serán la base para las posteriores acciones.

Segundo componente: reorganización administrativa para implementar el DEL

La ejecución del modelo de gestión DEL para el impulso de la cadena productiva del café orgánico en la ZIF Perú - Bolivia requiere que todos los gobiernos locales de las mancomunidades involucradas incorporen en su sistema administrativo público el enfoque del desarrollo económico local, con el fin de prepararse para reestructurar toda su administración pública y puedan prestar servicios desde esta visión. Se busca que este enfoque sea transversal, que se instale en toda la

organización del gobierno local y no solamente en una unidad orgánica especializada.

En consecuencia, el inicio de la reestructuración organizativa no solo es un nuevo organigrama y, por consiguiente, nuevos instrumentos de gestión confeccionados desde este enfoque moderno, sino que es imprescindible instalar una nueva cultura al servicio del desarrollo sostenible, en la cual el involucramiento de los pobladores como ciudadanos con derechos, sea la pieza fundamental para el diseño, ejecución y control de las políticas públicas y la prestación de los servicios municipales y regionales.

Cada municipalidad mancomunada deberá embarcarse en esta gestión, la cual será mucho más fácil si la propia mancomunidad, a través de sus alcaldes y su Secretaría Técnica, logra capitalizar los esfuerzos de aquellas experiencias exitosas que pueden permitir compartir y avanzar rápidamente y a mínimos costos, en este importante proceso de modernización de la gestión pública local y, luego, regional.

Una mancomunidad con sus municipalidades socias que hayan logrado incorporar individualmente y en conjunto, un enfoque DEL en sus instituciones, estarán debidamente potenciadas para emprender las reformas que sean necesarias para enfrentar con valentía el desafío del desarrollo económico, social y ambiental en su territorio. A continuación presentamos el cronograma de implementación:

Cuadro N.º 7.10

Cronograma segundo componente: reorganización administrativa para implementar el DEL

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2do COMPONENTE	X	X	X	X	X	X						
Reorganización administrativa x DEL	X	X	X	X	X	X						
Reestructuración administrativa v nuevos instrumentos de gestión ROF, PEI, POI, etc. con enfoque DEL para diferentes municipalidades de la mancomunidad		X	X	X	X							
Elaboración de TDR, convocatoria y ejecución del Plan de Capacitación en DEL para autoridades, directores, funcionarios y servidores públicos municipales y regionales.		X	X	X	X	X						
Implementación del programa interconectado para la gestión de la mancomunidad y sus municipalidades miembros		X	X	X								
Implementación de la pagina web de la mancomunidad, interconectada a las municipalidades miembros y a las gerencias regionales y nacionales sobre los contenidos y normativas relacionados a la promoción del DEL		X	X	X								
Integración de la pagina web de la mancomunidad y municipios socios con sus pares bolivianos, la CAN y los organismos cooperantes internacionales					X	X						

Fuente: elaboración propia

Este cronograma tiene una duración de seis meses y requiere la realización de acciones paralelas para alcanzar un reorganización administrativa tanto a nivel municipal como en las mancomunidades, este proceso permitirá incorporar estratégicamente e integral el DEL.

Tercer componente: planificación estratégica territorial para implementar el DEL

Este componente lo conforman planes territoriales, no con un enfoque jurisdiccional, sino desde un enfoque territorial y del desarrollo productivo sostenible. Los planes estratégicos serán los nuevos instrumentos de gestión para la planificación territorial, entre los cuales los más importantes serían el plan de

desarrollo concertado, el plan de ordenamiento territorial y el plan de competitividad, entre otros importantes documentos. Este componente permitirá dirigir los esfuerzos de manera conjunta, tanto por las autoridades locales, como en general, por los actores involucrados. Integrará también a la comunidad internacional, lo que posibilita un esfuerzo programático más eficiente dirigido al desarrollo productivo, en este caso, de las cadenas productivas de las zonas fronterizas.

Por tanto, en relación a la cadena productiva del café orgánico, se requerirá que, en la construcción participativa a realizarse a través de los respectivos talleres, estos se lleven a cabo también en las localidades que comprenden dicha cadena de valor. Este es el caso de los distritos de San Pedro de Putina Punco y San Juan de Oro, ubicados en la provincia de Sandía. Para el caso de Bolivia, sería muy importante que la Secretaría Técnica de la mesa de concertación recomiende que la mancomunidad boliviana tome en cuenta al distrito de Iturrealde en el Gobierno Autónomo Municipal de Apolo, en La Paz, Bolivia, al momento de elaborar sus instrumentos de gestión.

Por consiguiente, la elaboración del plan de desarrollo concertado de las municipalidades pertenecientes a las mancomunidades peruana y boliviana debe incorporar un enfoque de DET. Además, debe contar con todos los actores involucrados en el desarrollo territorial de la referida Zona Fronteriza de Perú y Bolivia, los cuales ya han sido especificados al inicio de la presente propuesta.

Con relación al plan de ordenamiento territorial con enfoque DEL, debe encargarse a la Secretaría Técnica de la mesa de concertación y gobernanza, a la cual pertenecen todos los gerentes de líneas de las municipalidades involucradas y solicitar el apoyo de un equipo consultor nacional e internacional que la CAN puede facilitar. Si observamos las propuestas de la CAN para la ejecución de su modelo de intervención en base a una estrategia de innovación en zonas de frontera, se

han identificado diversos estudios técnicos relativos a la cadena de valor del café y por tanto su participación estaría enmarcada en sus líneas de colaboración.

Con relación al plan de competitividad territorial con enfoque DEL, éste deberá encargarse a la Secretaría Técnica, que la integran todos los gerentes de líneas de las municipalidades mancomunadas y podrá también contar con la colaboración de consultores externos facilitados por la CAN. Dicho plan matriz deberá ser puesto a debate a través de la mesa de concertación y gobernanza. Es necesario resaltar que los planes de ordenamiento territorial deben ser autorizados por las municipalidades provinciales, por consiguiente, estas deben integrarse a la mesa de concertación y gobernanza para que presidan la mesa temática respectiva, que será la encargada de elaborar este documento.

Cabe anotar que la CAN ha estado impulsando el diálogo binacional para armonizar sus estrategias de intervención y sus políticas productivas en la cadena de café. Por consiguiente, en 2018, con la Resolución de Alcaldía 480-2017-MPS/A de la Municipalidad provincial de Sandia, de fecha 4 de agosto de 2017, se reconoció la Mesa Técnica Binacional del Café, y se trabajó el Plan de Desarrollo Concertado del Sector Café. Esta información confirma nuestra propuesta que el desarrollo local, sobre todo en zonas fronterizas, requiere de espacios de diálogo concertador para implementar los mecanismos de gestión territorial que permitan sumar voluntades sinérgicas para el desarrollo local. A continuación, presentamos un cronograma de las actividades del tercer componente, para la ejecución de las recomendaciones de la tesis:

Cuadro N.º 7.11

Cronograma tercer componente: planificación estratégica territorial para implementar el DEL

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3ER COMPONENTE				X	X	X	X	X	X			
Planificación estratégica territorial				X	X	X	X	X	X			
Plan de desarrollo concertado con enfoque para promover al DEL con la participación de todos los actores involucrados en el desarrollo territorial y a través de las mesas temáticas y la mesa de concertación y gobernanza												
Plan de Ordenamiento Territorial con enfoque DEL, a través de la mesa de concertación y gobernanza y propuesto por la secretaria técnica, a la cual pertenecen todos los gerentes de líneas de las municipalidades involucradas y un equipo consultor nacional e internacional de la CAN												
Plan de competitividad territorial con enfoque DEL, a través de la mesa de concertación y gobernanza y propuesto por la secretaria técnica, a la cual pertenecen todos los gerentes de líneas de las municipalidades involucradas y un equipo consultor nacional e internacional de la CAN												

Fuente: elaboración propia

Este cronograma está propuesto para un periodo de seis meses, tiempo en que se realizaría la planificación estratégica territorial con enfoque DEL.

Cuarto componente: política de promoción económica para el DEL

Este es un componente transversal, pues involucra las técnicas y herramientas del marketing internacional y del marketing público para la promoción real de la cadena productiva del café orgánico de la zona de frontera Perú - Bolivia. Por consiguiente, se requiere aplicar una consistente política de promoción del café hacia los mercados nacionales e internacionales y, al mismo tiempo, incorporar actividades conexas, como el turismo local y otras actividades de tipo artesanal y gastronómica, con el fin de impulsar el desarrollo rural de las zonas, articulando otras actividades productivas.

Por tanto, se requerirá formular un plan de inversiones para mejorar la infraestructura básica y productiva, priorizando vías terrestres a las comunidades de mayor potencial productivo. Al mismo tiempo se apoyaría en desarrollar, en la medida de lo posible, proyectos de electrificación rural, infraestructura de riego, de transporte terrestre y fluvial, y en servicios básicos. Se trata de impulsar una mínima infraestructura básica dirigida a promover el desarrollo económico local. Este plan de inversiones debe realizarse a través de las mancomunidades y la mesa de concertación y gobernanza, para poder sumar esfuerzos conjuntos para la elaboración de los PIP a cargo de la Secretaría Técnica de la mancomunidad y apoyo de los gobiernos nacionales y la CAN.

De igual forma, se deberá elaborar el plan de marketing para la cadena de café con nominación de origen en las zonas protegidas de Bahuaja Sonene - Perú y Madidi - Bolivia, a cargo de la Secretaría Técnica de la mancomunidad y apoyo de los gobiernos y la CAN. En la propuesta del modelo de intervención a través de una estrategia de innovación para las zonas de fronteras, propuesto por la CAN en la consultoría del proyecto INPANDES, se establecen diferentes iniciativas que podrían coadyuvar para formular este plan de marketing, tan necesario para un prometedor café binacional de fronteras con nominación de origen de zonas protegidas.

El café de frontera tendría un componente más por su origen de una gran riqueza natural y orgánica y evidentemente sería una marca de un gran potencial comercializador, porque significará el inicio de un proceso territorial que requerirá la aplicación de diferentes técnicas empresariales y de asociatividad productiva, así como también de mejora de producto, de fortalecimiento de capacidades productivas a lo largo de la cadena de valor del café, de alianzas estratégicas y de estrategias para su promoción y comercialización nacional e internacional.

De igual manera, es muy importante también la elaboración del plan de marketing territorial de esta zona fronteriza, que resalte las actividades del turismo receptivo

de las diferentes comunidades, como, por ejemplo, las visitas a los procesos productivos artesanales del café, de la gastronomía típica, de la artesanía, de las festividades y del folklore binacional, y que incluya también las otras cadenas productivas (cacao, lana, etc.) para lograr posicionar la marca territorial.

La formulación de este plan de marketing territorial y del plan formativo para el capital social territorial deberá estar a cargo de la Secretaría Técnica de la mancomunidad y con apoyo de los gobiernos nacionales y de la CAN, que también tiene una completa línea de propuesta en este rubro, incidiendo sobre todo en la productividad, las aplicaciones de tecnología y de nuevos conocimientos y también de los estudios especializados respectivos, para mejorar la promoción y comercialización del café de esta zona de frontera.

Cuadro N.º 7.12
Cronograma cuarto componente: componente política de promoción económica DEL

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4ER COMPONENTE												
Polít. promoción eco. x DEL			x	x	x	x	x	x	x	x	x	4
Elaboración del Plan de inversiones en infraestructura pro DEL y convocatoria para la elaboración de los PIP a cargo de la secretaria técnica de la mancomunidad y apoyo de los gobiernos nacionales y la CAN			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración del Plan de marketing de la cadena de café con nominación de origen en las zonas protegidas de Bahuaja Sonene en Perú y Madidi en Bolivia, a cargo de la Secretaría Técnica de la mancomunidad y apoyo de los gobiernos y la CAN				x	x	x	x	x	x			
Elaboración del Plan de Marketing Territorial que incluya la promoción de las cadenas productivas fronterizas (café, cacao, etc) ligadas al turismo minimalista y local, a cargo de la Secretaria Técnica de la mancomunidad y con apoyo de los gobiernos nacionales y la CAN							x	x	x	x	x	x
Elaboración del Plan de formación de capital social territorial, dirigido a los dirigentes locales, gremiales, empresa privada y actores civiles, elaborado por la Secretaria Técnica de la mancomunidad y con apoyo de los gobiernos y la CAN			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Componente externo: Apoyo Binacional – CAN - Cooperación Internacional

Este componente incorpora las propuestas trabajadas en el marco de la implementación del proyecto INPANDES - CAN en el 2018, en el cual se establece la estrategia de innovación para cada una de las zonas fronterizas de los países miembros de la CAN. Específicamente hemos tomado en cuenta la estrategia planteada para la cadena de valor del café de la zona fronteriza Perú - Bolivia, ya que nuestra tesis se enmarca dicha cadena de valor. Esta estrategia de innovación competitiva para intervenir en el desarrollo productivo del café de ZIF Perú - Bolivia, se basa en tres objetivos generales:

- Posicionamiento internacional
- Diversidad relacionada
- Especialización productiva

Estos componentes a su vez tienen tres objetivos principales:

- Primer objetivo: posicionar la ZF Perú – Bolivia como un referente internacional del café de calidad, insertándolo en las cadenas de valor internacional más amplias
- Segundo objetivo: fomentar nuevas oportunidades de negocio a dicha cadena, agregando mayor valor añadido y/o incorporando otras actividades o productos anexos (tics, turismo, gastronomía, etc.)
- Tercer objetivo: apoyar la mejora competitiva de la cadena de valor del café, mejorando su productividad y/o diferenciándolo (aplicación de tecnologías y de capacitación técnica)

Actualmente, estas propuestas y actividades relacionadas a la puesta en marcha de este componente se ha puesto a consideración de los países miembros de la CAN, pero aún los avances son algo lentos. Por tanto, nuestra intención al incluir este quinto componente externo Apoyo Binacional - CAN - Coop.Inter. es la de involucrar y articular localmente la gestión a la política de nivel macro, necesaria

para flexibilizar el marco legal de fronteras que requiere disminuir la rigidez que impide el libre tránsito de mercancías y también disminuir las tasas arancelarias respectivas a las actividades intercomerciales en las zonas de frontera, sobre todo para productos de las cadenas de valor que la política de fronteras binacionales está impulsando. Esto es algo que aún es desconocido para la mayoría de servidores públicos que realizan los controles aduaneros respectivos.

Finalmente, este componente resulta siendo muy particular, puesto que las actividades que se describen en el cuadro que mostramos a continuación, no son actividades que los actores de las mancomunidades involucrados en la mesa de concertación y gobernanza tendrán que cumplir, puesto que son actividades que pertenecen a la agenda de la CAN, particularmente dependerá del interés de los países miembros para implementar tanto a nivel de la CAN como a nivel binacional.

Estas actividades se muestran con el fin de entender que debemos involucrarnos en ellas y apoyarlas en que logren desarrollarse con eficiencia, ya que han sido diseñadas para facilitar nuestro camino al desarrollo sostenible de esta zona de frontera de Perú -Bolivia, a través de nuestro objetivo de lograr obtener el café binacional con denominación de origen Bahuaja Sonene (Perú) – Madidi (Bolivia) y en cuyo proceso iremos involucrando otros proyectos productivos que aportarán en la mejora de la calidad de vida de esta población que habita en nuestras fronteras. A continuación presentamos el cronograma respectivo a este componente adicional, a cargo de la CAN y los delegados de los gobiernos nacionales de Perú y Bolivia, según dispongan lo pertinente:

Cuadro N.º 7.13

Cronograma componente externo: Apoyo Binacional – CAN y Cooperación Internacional

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Componente externo :Apoyo Binacional – CAN - Coop. Internacional				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mesas para la presentación de proyectos piloto pro inversionistas.												
Observatorio de actividades internacionales relacionadas a CV												
Gestión de fondos públicos/privados x apoyar proyectos productivos												
Gestión de redes business angels especializadas en Cadenas de Valor.												
Estudios de mercado internacionales por producto y segmento.												
Gestión de marketing internacional para posicionamiento del producto.												
Gestión x alianzas internacionales de colaboración para mejorar producto, comercialización y penetración en nuevos mercados del café orgánico.												
Organización de misiones comerciales y tecnológicas x impulsar producto												
Estudios de investigación tecnológica para mejorar producto y mercados.												
Identificación de necesidades formativas en la cadena de valor para la adquisición y aplicación de soluciones tecnológicas y conocimientos.												
Capacitación especializada para el personal de la cadena de valor.												
Acciones de intercambio entre instituciones de la cadena de valor.												

Fuente: elaboración propia

7.6. Reflexiones

Para finalizar nuestra propuesta de aplicación de las recomendaciones plasmadas en la presente tesis, presentamos una reflexión final. En los últimos años, las políticas de crecimiento han demostrado que no son suficientes ni adecuadas para generar una mejor calidad de vida en las poblaciones más vulnerables. Nuestra tesis ha evaluado el caso de un proyecto asociativo productivo implementado en el 2016 en las zonas de frontera Perú-Bolivia, el cual ha tenido que vencer diferentes inconvenientes que impedían su ejecución y estuvo a punto de abortar.

Se tuvo que superar principalmente el problema de los marcos legales y administrativos públicos poco flexibles, los inconvenientes de la escasa

infraestructura de servicios básicos y de servicios de soporte empresarial, de falta de capacitación productiva para estandarizar el nivel del café boliviano con el café peruano. También se tuvo que superar la falta de asociatividad en el lado boliviano y la falta de interés por parte de ciertas autoridades en impulsar la cadena de valor del futuro café binacional con nominación de origen en zonas naturales protegidas en ambas fronteras, un potencial producto que representa una gran promesa para estos caficultores.

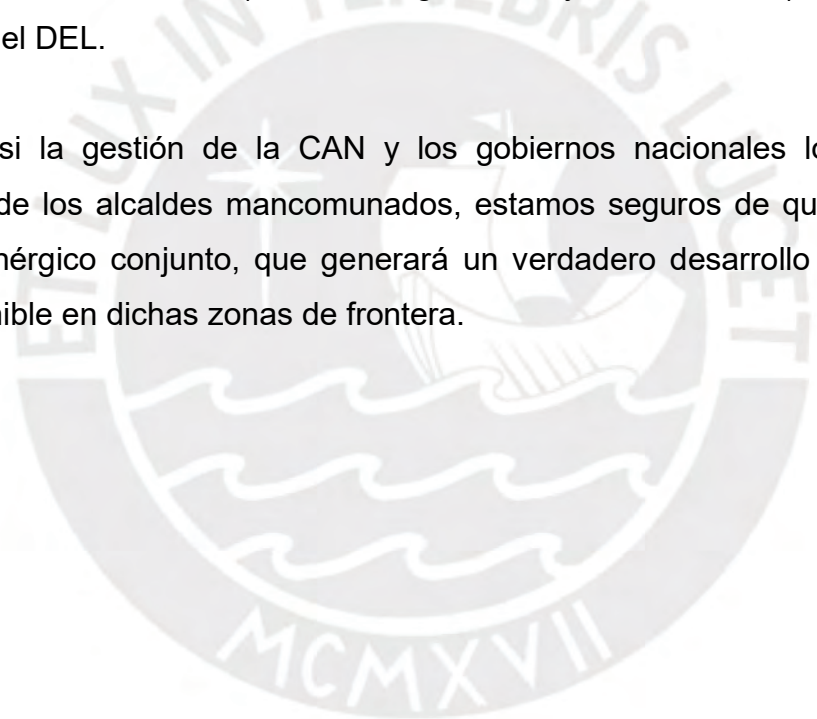
El proyecto logro culminar con éxito sus objetivos, pues se cumplió con conformar la primera asociación de productores bolivianos APOCOM que ahora son socios en CECOVASA (PUNO) con los mismos derechos de sus pares peruanos. La mancomunidad de alcaldes del lado peruano decidió invertir todo el proyecto en el lado boliviano, apostando por la capacitación de los caficultores bolivianos para mejorar su estándar productivo, y así prepararlos para que en el futuro puedan producir juntos un café binacional, con sendas nominaciones de origen de sus respectivas zonas protegidas de conservación, el Bahuaja Sonene (Perú) y el Madidi (Bolivia). Ello significó un trabajo difícil, pues requería mucha colaboración a nivel del Gobierno boliviano para lograr los registros formales exigidos por los mercados internacionales. Finalmente, la participación experta de CECOVASA permitió no declinar y continuar con el proyecto.

Hoy vemos en los actores que participaron en el proyecto a nuevos líderes empoderados que siguen aportando su experiencia y su optimismo en continuar con este esfuerzo de seguir fortaleciendo al café de frontera y han logrado que la CAN valore sus experiencias. Hoy la CAN ha tomado un nuevo protagonismo al implementar el proyecto INPANDES, en el cual plasma su “estrategia de innovación de especialización inteligente”, mediante la cual se podría fortalecer y continuar mejorando las condiciones de vida en las zonas de integración fronteriza a través de las cadenas productivas tanto del café, como del cacao, de tejidos de auquénidos, etc. Este aporte es muy importante, porque muestra elementos

estratégicos para futuras intervenciones de la CAN de una manera estratégica y especializada, con una política pública en base a un modelo mejor elaborado.

Finalmente, nuestra reflexión va en el sentido de que un proyecto no tiene que ser grande para ser significativo. Creemos que estamos ante un proyecto modelo para el desarrollo económico local. Por consiguiente, hemos propuesto implementar las recomendaciones de nuestra investigación a través de la aplicación de un modelo de gestión con cuatro componentes ligados a cuatro estrategias y estas también ligadas a cuatro enfoques, que permiten gestionar en todas las administraciones públicas gubernamentales (locales, regionales y ministeriales) el concepto transversal del DEL.

Por último, si la gestión de la CAN y los gobiernos nacionales logra tener el entusiasmo de los alcaldes mancomunados, estamos seguros de que provocarán un efecto sinérgico conjunto, que generará un verdadero desarrollo económico y social sostenible en dichas zonas de frontera.



8. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, S. y Karla CASTILLO
2020 Estrategias colaborativas para el abordaje de conflictos: espacios de diálogo en México, Perú, Colombia y Guatemala. RIMISP. Documentos de Trabajo 263. Febrero 2020. Chile
[DT-263-Álvarez-Castillo.pdf \(rimisp.org\)](#)
- ALBASI, R. y G. PREDA
2005 *El enfoque territorial como propuesta de intervención para el desarrollo*. Pontificia Universidad Javeriana.
http://www.javeriana.edu.co/ear/m_des_rur/documents/PredayAlbanesi2005Ponencia-Argentina.pdf
- ALBUQUERQUE, Francisco
2020 Reflexiones ante el coronavirus desde los territorios: limitantes para la discusión de una agenda de reconstrucción económica, social, ambiental e institucional. Revista Digital Red de Desarrollo Territorial de América Latina y el Caribe. Red DETE ALC. ISSN 2591-4553 7-mayo-2020
[revistadt covid19_16052020.pdf \(socioeco.org\)](#)
- ALBUQUERQUE, Francisco
2013 *Economía del desarrollo y desarrollo territorial*.
[www.conectadel.org/wp-content/.../EªDesarrollo-y-Desarrollo-Territorial-3.01.pdf](#)
- ALBUQUERQUE, Francisco y Marco DINI
2008 *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla.
[www.desarrolloterritorial.adec.org.ar/.../enfoque-desarrollo-economico-territorial.PDF](#)
- ALBÓ, Xavier y J. Fernando GALINDO
2012 *Interculturalidad en el desarrollo rural sostenible: el caso Bolivia*. La Paz: Centro de Investigación y promoción del campesinado CIPCA.
http://www.cipca.org.bo/docs/publications/es/118_interculturalidad-

[y-desarrollo-en-anzaldo-bolivia-entre-el-clientelismo-y-el-poder-campesino-1.pdf](#)

ALBÓ, Xavier

2003 *Cultura, interculturalidad, inculturación*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
https://www.entreculturas.org/sites/default/files/cultura_interculturalidad_inculturacion.pdf

APONTE, Augusto.

2002 Desarrollo del sector cafetalero. Ministerio de Agricultura. Perú.
<http://www.magfor.gob.ni/descargas/publicaciones/cafecacao/cafeperu.pdf>

ARENAS IPARRAGUIRRE, J.

2019 Análisis de los instrumentos de las políticas públicas de Perú mediante proyectos de innovación y startup en el contexto colaboración Universidad Industria. Perú. Tesis Doctoral. PUCP Escuela de Posgrado. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15028>

ATRIA, Raúl

2002 *Capital social y pobreza, asociatividad y capital en las estrategias de movilización de la pobreza*. Santiago de Chile: CEPAL.
www.cepal.org/noticias/discursos/2/11212/presentacion_atria.pdf

ATRIA, R., M. SILES, I. ARRIAGADA, L. ROBINSON y S. WHITEFORD

2003 *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca del nuevo paradigma*. Santiago de Chile: CEPAL – U. del Estado de Michigan. Publicación de las Naciones Unidas.
www.cepal.org/.../2324-capital-social-reduccion-la-pobreza-america-latina-caribe-bus..

- ÁVILA SÁNCHEZ, Héctor
1999 "La dinámica actual de los territorios rurales en América Latina".
Scripta Nova. Barcelona, volumen 40, número 45.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/viewFile/1845/1601>
- BAHAMONDES, Miguel
2001 *Contradicciones del concepto de capital social*. Universidad
Academia de Humanismo Cristiano.
<https://es.scribd.com/document/345343978/Solidaridadeconomica-Pp-210>
- BOYD Chris
2019 Trayectorias de las mujeres jóvenes en el Perú rural. Reflexiones
para las políticas públicas y el desarrollo rural a partir de los censos
de población (1961-2017). RIMISP– IEP. DT 254. Marzo 2019 Lima
[1551722314ChrisBoyd TrayectoriasmujeresjovenesPerurural.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2021/06/Documento-1551722314ChrisBoyd_TrayectoriasmujeresjovenesPerurural.pdf)
- CARRASCO, P y David LOPEZ
2021 Conversatorios constituyentes: Diálogos por el desarrollo
Territorial. RIMISP. Centro Latinoamericano para el Desarrollo
Rural. DT 269 - Junio 2021. Santiago de Chile
<https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2021/06/Documento->
- CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE OIT
2011 *Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el
trabajo decente: estudio de caso de empresas sociales exitosas*.
Turín: Centro Internacional de Formación de la Organización
Internacional del Trabajo.
[socialeconomy.itcilo.org/ssea-reader2011-spanish-
web.pdf/at_download/file](https://www.socialeconomy.itcilo.org/ssea-reader2011-spanish-web.pdf/at_download/file)
- COELLO HINOJOSA, Flavio
2017 Planificación territorial de espacios rurales para la utilización del
turismo como herramienta para la conservación de la riqueza
natural. Tesis Doctoral. Universidad de las Islas Baleares, España.
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/461836/1/fch1de1.pdf?sequence...>

COMUNIDAD ANDINA

2001 *DECISIÓN 501. Zonas de Integración Fronteriza (ZIF) en la Comunidad Andina.*
<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=07>

2001 *DECISIÓN 501. ACUERDO DE INTEGRACION SUBREGIONAL ANDINO (ACUERDO DE CARTAGENA)*
<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=07>

2001 *DECISIÓN 502. Centros Binacionales de Atención en Frontera (CEBAF) en la Comunidad Andina*
<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=07>

CÁCERES, L., PARDO, E. y TORRES, A.

2013 La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. *Cooperativismo & Desarrollo*. Volumen 21, número 102, pp. 69-75.
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/660>

CALVO, D.

2005 El enfoque territorial en las políticas públicas. Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Administración Pública. Guatemala.
unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN026054.pdf

CANO Martha, Eduardo BELLO y Everardo BARBA

2010 Innovación social y capacidad de organización de las cooperativas pesqueras en el Municipio de Balacán, Tabasco, México. *Estudios Sociales*. México D.F., volumen 20, número 39.
https://www.ciad.mx/archivos/revista-dr/res39/Martha_P_Cano.pdf

CANTO SAENZ, Rodolfo

2012 *Gobernanza y democracia. De vuelta al río turbio de la política. Gestión y Política Pública*. Ciudad de México, volumen 21, número 2, pp. 333-374. Consulta: 26 de mayo de 2016.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v21n2/v21n2a2.pdf>

CASTELLANOS Oscar y Luz Marina TORRES

2010 "Manual metodológico para la definición de agendas de investigación y desarrollo tecnológico en cadenas productivas agroindustriales". Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social de Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
https://issuu.com/biogestion/docs/agenda_flores_giro

CAZZUFFI, Chiara y Vicente DEL VALLE

2019 Características de los territorios con conflictos en Perú, Colombia, Guatemala, El Salvador y México. RIMISP. DT 257.Sep 2019. Chile
[Microsoft Word - Documento 257 Características de los territorios-](#)

CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE OIT

2011 Capítulo VI. *Estudio de caso de empresas sociales exitosas. Economía social y solidaria: Nuestro camino común hacia el trabajo decente*. Turín: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, pp. 94-99.

CEPAL

2021 Claves de la CEPAL para el desarrollo. Panorama Social de América Latina 2020.ISSN 2522-7424. N° 8, marzo 2021
[S2000182_es.pdf \(cepal.org\)](#)

2015

Nuevo rol de la asociatividad empresarial en el fomento productivo. Memoria del Seminario. CEPAL.
https://sercal.cl/wp-content/uploads/2015/07/memoria_de_seminario_cepal_sercal_fes.pdf

CEPIBO

2016 Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico.
www.progreso.org/progreso/index.php/cepibo.

CIFUENTES W., María PEREZ, Mònica GIL-CASARES

2011 *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Fundación CODESPA.

<https://www.codespa.org/.../metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf>

CLAVERIAS, Ricardo

2008 *Desarrollo Territorial y Nueva Ruralidad en el Perú*. CIED Centro de Investigaciones Educación y Desarrollo. Lima - Perú. 96 pp
[48023132.pdf \(core.ac.uk\)](#)

COMUNIDAD ANDINA

2014 *Expediente Técnico del Proyecto ZIF Bolivia - Perú*. Lima: Gaceta Oficial de la Comunidad Andina.
www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=193&tipo=QU&title=peru

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

1964 Ley N.º 15260. *Ley General de Cooperativas*. 23 de agosto de 2015. <http://docs.peru.justia.com/federales/leyes/15260-dec-14-1964.pdf>.

COSTAMAGNA, Pablo

2020 Reflexiones y debates sobre el desarrollo territorial. Nuevas miradas frente a realidades complejas. Revista Digital Red de Desarrollo Territorial de América Latina y el Caribe. Red DETE ALC. ISSN 2591-4553 7-mayo-2020
[revistadt covid19_16052020.pdf \(socioeco.org\)](#)

COSTAMAGNA, Pablo

2008 “Las organizaciones del territorio. Cambios para fortalecer el desarrollo territorial”. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*. Málaga, volumen 2, número 3, pp. 1-16. Consulta: 26 de mayo de 2016.
<http://www.eumed.net/rev/oidles/03/Costamagna.zip>

CHEVALIER y TOLEDANO

1978 *Las cadenas productivas*.
<http://agrobanco.com.pe/cad-prod.htm>

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2015 “Mecanismo de mediación intercultural”. *Proyecto promoviendo la implementación del derecho a la consulta previa*.
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/.../discriminacion-medios-de-comunicacion.pd...>

DI MEGLIO, Roberto

2020 Abordaje territorial para un modelo económico y social más Resiliente y sostenible. Post pandemia Covid 19
Revista Digital Red de Desarrollo Territorial de América Latina y el Caribe. Red DETE ALC. ISSN 2591-4553 7-mayo-2020
[revistadt covid19_16052020.pdf \(socioeco.org\)](http://revistadt covid19_16052020.pdf (socioeco.org))

DI MEGLIO, Roberto

2004 “Los pactos territoriales en la experiencia italiana”. *Promoción de las economías locales y regionales*. Lima: Organización Internacional del Trabajo, pp. 55-60. Consulta: 26 de mayo de 2016.
<http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/a.a4941b98e9f6fca8e7e148ae38bd>

DIRVEN Martine

2003 Cap. XIII. En *Entre el ideario y la realidad. Capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión*. pp. 397-496. Santiago de Chile: CEPAL.

DURSTON, John

1999 “Construyendo capital social comunitario”. *Revista CEPAL. Desarrollo Social. LC/G.2067-P*. pp.113-118
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/12191-construyendo-capital-social-comunitario>

DURSTON, John

2000 “Qué es el capital social comunitario”. *Serie Políticas Sociales. División de Desarrollo Social. CEPAL*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf

- EGUREN, Fernando
2007 “Reforma agraria y desarrollo rural en la región andina”. En *Reforma agraria y desarrollo rural en el Perú*. Centro Peruano de Estudios Sociales, pp.11 -31. (CEPES).
- 2012 “La seguridad alimentaria”. *SEPIA XIV Perú: El problema agrario en debate*. Seminario permanente de investigación agraria. CEPES.
https://www.researchgate.net/.../269404453_SEPIA_XIV_Peru_El_problema_agrario_e.
- EXPO CAFÉ PERÚ
2013 *Mesa técnica de café y cacao. Experiencias exitosas de los proyectos de café y cacao*. Región Huánuco.
- FORNET, Raúl
2001 “Capítulo II: supuestos filosóficos del diálogo intercultural”. En *Transformación intercultural de la Filosofía*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, pp. 191-217.
red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/081017.pdf
- FOX, Jonathan
1996 *De la teoría a la práctica social: el Banco Mundial en el campo mexicano*. Santa Cruz. Universidad California.
forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/download/1690/1680
- FULLER OSORES, Norma
2002 *Interculturalidad y política: desafíos y posibilidades: el papel de las clases medias en la producción de la identidad nacional*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú. PUCP–UP-IEP.
repositorio.up.edu.pe/handle/11354/137?show=full
- FUNDACIÓN CODESPA
2011 Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.
<https://www.codespa.org/aprende/publicaciones/metodologia-de-analisis-de-cadenas-productivas-bajo-un-enfoque-de-cadenas-de-valor>

GACETA ECOLÓGICA

2000 “El desarrollo como libertad de Amartya Sen”. *Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, México D.F., número 55, pp. 14-20
red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/081017.pdf

GACETA OFICIAL DEL ACUERDO DE CARTAGENA

2013 Zona de Integración Fronteriza Perú-Bolivia - Nota Reversal (GAB-SAA) RE N.º 6-7/35 y Nota Reversal GM-413/2003
<http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Gacetas/Gace1003.pdf>

GALARRETA LAUREL, Liliana.

2016 Modelo de un proceso socialmente rentable de Desarrollo Económico Territorial Endógeno en Lima Norte que favorece a la gobernanza local entre los años 2012-2013. Perú. Tesis Magister - PUCP.
["file:///C:/Users/Jose%20Mnuel/Downloads/GALARRETA LAUREL LILIANA MO DELO PROCESO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jose%20Mnuel/Downloads/GALARRETA%20LAUREL%20LILIANA%20DELO%20PROCESO%20(1).pdf)

GARCÍA MORATO y Motse VENTOSA

2012 *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann / Madrid: Club de Excelencia en Sostenibilidad.
www.compromisorse.com/download.../gestion-de-la-diversidad-cultural-en-las-empre...

GORE PUNO

2012 Resumen ejecutivo del Plan de Desarrollo Regional Concertado Gobierno Regional de Puno al 2021.
www.regiónpuno.gob.pe/descargas

GÓMEZ, Ignacio

2012 “Los clústeres en la articulación productiva”. *Suma de Negocios*. Bogotá, volumen 3, número 1, pp. 97-114.
publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/.../746::pdf

- HINDE, Robert y Jo GROEBEL
1995 *Cooperación y conducta prosocial. Aprendizaje Visor.* Madrid: Kalamo Libros.
<https://www.iberlibro.com> › Portada › Robert A. Hinde, Jo Groebel
- HUFTY, Mark y Patrick BOTTAZZI
2006 *Pueblos autóctonos, ciudadanía y gobernanza ambientalista en América Latina: El caso de las Tierras Bajas bolivianas.*
https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_26449F020400.P001/REF
- INSITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
2017 *Estadística por actividad económica.*
<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-por-actividad-economica/industria-manufacturera-y-comercio-4>
- INSITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)
2006 *ENAH0 2006. Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y de pobreza. Sistema de Documentación Virtual de Investigaciones Estadísticas.*
<https://webinei.inei.gob.pe> › Inicio › Colecciones › ENC_HOGARES
2014 “Capítulo 12 agrario. Principales indicadores del sector agropecuario 1995-2013”. En Compendio estadístico Perú.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/.../cap12.pdf
- IRARRAZAVAL, Felipe
2020 *Industria del gas natural, distribución de renta y desigualdades territoriales en Perú y Bolivia.* RIMISP. DT 264. Junio 2020 Santiago de Chile.
<https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2020/06/DT-264->
- KLIKSBERG, Bernardo
2000 *Desigualdades en América Latina. Un debate odiado.* Editora Cortez.
- LUNA, Fernando
2004 *Estrategia y criterios normativos para la identificación, diseño, evaluación y seguimiento de proyectos de inversión pública en el*

sector salud. Oficina Ejecutiva de Proyectos de Inversión.
Documento de Trabajo. Lima: MINSa.
[ftp://ftp2.minsa.gob.pe/.../Transparencia/11Proyectos/
.../DocTrabajo/CriteriosEvalpara...](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/.../Transparencia/11Proyectos/.../DocTrabajo/CriteriosEvalpara...)

LEYTON, C. y Tatiana AGUIRRE

2019 Programas públicos y arreglos institucionales para promover la inclusión económica de los jóvenes rurales. RIMISP- DT 262. Chile
[DT-262-Leyton-Aguirre-1.pdf \(rimisp.org\)](#)

MINISTERIO DE CULTURA ARGENTINA

2016 Qué es la Minka, el concepto que revolucionó la construcción en Perú.
https://www.cultura.gob.ar/que-es-la-minka-un-concepto-andino-milenario_3223/

MACASSI LANVANDER, Sandro

1993 “Recepción y consumo radial, una perspectiva desde los sujetos”.
Revista Diálogos. Número 35, p. 32-40.

MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DEL NORTE PACEÑO TROPICAL,
CECOVASAY MANCOMUNIDAD MUNICIPAL DE LA AMAZONÍA DE PUNO.

2014 *Informe final - Proyecto: Apoyo Al Desarrollo De La Cadena Productiva Transfronteriza del Café en un Sector de la Zona de Integración Fronteriza Perú – Bolivia*. La Paz: AECID & Comunidad Andina.

MANZANAI, M., G. NEIMAN y M. LATIUADA

2006 *Territorio y enfoque territorial de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales*. En *Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio*. Buenos Aires: CICCUS, pp. 71-102.
aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/mod/resource/view.php?id=21773

MÉNDEZ, Cecilia

2000 *Incas sí, indios no: apuntes para el estudio del nacionalismo criollo en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos. Consulta: 3 de abril de 2015.
http://www.history.ucsb.edu/projects/histpublications/files/07949-incas_2nd_ed_1995.pdf

MESA TÉCNICA DE CAFÉ Y CACAO

- 2013 *Experiencias Exitosas de los proyectos café en la región Huánuco.*
Consulta: 19 de agosto de 2015.
http://www.expocafeperu.com/archivos2013/conferencias/08_EXPERIENCIAS%20HUANUCO.pdf

MINISTERIO DE AGRICULTURA DE PERÚ

- 2010 *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2007-2011.*
www.minagri.gob.pe
- 2017 *Definición de cadena productiva.*
<http://www.minagri.gob.pe/portal/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=2>

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE PERÚ

- 2014 Decreto Supremo N.º 376-2014-EF. Ley que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación del Empleo Productivo. El Peruano, 1-8.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE BOLIVIA

- 2013 “Proyecto Café Madidi- PN y ANMI Madidi”. *Experiencias de cooperación alemana.* La Paz: Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión y Desarrollo Forestal. SERNAP.
www.bivica.org/upload/cafe_madidi.pdf

MIRANDA, Paula y Rodrigo FLORES

- 2012 *Cap. III: “Relación entre las organizaciones sin fines de lucro y organizaciones con fines de lucro: Generación de valor social económico”. Modelo de inversión social sostenible.* Santiago de Chile: FONDEF, pp. 113-115.
www.innovaise.cl/.../2012%20-%20Matus%2C%20ed.%20-%20Desarrollo%20de%20...

MORALES BARRAGÁN, Federico

- 2003 “Desarrollo regional sustentable: una reflexión desde las políticas públicas”. *Revista Digital Universitaria. Universidad Autónoma de México.*
www.ru.tic.unam.mx:8080/bitstream/handle/123456789/676/113.pdf?sequence=1

- NARAYAN, Deepa
1999 "Bonds and bridges: social capital and poverty". Documento del Banco Mundial. Volumen 2167. Universidad de California.
documents.worldbank.org/curated/en/.../pdf/multi-page.pdf
- OGLIASTRI, Enrique
2003 "Alianzas cívicas y la empresa social: una introducción". *Revista Latinoamericana de Administración*. CLADEA. Bogotá.
conocimiento.incae.edu/~ogliaste/1%20ogliastri%20public%2008-1.doc
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
1989 *Convenio 169. Declaración de la Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas y tribales.*
https://www.ilo.org/publication/wcms_345065
- PAREDES, Carlos
2014 *Sierra productiva - la revolución productiva de la sierra peruana.* Instituto para una alternativa agraria - I. A. A. Consulta: 21 de agosto de 2015.
<file:///D:/Downloads/pdf-58557-Sierra-productiva.pdf>
- PÉREZ, Artemio
2008 Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial. Una aproximación desde la práctica. Quito: ASOCAM
cenid.org.mx/libros/libros15/EXPERIENCIAS_EDUCATIVAS/files/res/.../se-arch.txt
- PÉREZ CORREA, E. y M. FARAH QUIJANO
2008 *Desarrollo rural y nueva ruralidad en América Latina y la Unión Europea.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Flacso Andes.
www.academia.edu/.../Enfoques_sobre_el_Desarrollo_Rural_en_América_Latina
- PINOL, A. y Cristian LEYTON
2019 El estudio de las dinámicas territoriales en contextos indígenas: Lecciones y desafíos. RIMISP DT 256. Septiembre 2019. Chile
[Microsoft Word - Documento 256 Revisado 10.09 VF.docxrimisp.org](https://www.rimisp.org/microsoft-word-documento-256-revisado-10-09-vf.docxrimisp.org)

- PORTER, Michael E. y Marck R. KRAMER
2011 "La creación de valor compartido". *Harvard Business Review América Latina*, pp 3-18.
https://issuu.com/cesar3137/docs/libro_redconvergencia_tendencias
- REGUILLO-CRUZ, Rossana
1995 *En la calle otra vez: las bandas. Identidad urbana y usos de la comunicación*. México D.F.: Editorial ITESO.
<http://hdl.handle.net/11117/384>
- RODRIGUEZ MIRANDA, Adrián
2020 Solidaridad, innovación y audacia. Elementos clave para vencer la crisis sanitaria y económica del Covid 19. *Revista Digital Red de Desarrollo Territorial de América Latina y el Caribe*. Red DETE ALC. ISSN 2591-4553. Mayo 2020
[revistadt covid19_16052020.pdf \(socioeco.org\)](http://revistadt covid19_16052020.pdf (socioeco.org))
- 2017 Especializaciones productivas y desarrollo económico regional en Uruguay. IECOM. Universidad de la Republica. Uruguay. DT 07/2017.
otu.opp.gub.uy/.../Especializaciones%20productivas%20y%20DET%20Uruguay_I EC...
- RODRÍGUEZ MIRANDA, GALASO, GOINHEIX, MARTÍNEZ Y PICASSO.
2018 *Redes de cooperación entre empresas: un estudio aplicado a 5 Clústeres en Uruguay*. IECON - U.de la República. Uruguay. Documento de Trabajo DT04-2018.
www.iecon.ccee.edu.uy/download.php?len=es&id
- ROJAS MORÁN, Luis Miguel
2006 *Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local (enfoques, herramientas y estrategias para el DEL)*. Lima: OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres. Consulta: 26 de mayo de 2016.
<http://www.um.es/observalocal/index.php/documentos/func-startdown/551/>

- ROMERO, G. y Micaela REATEGUI
2019 Gobiernos Locales Rurales: Acciones que puedan realizar para promover el desarrollo de los jóvenes, con énfasis en su inclusión económica. Caso Perú.
RIMISP DT 252, julio 2019. Santiago de Chile.
[1566250371RimispWordaPDFPlantillaDocumentoTrabajoTemplateWorkingPapers IRV.pdf](#)
- ROSETO, Christian.
2018 Factores de decisiones de capitales de riesgo en proyectos de inversión. Tesis Doctoral. CENTRUM Católica Graduate Business School. PUCP. Lima, Perú.
[Factores de decisión de capitales de riesgo en proyectos de inversión \(pucp.edu.pe\)](#)
- SÁNCHEZ AGUILAR, Aníbal
2012 “Acumulación de capital y reproducción en la agricultura peruana 1970-2008”. *Agrobanco*.
<https://www.agrobanco.com.pe/wp-content/uploads/.../libro-acumulacion-de-capital.pdf>
- SCHEJTMAN, Alexander y Julio BERDEGUÉ
2004 Desarrollo territorial rural. RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Debates y Temas Rurales N°1-2004. Chile
[1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CARdumen.pdf](#)
- SEN, Amartya
2000 *Desarrollo y libertad*. Traducción E. Rabasco y L. Toharía. México D.F.: Editorial Planeta Mexicana.
- SEPÚLVEDA Sergio, Adrián RODRÍGUEZ y Rafael ECHEVERRY
2016 “El enfoque territorial del desarrollo rural”: reto para la reducción de la pobreza. San José: IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
orton.catie.ac.cr/repdoc/A3045e/A3045e.pdf
2003 Desarrollo rural sostenible. Conceptos y desafíos. Instituto Latinoamericano de Cooperación para la Agricultura. 1er Foro Internacional sobre gestión sostenible de la vicuña y el guanaco. Lima 23 y 24 de julio 2003.
congreso.prealasru.unse.edu.ar/documentos/grupo7/G7T.pdf

SILICEO, Alfonso

2004 *Capacitación y desarrollo del personal*. México D.F.: Limusa Noriega Editores.
www.gandhi.com.mx/capacitacion-y-desarrollo-de-personal-9786071701238

SWISSCONTACT

2012 *Documento final del estudio “Análisis de la cadena de valor del café con enfoque de seguridad alimentaria y nutricional”*. FAO.
www.fao.org/docrep/019/as545s/as545s.pdf.

TOLOZA Ismael

2020 Modelos descentralizados de gestión del desarrollo con enfoque territorial: Una alternativa post Covid 19.
Revista Digital Red de Desarrollo Territorial de América Latina y el Caribe. Red DETE ALC. ISSN 2591-4553 7-mayo-2020
revistadtccovid19_16052020.pdf (socioeco.org)

TOLOZA, I., Sergio SANCHEZ y Javier CARRASCO

2018 ¿Cómo abordar el déficit de información para la toma de decisiones a nivel local? Un análisis desde el diseño de un índice de desarrollo territorial sobre la base del registro administrativo.
Revista CEPAL N° 126. Diciembre 2018. Chile.
[Revista CEPAL No 126](#)

TUBINO, Fidel

“Entre el multiculturalismo y la identidad: más allá de la discriminación positiva. En *Interculturalidad, desafíos y posibilidades*. Lima: Red para el desarrollo de las ciencias sociales en el Perú. PUCP-UP-IDP, pp. 51 a 106.
repositorio.up.edu.pe/handle/11354/137?show=full

ULLOA, Alejandro

1994 “Cultura, identidad y comunicación”. *Diálogos*, número 30, pp. 33-48.
dialogosfelafacs.net/wp.../38-revista-dialogos-cultura-identidad-y-comunicacion.pdf

UNESCO

2001 Declaración Universal de la UNESCO sobre diversidad cultural.
http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

URRUTIA, C. Carolina TRIVELLI

2019 Entre la migración y la agricultura. Limitadas opciones laborales para los jóvenes rurales en Perú.
RIMISP- IEP. Publicado en RIMISP. DT 160 del IEP, julio 2019. Chile
1566834274DocumentoRimispMigracionagriculturaopcioneslaboralesjovenesruralesperu2.pdf

VARGAS, J. y E. TICLLA

2012 Los factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital Social en los procesos de asociatividad. El caso red de microempresarias de confecciones de San Juan de Lurigancho. Tesis para magister en Gerencia Social. PUCP
tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1619

VARGAS, John

2003 *50 años de la Reforma Agraria en Bolivia. Balances y perspectivas.* La Paz: CIDES UMSA Plural Editores.

VASQUEZ BARQUERO, Antonio

2017. Constitución desarrollo endógeno y dinámica de instituciones. U. Autónoma de Madrid. *Revista de Economía Mundial* 48-2018.

www.conectadel.org/rotador/constitucion-desarrollo-endogeno-y...

2016 La política de desarrollo económico local. Desarrollo Económico Local y Descentralización Fiscal. FLACSO 2016

https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/Vazquez-A_2000_La-

VASQUEZ BARQUERO, A. y Juan C. RODRIGUEZ

2020 Globalización y desarrollo de los territorios. REE Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época N° 2 (2020), Pag. 175-176
<file:///C:/Users/Jose%20Mnuel/Downloads/Dialnet-AntonioVaz->

VELÁSQUEZ, Alfonso y Miguel CORDANO

2012 *Municipio productivo. Gestores de su propio desarrollo.* Lima: Sierra Exportadora. Consulta: 26 de mayo de 2016.

http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/Municipio_final_libro_vf.pdf

VILLACORTA, Alberto y Enrique GALLICCHIO

2006 Gobernanza y desarrollo local (versión preliminar). *Gestión de las transformaciones sociales. Documentos de debate*. UNESCO, pp. 9-29. Consulta: 26 de mayo de 2016.

<http://www.repo.funde.org/843/1/Gobernanzaydesarrollolocal.pdf>

VILLARREAL GOMEZ, Alejandro

2017 Inteligencia territorial como proceso para el análisis territorial y el desarrollo local de Isla Grande - Archipiélago de Islas del Rosario. Cartagena de Indias. Colombia. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva. España. [:rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/14512](http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/14512)

WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY WCS.

2015 *Parque Nacional Bahuaja Sonene: inventarios biológicos rápidos*.

www.wcsperu.org

www.wcs.org

www.inambari.org

YAÑEZ, R. y Miguel ALBACETE

2020 Indicadores territoriales de calidad de vida y bienestar subjetivo RIMISP. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural. DT 266 - octubre 2020. Santiago de Chile

Rimisp-DT-266-Yanez-Albacete.pdf

9. ANEXOS

ANEXO N.º 1:
“CUADRO DE FUENTES E INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN”
(elaboración propia)

Instrumento	Abreviatura	Fuente	Código de formato
Encuesta - medición de campo	E	Agricultores cafetaleros ZF asociados a CECOVASA	Cuestionario de encuesta
Entrevista a jefe Coordinador del proyecto de la CAN	EJP	CAN Comunidad Andina	GE#4
Entrevista a líder de opinión	ELO	Experto del proyecto, relacionado a CECOVASA	GE#5
Entrevista a presidente de Mancomunidad de Perú	EMAp	Mancomunidad Municipal de la Amazonía de Puno-Perú	GE#2
Entrevista a presidente de Mancomunidad de Bolivia	EMAb	Mancomunidad de Municipios de Norte Paceño - Bolivia	GE#2
Entrevista a exgerente de CECOVASA	EC	CECOVASA	GE#1
Entrevista a alcaldes de ambas municipalidades fronterizas	EMU	Municipalidad de Putina Punco y de Apolo	GE#3

ANEXO N.º 2:
“CUADRO GENERAL DE ANÁLISIS DE VARIABLES E INDICADORES POR ENFOQUES”

(elaboración propia)

VARIABLE A.1: NUEVOS CONOCIMIENTOS PRODUCTIVOS DE LOS AGRICULTORES MEJORARON EL DESEMPEÑO DE LA CADENA PRODUCTIVA

INDICADOR A.1.1 Mejora en el nivel de nuevos conocimientos productivos de los agricultores asociados mejoraron rendimientos productivos

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de investigación de campo y entrevistas
Encuesta	Pregunta 3	Según la medición de campo, 76% de agricultores fueron capacitados por CECOVASA.
EJP	Pregunta 4	Los resultados del proyecto fueron satisfactorios. Se mejoró la calidad del producto, incluyendo mejora en las ventas que subieron en tres veces.
ELP	Pregunta 5	Se logró intercambio de conocimientos con agricultores de Perú y Bolivia.
ELO	Pregunta 6	Inicialmente se planificó capacitación para dos países, pero luego se concentró en Bolivia. Se avanzó en viveros, áreas nuevas, módulos demostrativos de como beneficiar y cosechar café. No se llegó a un mecanismo de comercialización conjunta. Bolivianos trabajan directamente con CECOVASA este aspecto, ya que está bien desarrollado.
EMAp	Pregunta adicional	Se mejoraron las capacidades productivas, sobre todo en el lado boliviano, que lo hacían más artesanalmente y

		ahora es más técnicamente. Se desea sostenibilidad.
--	--	---

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documentaria
Informe Final	Pág. 8	Se logró cumplir y pasar las metas del proyecto. Se logró realizar 13 talleres de capacitación para la producción de café de calidad: 6 en manejo técnico y producciones de plantines para vivero, 2 en instalación de plantas de beneficio húmedo, 4 en manejo, poda y renovación de cafetales y 1 en control de calidad en laboratorio.
Informe Final	Pág. 8 y 9	Se instalaron 20 módulos de beneficio de café, todos en las comunidades bolivianas con la infraestructura necesaria para que puedan ser utilizados en la producción de café: módulos de concreto o madera con despulpadora manual metálica y tanque de agua, según las respectivas adecuaciones de las localidades bolivianas. Es importante mencionar que fueron construidos con apoyo de la municipalidad peruana de San Pedro de Putina Punco.
Informe Final	Pág. 9	Se instalaron 6 parcelas demostrativas de producción de café en sistema agroforestal (5 en Bolivia y 1 en Perú). Sin embargo, también se hicieron actividades de instalación de parcelas demostrativas en otras parcelas de 14 productores; capacitándolos en poda, abonamiento, control de plagas y enfermedades (roya), incremento de áreas de cultivo e instalación de plantas de beneficio húmedo.
Informe Final	Pág. 10	Para el control de calidad del café orgánico se logró capacitar inspectores internos y coordinadores de grupo de las 4 comunidades participantes y con ellos se logró inspeccionar a 120 productores, con lo cual esta etapa quedo instalada.

INDICADOR A.1.2: Valoración de agricultores a las mejoras de sus capacidades productivas por incidencia del proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de investigación de campo y entrevistas
Encuesta	Pregunta 4	50% opina que ha servido regular. 17% mencionó que ha servido mucho. 13% opinó que poco y ninguno dijo que no sirvió.
Encuesta	Pregunta 5	Del 100%, 73% opinó que sí ha servido la capacitación (37%, para mejorar cultivo de café y 33%, para mejorar su producción). 27% opinó que no ha servido y 20% porque no son permanentes, poca frecuencia o insuficientes.

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documentaria
Expediente inicial TDR	Pág. 3	El proyecto se diseñó inicialmente para beneficiar a 65 familias, sin embargo, logro incluir a 56 nuevos beneficiarios sumando un total de 121 familias, de las 65 contempladas inicialmente. El éxito se debió al buen trabajo del equipo técnico de CECOVASA, al interés y valorización que le dieron los beneficiarios y a los resultados obtenidos en la producción.
Informe Final	Pág. 7	

**VARIABLE A.2: MEJORA DE INGRESOS Y CONDICIONES DE VIDA POR
INCIDENCIA DEL PROYECTO**

INDICADOR A.2.1 Incremento en el nivel de ingresos por incidencia del proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de investigación de campo y entrevistas
Encuesta	Pregunta 6	88% dijo que sí y el 12% dijo que no habían subido sus ingresos. El 35% dijo que habían subido en 5%, el 17% dijo que en 10% y el 22% de encuestados dijo que sus ingresos subieron en más del 15%. Por consiguiente, podemos deducir que el 39% había mejorado sus ingresos en más del 10% y el 79% en más del 5%.

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documental
Informe Final	Pág. 15	El proyecto logró formalizar la producción en un 30 %, con lo cual se proyectaba que esto mejoraría los ingresos económicos. De igual manera, al finalizar el proyecto se esperaba que, durante la siguiente cosecha anual, la mejora en los ingresos económicos estuviera en relación con la mejora de la poda y del abonamiento en el manejo de cafetales que habían aprendido y que incrementaría su rendimiento por mayor productividad del café.

INDICADOR A.2.2: Mejoras en la infraestructura productiva agrícola y de servicios públicos por incidencia del proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuesta de investigación de campo y entrevistas
EMU	Pregunta 4	No aportaron. Solamente las mancomunidades de Perú y Bolivia. Tampoco las autoridades provinciales La Municipalidad de Apolo apoyo en la creación de asociaciones.
EMAp EMAb	Pregunta 4	Las municipalidades no hicieron aportes económicos, pero estaban presentes a través de la mancomunidad.
EJP	Pregunta 3	La CAN aportó el financiamiento del proyecto en su mayor parte. Intervinieron las mancomunidades de Perú y Bolivia y CECOVASA que cumplió el rol de transferencia tecnológica y de los sistemas de comercialización.

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documentaria
Informe Final	Pág.9 Pág.15	El proyecto logro incrementar las zonas de cultivo, lo cual mejoró frontera agrícola local de las tierras dedicadas al cultivo de café. Al final del proyecto, se logró ampliar en 20 hectáreas el área de cultivo, en base al trabajo conjunto de los agricultores, el equipo técnico de CECOVASA y las autoridades municipales que apoyaron el logro de estos resultados.
Informe Final	Pág. 9	La acción conjunta de los técnicos y los agricultores, apoyados por las municipalidades interventoras, recuperaron la productividad de 8 hectáreas de cafetales viejos, al haber realizado una importante poda técnica para renovar estas plantaciones. Esto

		coadyuvó a incrementar el volumen de producción de café de calidad.
--	--	---

VARIABLE B.1: NUEVOS PRODUCTORES ASOCIADOS POR INCIDENCIA DEL PROYECTO

INDICADOR B.1.1: Número de asociaciones nuevas afiliadas por incidencia del proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de investigación de campo y entrevistas
EC	Pregunta 5 y pregunta adicional	Se apoyó a los compañeros bolivianos y lograron formalizar su asociación APOCOM que ahora ya está asociada a CECOVASA y tiene los mismos derechos que los socios peruanos. Un gran avance.
ELO	Pregunta 5	Se constituyeron las asociaciones cafetaleras de San Ignacio y San Fermín en el lado boliviano.

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documental
Informe Final	Pág. 4	El proyecto fortaleció la asociatividad productiva de esta zona fronteriza, teniendo su incidencia fundamental en el lado boliviano, ya que no había ningún tipo de organización de productores de café, a diferencia del lado peruano que ya contaban con la Cooperativa Agraria San Ignacio, organizada y reconocida. Por tanto, luego de las capacitaciones y discusión de estatutos, se creó la asociación de Productores de Café Orgánico Madidi San Fermín-

		Cocos Lanza, APOCOM.
Informe Final	Pág. 5	Se realizaron 5 talleres de capacitación en desarrollo organizacional, manejo administrativo, comercialización y comercio justo y sostenible a fin de garantizar la implementación de procesos de desarrollo participativo y autogestionario, así como también para crear espacios de encuentro y reflexión, para construir una visión propia y adecuada en sus organizaciones. Sobre todo, se tuvo mayor énfasis en los miembros de APOCOM

VARIABLE B.2: PERCEPCIÓN DE MEJORAS EN EL DESARROLLO SOCIAL POR LA ASOCIATIVIDAD PRODUCTIVA DEL PROYECTO

INDICADOR B.2.1: Grado de valoración de los actores sobre las mejoras de la asociatividad en el desarrollo social de la ZF

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de investigación de campo y entrevistas
Encuesta	Pregunta 7	Un 70% dijo que sí y 30% que no habían recibido capacitación en asociatividad por parte de CECOVASA.
Encuesta	Pregunta 8	Un 61% opinó que la asociatividad es muy útil para mejorar su productividad agraria. Un 30% opinó que es medianamente útil para dicho tema y 4% que es poco útil para mejorar la productividad.
Encuesta	Pregunta 9	Un 81% opinó a favor de la asociatividad que facilita ingreso al mercado y a la venta del café. Un 13% opinó que permite recibir apoyo para proyectos y 7% opinó que sirve para conseguir un comercio justo.

ELO	Pregunta 7	La asociatividad en el lado peruano esta mejor organizada y les permite a los asociados de CECOVASA conseguir financiamiento, buenos precios, etc. Los productores bolivianos sienten que están en desventaja.
EJP	Pregunta 4	Se logró mejorar la asociatividad en el lado boliviano. Los productores, una vez que se han consolidado, ven que hay una ventaja competitiva mayor
EMAb	Pregunta 3	La mancomunidad boliviana conocía el trabajo de su par peruana y sabían que podían impulsar su asociatividad para activar sectores cafetaleros bolivianos.
EMAp	Pregunta 3	Los productores están conformes con la asociatividad, están interesados en la continuidad y sostenibilidad del proceso.
EMU	Pregunta 3	Es la primera vez que se unen las fronteras para trabajar en los lugares donde más se los necesita.
EMU	Pregunta 6	Se ha trabajado en equipo. Ya existía una cultura de trabajo conjunto.

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documentaria
Informe Final	Pág. 16	Los beneficiarios han participado activamente en cada una de las actividades del proyecto permitiendo el logro de los resultados esperados. Durante la implementación del proyecto se ha constatado el interés de los beneficiarios en seguir adelante con la alternativa productiva del café habiéndose comprometido varios de los productores bolivianos a

		continuar desarrollando las actividades técnicas necesarias para mejorar la cantidad y calidad de la producción.
Informe Final	Pág. 22	Según las perspectivas de sostenibilidad del proyecto, se resalta que entre los principales cambios generados por este y que permiten avanzar hacia un desarrollo sostenible basado en la producción ecológica del café, se reconoce que con la formalización de su personería jurídica APOCOM, los productores asociados bolivianos tienen nuevas opciones de gestionar recursos financieros tanto del Gobierno Municipal de Apolo y el Gobierno Departamental como de las agencias de cooperación nacional e internacional para continuar con las acciones de asistencia técnica.
Informe Final	Pág. 23 y 24	En el acápite de lecciones aprendidas de este documento se menciona que los beneficiarios de las intervenciones binacionales expresaron su reconocimiento por el aporte de los proyectos al desarrollo productivo y organización local.
Informe Final	Pág. 24 y 25	En las conclusiones de este documento, se establece que la formalización de los productores del lado boliviano, las acciones de fortalecimiento de capacidades y las propuestas concretas de creación de un signo distintivo binacional han permitido lograr el fortalecimiento en los diferentes niveles de los productores beneficiarios del proyecto.

VARIABLE C.1: COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO

INDICADOR C.1.1: Grado de contenido intercultural en las comunicaciones y convocatorias del proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de investigación de campo y entrevistas
EC	Pregunta 6	Existe mucha similitud de culturas. No hubo problemas en cuanto a la interculturalidad para las comunicaciones y convocatorias.
EJP EMAb EMAp	Pregunta 6	<p>No hay una diferencia significativa de culturas. Los campesinos agricultores se asocian a través de mecanismos de comercialización.</p> <p>No existen usos y costumbres diferentes, la interculturalidad no ha sido un elemento para la separación en este proyecto, los agricultores no ven fronteras.</p> <p>Las zonas fronterizas conversan mucho, participan mucho, se apoyan entre sí. Muchos peruanos de esta zona tienen familia en el lado boliviano.</p>

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documentaria
Informe Final	Pág.15	El indicador 3.1.1 está documentado en el éxito de los diferentes talleres y reuniones programadas, convocadas y realizadas en el transcurso de la ejecución del proyecto, en vista de la gran afinidad cultural y de relaciones sociales entre peruanos y bolivianos.
Informe Final	Pág. 16	En el cuadro del informe final sobre problemas relevantes que afectaron la normal ejecución del proyecto, no se reportan problemas en las comunicaciones interculturales, debido a la familiaridad de los expertos con la cultura del territorio y por el manejo del quechua por parte de los técnicos e ingenieros que intervinieron en el proyecto.

VARIABLE C.2: CAPACIDAD DE LOS FUNCIONARIOS PARA LA GESTIÓN INTERCULTURAL

INDICADOR C.2.1: Valorización de los beneficiarios sobre el desempeño intercultural de los funcionarios que intervienen en el proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de medición de campo y entrevistas
Encuesta	Pregunta 10	93% opinó que autoridades y profesionales actuaron con respeto de su cultura.
EC	Pregunta 7	No hubo malestar. Ambas partes sienten que están

		creciendo.
EMA	Pregunta adicional	Las intervenciones se realizaron muy bien, no hay problema para conversar y comunicarse. Hay un respeto mutuo entre peruanos y bolivianos. La relación es muy antigua.
EMU	Pregunta 5	Se sintieron contentos con este tipo de proyecto.
EJP	Pregunta 5	Ha habido una gran aceptación del trabajo de los que intervinieron en el proyecto.
ELO	Pregunta 8	No hubo trabas culturales ni diferencias entre productores peruanos y bolivianos, solo en lo formal, en el marco legal.

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documental
Informe Final	Pág. 21	En los factores facilitadores del proyecto, el Informe final señala como una fortaleza la asistencia técnica del proyecto a través de la contrapartida técnica de CECOVASA y del personal de campo, incluyendo al jefe del proyecto y lo extensionistas que trabajaron directamente con los productores agricultores. Esto explica por qué los beneficiarios tienen un buen concepto del desempeño del personal técnico que intervino en el proyecto.
Informe Final	Pág. 21	También se destaca el alto compromiso de los alcaldes pertenecientes a las mancomunidades de la Amazonia de Puno en Perú, y del Norte Paceño tropical de Bolivia. Por consiguiente, la opinión registrada en las encuestas y entrevistas coincide plenamente en el buen desempeño de ambas Mancomunidades.

Plan Estratégico CECOVASA	Pág. 18 y 19	CECOVASA es una institución experta en el tema del café, está muy bien organizada y tiene programas especiales que promueven el trato intercultural entre los pueblos andinos y entre mujeres y jóvenes pertenecientes a sus asociados.
---------------------------	--------------	---

INDICADOR C.2.2 Cambios culturales sobre la asociatividad productiva logrados por el proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de investigación de campo y entrevistas
Encuesta	Pregunta 13	98% cree que los peruanos y bolivianos pueden trabajar conjuntamente
Encuesta	Pregunta 14	67% opinó que lo harían por buenas experiencias de producción y de comercialización y 23% por su afinidad cultural.
EC	Pregunta 8	Hay expectativa de trabajar conjuntamente. Es primera vez que se tiene un proyecto que permite trabajar a escala y mejorar precios
EMA	Pregunta 6	Se ha iniciado un gran cambio cultural, ya que para los agricultores bolivianos acceder con sus productos al mercado boliviano es muy difícil, yo diría imposible. Ellos prefieren mil veces aliarse a sus pares peruanos y ahora que han logrado ser apoyados con su propia asociación, quieren seguir trabajando asociados.
ELO	Pregunta 9	Se avanzó gestionando primero aquellos puntos sin discrepancias. Muchas limitaciones en productores bolivianos hicieron que los resultados de corto plazo

		sean muy beneficiosos. Por tanto, se supo escucharlos y se fortaleció su relación con CECOVASA.
EJP	Pregunta 7	El proyecto permitió fomentar una cultura asociativa a través del rol de CECOVASA, ya que sirvió como espejo claro del trabajo asociativo

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documentaria
Informe Final	Pág. 21	El informe menciona como una fortaleza del proyecto, la alta motivación lograda en los beneficiarios del proyecto, sobre todo porque con la nueva asociación APOCOM, ellos sienten que les ha permitido conseguir con CECOVASA el mismo trato de sus pares peruanos, lo cual consideran un gran avance conseguido después de finalizado el proyecto y esto marca en ellos un estatus diferente al haber estado anteriormente asociados de manera individual.
Informe Final	Pág. 22	Hay una iniciativa de los nuevos asociados bolivianos en APOCOM para impulsar una línea de producción binacional, situación pactada con CECOVASA y sus pares peruanos. Este cambio en sus formas laborales de trabajar, ahora en el marco de un proceso asociativo productivo, es muy importante para ellos y es la primera vez en su historia que se está trabajando de manera conjunta para recurrir al apoyo de las mancomunidades y de la CA

VARIABLE D.1: ALINEAMIENTO DEL PROYECTO A LAS VISIONES TERRITORIALES DE DESARROLLO

INDICADOR C.1.1: Nivel de alineamiento del proyecto según los planes estratégicos de desarrollo

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuesta de medición de campo y entrevistas
EMAp	Pregunta adicional	No se orientan por un Plan de Desarrollo Concertado. Lo que tienen es un Plan de Actividades Anuales (POI). Esto se obtiene de los TLC de los distritos que integra.
EC	Pregunta 9	Utilizan un Plan Estratégico Institucional. Se están reuniendo la cancillería y municipalidades de ambos países para ver políticas binacionales. Este proyecto ha servido para plantear nuevos retos en la asociatividad.
EMU	Pregunta 7	Este proyecto ha sido iniciativa de la Comunidad Andina ya q no existe mucho presupuesto para el desarrollo de estos proyectos por parte de la municipalidad.
EJP	Pregunta 7	En el caso de Perú, la municipalidad tiene una dirección de proyectos económicos y el alcalde es miembro de CECOVASA. El municipio boliviano de Apolo tan alejado no mantuvo un rol promotor. No se logró institucionalizar la secretaria general para acercarse al gobierno y obtener un proyecto específico. Los países decidieron impulsar planes a nivel bilateral.
ELO	Pregunta 8	Las normas legales diferentes entre países fueron importantes trabas para el proyecto.
ELO	Pregunta 11	No se ha verificado este alineamiento. Se usan más mecanismos de comunicación directa entre

		<p>municipalidades.</p> <p>Esta iniciativa es de mancomunidades por buscar mejoras productivas y colaboración con los socios bolivianos en CECOVASA.</p>
--	--	--

VARIABLE D.2: GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA FACILITAR LA CONTINUIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA

INDICADOR D.2.1: Nivel de participación de principales actores que intervinieron en el proyecto

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Respuestas de medición de campo y entrevistas
Encuesta	Pregunta 11	83% cree que los dirigentes y autoridades participaron bien y 17% respondió que participaron mal .
Encuesta	Pregunta 12	96% cree que esta participación sí influyó en los resultados del proyecto.
EC	Pregunta 10	No se convocó a todos los actores porque existen otros tipos de actividades no solo cafetaleras, pero se convocó a los más cercanos, a los que pueden participar y lo hicieron más allá del deber.
EMA	Pregunta 8	Los peruanos dieron mucho, se la jugaron. La mancomunidad peruana fue el eje, a pesar de que todo se ejecutó a través de la mancomunidad boliviana que es privada y sus procesos son más rápidos y sencillos, además ellos inteligentemente hicieron todo con CECOVASA, además que varios de CECOVASA son bolivianos y todo salió muy bien.
EMU	Pregunta 8	La participación ha sido suficiente y ha sido un éxito.

		Además, han participado los que realmente están comprometidos, con excepción del alcalde del distrito boliviano, al que le queda demasiado lejos poder integrarse. Participó al inicio y luego se excusó, pero siempre manifestó su confianza al grupo.
ELO	Pregunta 8	Las mancomunidades jugaron un papel muy importante y decisivo. Igualmente, CECOVASA, a la que pertenecen muchos productores bolivianos. Los alcaldes se sintieron más cómodos participando al interior de sus mancomunidades y debatiendo en grupo. El liderazgo de las mancomunidades fue clave. El caso del alcalde boliviano, que poco participo, entendemos que quizá fue por lo difícil que es para él hacer un viaje tan largo y complicado en distancia y tiempo.

<u>Fuente</u>	<u>Referencia</u>	<u>Respuestas de revisión documentaria</u>
Informe Final	Pag.22	Entre los factores que limitaron la ejecución del proyecto, se señala la limitada participación de las autoridades municipales, específicamente de la Municipalidad de Apolo, la cual, por sus propios conflictos inherentes al propio gobierno municipal, participo escasamente en la ejecución y seguimiento del proyecto, a pesar que los productores cafetaleros bolivianos fueron los más beneficiados del proyecto.
Informe Final	Pág. 24	Sin embargo, el Informe Final del proyecto, coincidiendo con las versiones de los entrevistados, también destaca la participación y el compromiso de las mancomunidades, gobiernos locales e instituciones técnicas y beneficiarios involucrados en el desarrollo

		del proyecto. Específicamente se refiere a ambas mancomunidades y los alcaldes que las integran, así como también a CECOVASA y a la CA.
--	--	---

INDICADOR D.2.2: Acuerdos participativos logrados con las autoridades para facilitar la continuidad del proyecto y su efecto en el desarrollo social

RESPUESTAS OBTENIDAS:

Fuente	Referencia	Resultados de medición de campo y entrevistas
EC	Pregunta 11	Una de las actividades del proyecto fue impulsar los establecimientos de acuerdos entre las organizaciones de productores de ambos países., a partir de los cuales puedan formalizar su relación. Esta actividad tiene tres aspectos.
EMA	Pregunta 9	No se pudo concretar instrumentos administrativos comunes para ejecutar un proyecto binacional.
EMA	Pregunta 10	Haber hecho un análisis de cómo lograr una unión legal entre Perú y Bolivia para seguir impulsando las áreas de frontera
EJP	Pregunta 8	No se logró institucionalizar la secretaria general para acercarse al gobierno y obtener un proyecto específico. Los países decidieron impulsar planes a nivel bilateral.

Fuente	Referencia	Respuestas de revisión documental
Informe Final	Pág. 5	El proyecto tenía como 1er resultado fortalecer la asociatividad productiva de los productores cafetaleros binacionales; por tanto, su actividad 1.3 fue impulsar acuerdos formales entre las organizaciones de productores de ambos países

		sobre estos tres aspectos: 1) las facilidades para el comercio y tránsito entre ambas fronteras, 2) compraventa de productos agrícola entre ellas y 3) el reconocimiento del origen boliviano del café que ellos producen.
Informe de consultoría internacional	Pág. 38 y 39	Sobre el primer acuerdo, a pesar de que está previsto con normas específicas las facilidades sobre temas de tránsito y movilidad en fronteras de países andinos, tanto en la normatividad emitida por cada país, como en las políticas promotoras de la Comunidad Andina, la problemática sigue latente, por tanto se acordó que dicha preocupación, que ha limitado el accionar del proyecto, tendría que tratarse a nivel de cancillerías para solucionar su falta de eficiencia en el campo real de su aplicación.
Informe Final	Pág.15	Con relación al segundo aspecto, la compraventa de productos entre APOCOM y Cecovasa quedo solucionada, ya que CECOVASA como Central de Cooperativas, reconoce a APOCOM y sus asociados bolivianos como sus socios, con los mismos derechos de sus socios peruanos; con los cual se garantiza el acceso al mejor precio que CECOVASA obtiene por sus prestigiosas marcas de cafés peruanos. De esta manera, se integran a los mercados internacionales, pero como café de CECOVASA, producto peruano. En la tabla de cuantificación del cumplimiento de metas, se obtuvo el compromiso de CECOVASA de apoyo para la comercialización del café de APOCOM

Informe de consultoría internacional		<p>Sobre el tercer aspecto relacionado al reconocimiento del origen boliviano del café que ellos producen, el proyecto contrato a una consultoría internacional especializada en estos temas de comercio exterior y marcas internacionales. El análisis y las conclusiones se consolidaron en una propuesta de estrategia de comercialización para el café de dicha cuenca del Rio Lanza. Para lograr concretar el objetivo de poder disponer de una café binacional, se requiere lograr diversos arreglos institucionales correspondientes a cada estado fronterizo, los cuales tienen que ver con:</p> <p>1ero Lograr la certificación sanitaria y orgánica del café boliviano, 2do generar el marco legal adecuado que permita una asociatividad para producir un café con nominación de origen binacional entre las asociaciones cooperativas de 1er nivel del lado peruano y boliviano y con CECOVASA, para que lo comercialice respetando la nominación binacional de origen. Este último punto aún está estudiándose, pues el marco legal de ambos países aún no permite reconocer la nominación de origen binacional y no hay precedentes hasta la fecha que permita consolidar un producto binacional con nominación de origen.</p>
--------------------------------------	--	--

ANEXO N°3:
**“CUADRO DEL NIVEL DE ALINEAMIENTO DEL GORE PUNO CON EL
PROYECTO”**

Fuente: PDRC 2012- 2021 del Gobierno Regional de Puno

Instrumento: OR# 022-2013-GRP-CRP. Resumen Ejecutivo

Referencia : Evaluación de los 6 Ejes de Desarrollo del PDC Puno al 2021

Primer eje: fundamentos de la vida digna

A. Población –

Reducción de la pobreza, extrema pobreza e inequidades. - Aprovechar el bono demográfico, ampliando las oportunidades de empleo.

B. Desarrollo social e igualdad de oportunidades –

C. Protección social y Derechos Humanos –

Segundo eje: desarrollo social y cultural

A. Salud y aseguramiento –

B. Seguridad alimentaria –

Consumo de alimentos de origen local con alto valor nutritivo en energía y proteínas.

C. Vivienda y servicios públicos –

Tercer eje: gobernabilidad Institucional

A. Gestión pública moderna –

Implementar el Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN). - Institucionalizar la transparencia, participación ciudadana y gobierno electrónico. - Diseñar la organización en función de la cadena de valor público y la modernización. - Impulsar acciones de sinergia para generar resultados e impactos.

B. Integración y cooperación socioeconómica, ambiental y limítrofe fronteriza

–

Consolidar la presencia del Estado para asegurar la integridad del territorio regional en zonas de frontera y limítrofes. - Impulsar la articulación interregional para fortalecer el proceso de desarrollo coherente con el crecimiento nacional.

C. Gobernabilidad democrática y participativa –

Cuarto eje: desarrollo económico y competitivo

A. Industria –

B. Desarrollo científico y tecnológico –

C. Agraria –

Consolidar la institucionalidad agraria de los tres niveles de gobierno. - Producción agraria con enfoque inclusivo y de soberanía alimentaria. - Asociatividad empresarial con enfoque de cadenas productivas. - Innovación y extensión agraria participativa, inclusiva, masificada y de calidad. - Sanidad agraria para la calidad y conservación de los alimentos. - Impulsar programas de desarrollo de cultivos tropicales y subtropicales. - Desarrollo de los camélidos sudamericanos, vacunos y ovinos. - Titulación y formalización de la propiedad rural en las zonas de sierra y selva.

D. Pesca –

E. Energía y minas –

F. Turismo –

Mejorar y diversificar la oferta del turismo con el desarrollo de nuevos circuitos y corredores turísticos, considerando las potencialidades naturales y culturales del departamento. - Desarrollar y poner en valor los productos y atractivos turísticos, mejorar las vías de acceso y la calidad de los servicios. - Promover las manifestaciones culturales como artesanía, folklore y gastronomía, para incrementar el empleo productivo sostenible. - Desarrollar una cultura turística y condiciones

de seguridad e infraestructura de servicios para atraer la inversión privada. - Fortalecer las acciones de mercadeo, marketing y articulación con operadores nacionales e internacionales.

G. Artesanía –

Quinto eje: infraestructura vial y comunicativa

A. Transportes –

Priorizar la construcción y culminación de los ejes viales estratégicos de carácter regional, vías longitudinales y transversales que integren pisos ecológicos y espacios de frontera. - Garantizar las condiciones de transitabilidad de la red vial actual para contribuir al desarrollo de las actividades productivas. - Promover la inversión privada de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria. - Construcción y mejoramiento de muelles en las principales ciudades circunlacustres. - Promover el servicio de transporte público eficaz y eficiente, para reducir los accidentes de tránsito.

B. Comunicaciones –

Sexto eje: recursos naturales y ambiente

A. Recursos naturales –

Gestión integrada de cuencas, con enfoque ecosistémico para el manejo sostenible de los recursos naturales y protección de la biodiversidad. - Conservación de los recursos genéticos y aprovechamiento sostenible de la selva puneña, teniendo en cuenta su diversidad biológica. - Utilización responsable de la biotecnología e institucionalización de la gestión de riesgos para la mitigación y adaptación al cambio climático. - Investigación para la innovación, uso de tecnologías limpias y cultura ambiental en concordancia con las buenas prácticas. - Forestación y reforestación en zonas de riesgo de desertificación y erosión.

B. Calidad ambiental –

Mayor inversión en la gestión de aguas residuales, residuos sólidos y sistemas de tratamiento de relaves mineros e industriales. - Evaluación y control de la contaminación del agua, el aire y el suelo. - Revalorar los recursos genéticos y la agricultura orgánica y forestación. - Controlar la tala ilegal, minería informal, caza furtiva y pesca indiscriminada. -

Desarrollo sostenible de las ciudades y centros poblados en un entorno ambiental saludable.

C. Gobernanza ambiental –

Proyectos de inversión por ejes de desarrollo que estarán dirigidos a la zona de frontera

De acuerdo con nuestro análisis, hemos evaluado la cartera de proyecto que incorpora el PDRC al 2021 y encontrado los siguientes PIP (están en idea de proyecto) que están relacionados y no necesariamente focalizados a la zona de intervención de nuestro proyecto y que comparten los mismos objetivos estratégicos:

Proyecto 6: Mejoramiento de las capacidades técnico-productivas de pequeños productores agropecuarios para la inclusión social en la región Puno.

Proyecto 53: Mejoramiento de la cadena productiva de café, cacao y sachainchi en la selva de la región Puno

Proyecto 76: Construcción y mejoramiento a nivel de afirmado de la carretera integración vial fronteriza Brasil-Perú y Bolivia (Emp. PE 5 S-Pampa Grande - Putina Punco - San Juan del Oro - Yanahuaya - Abra Jucuchani - Sina - Cojata – Tarucani - Huallatiri - Ninantaya - Tilali - Emp. PE 34 I desvió Vilquechico (Coasía).

Proyecto 77: Construcción y mejoramiento a nivel de afirmado de la carretera de integración vial de la selva central Bahuaja Sonene (Astillero - Tinguri - Huanacuri - Saco - Esquena - Coasa - Crucero - Ajoyani - Emp.

PE 34 B).

Respuesta a la revisión documentaria del PDCR al 2021 del GORE

PUNO

Podemos observar que el GORE PUNO tiene diversos lineamientos coincidentes con los objetivos del proyecto que estamos evaluando, así como también tiene previsto cuatro proyectos de inversión con incidencia en la zona que comprende los territorios sobre los cuales está focalizado nuestro proyecto (Zona 1 según el PDC evaluado). Los 4 proyectos que hemos descrito, tomados de su PDCR, demuestran que el Gobierno Regional estaría interesado en incentivar el desarrollo asociativo productivo de los agricultores cafetaleros de la cuenca del río Lanza. **Por consiguiente, entendemos que, si es posible coordinar e integrar los esfuerzos de la Mancomunidad de Municipalidades Amazónicas de Puno MMAP con las decisiones de inversión del GORE PUNO, para gestionar de manera conjunta el desarrollo productivo de los agricultores productores de café orgánico, para reforzar su cadena exportadora.**



ANEXO N° 4:
“CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE FORMATOS VALIDADOS DE ENTREVISTAS”

ÍTEM Guía de entrevista	A quién va dirigida: actores	# de preguntas	CÓDIGO
1	Presidente y gerente de proyecto de CECOVASA	12	GE#1 V
2	Presidente de Mancomunidades de Perú y de Bolivia	10	GE#2 V
3	Alcaldes Distritales de Putina Punco - Perú y de Apolo - Bolivia	7	GE#3 V
4	Consultor sénior, jefe de proyecto en CAN	9	GE#4 V
5	Líderes de opinión	6	GE#5 V

ANEXO N 5:
“CUADRO DE RELACIÓN DE ACTORES ENTREVISTADOS”

ACTOR	CARGO	CEL	CORREO	Formato	Observaciones
Julián Mamani Vega	Pdte. Mancomunidad Perú	951601077 #951601077	j.vega.m@hotmail.com	GE#2	Tuvo una importante participación en el proyecto.
Walter Martínez	Pdte. Mancomunidad Bolivia	00591-2211-2145 591- 72582276	mmartinez@nortepaceño.org	GE#2	De gran influencia y protagonismo. Estuvo a cargo de las contrataciones
Jimmy Sucaticona	Responsable del Proyecto CECOVA SA	950-982803		GE#1	Fue contratado por la mancomunidad De Bolivia.
Juan Bautista Machaca	Alcalde Municipalidad de Putina Punco. Puno	982004086		GE#3	Influyó mucho en el desarrollo del proyecto.
Elmer Típula	Coordinador de Cecovas a y los	951234017 940420365	duxnet@gmail.com	GE#1	Responsable de la coordinación del proyecto

	actores peruanos				
Edwin Ramos	Asesor de la Mancomu nidad peruana	98519922 8	ramoscota @hotmail.co m	GE#5	Coordinador y asesor de gran influencia en el proyecto
Raúl Nieto	Consultor sénior CAN	97646413 1	<a href="mailto:rnieto@comunidadandin
a@org.pe">rnieto@com unidadandin a@org.pe	GE#4	Consultor de la Comunidad Andina y responsable del proyecto
Javier Cahuapas a	Gerente de CECOVA SA	97974148 4 99659260 2	<a href="mailto:jrcahuapasa
@yahoo.co
m">jrcahuapasa @yahoo.co m jrcahuapasa @hotmail.co m	GE#1	Importante rol en los apoyos técnicos y asesoría en el desarrollo del proyecto
Jimmy Larico	Gerente actual de CECOVA SA	98072737 8 98472573 1	<a href="mailto:jimycecovas
a@gmail.co
m">jimycecovas a@gmail.co m jimyjulian2 @gmail.com	GE#1	Fue jefe de proyecto.
Ing. Hugo Larico	Jefe del Proyecto Binaciona l Café	95620309 1	hugols20hot mail.com	GE#5	Técnico, de gran experiencia en la zona
Teodoro Pino	Nuevo president e de			GE#1	Alcalde de Alto Inambari, Sandia, Puno

	Cecovasa				
Jorge Mariaca	Supervisor del Proyecto	591-22112145	jmariaca@nortepaceño.org	GE#1	Supervisor contratado por mancomunidad boliviana. Hizo las veces de jefe del proyecto.



ANEXO N° 6:
“CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA”
(elaboración propia)

Datos de la encuesta: capítulo IV: metodología de la investigación, 4.6.
Investigación de campo

Encuesta a los productores cafetaleros de Cecovasa (Perú y Bolivia)

1. Por favor, conteste los siguientes datos:

a.- Sexo:

Masculino	41	Femenino	5
% Masculino	89	% Femenino	11

b.- Número de miembros de su familia:

F1	F2	F3	F4	F5	F46
3	3	4	4	5	3
Promedio de personas por familia		4			

c.- Mantiene Ud. a su familia económicamente:

SI	NO
46	0

El 100 % de agricultores mantiene económicamente a su familia

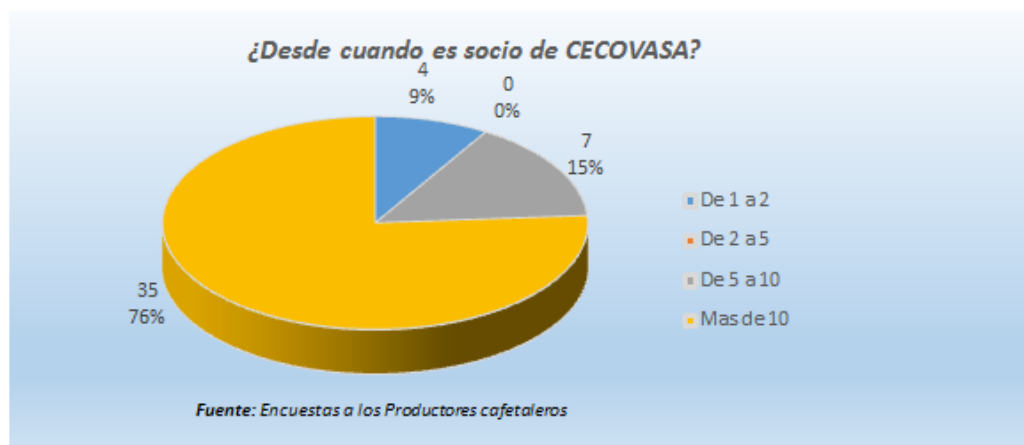
d.- Procedencia:

		Porcentaje
Perú	36	78
Bolivia	10	22



2. Desde cuando es socio de CECOVASA?

Años		Porcentaje
De 1 a 2	4	9
De 2 a 5	0	0
De 5 a 10	7	15
Mas de 10	35	76

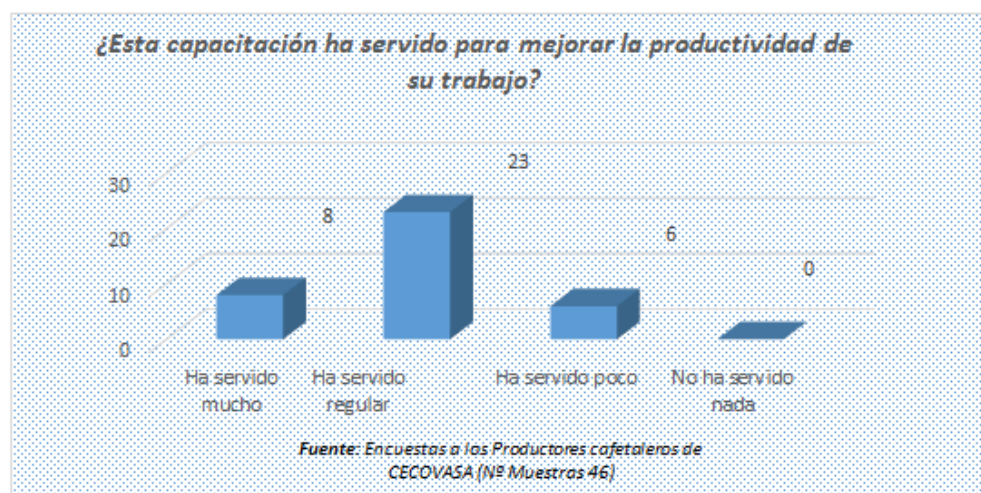


3. ¿CECOVASA le ha capacitado con nuevos conocimientos para poder mejorar la calidad o el rendimiento de sus cultivos en el marco del proyecto?

		Porcentaje
SI	35	76
NO	11	24

4. ¿Esta capacitación le ha servido para mejorar la productividad de su trabajo?

			Porcentaje
a.	Ha servido mucho	8	17
b.	Ha servido regular	23	50
c.	Ha servido poco	6	13
d.	No ha servido nada	0	0

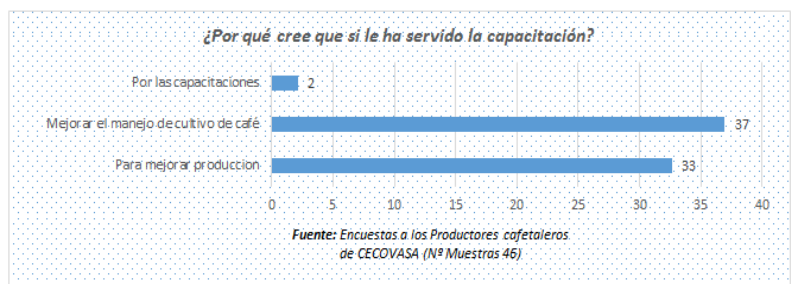


5. ¿Por qué cree usted que le ha servido o que no le ha servido la capacitación?

			Porcentaje
NO	No se visitaba frecuentemente	2	4
	No se podía coordinar	1	2
	No hay permanentes capacitaciones	7	15
	Con los cargos hay descuido	1	2
	Los técnicos no llegaron a mi parcela	1	2
	Faltó mas talleres de capacitación	1	2

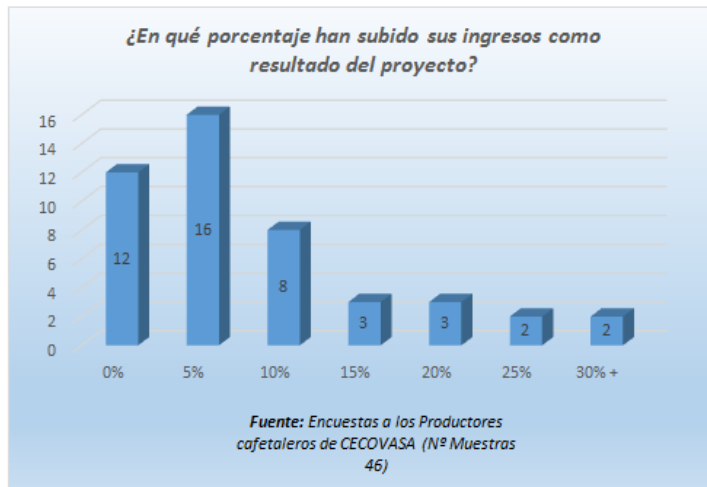


SI	Para mejorar produccion	15	33
	Mejorar el manejo de cultivo de café	17	37
	Por las capacitaciones	1	2



6. ¿En qué porcentaje aprox. han subido sus ingresos como resultado del proyecto?

	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30% +
	12	16	8	3	3	2	2
Porcentaje de Agricultores	26	35	17	7	7	4	4

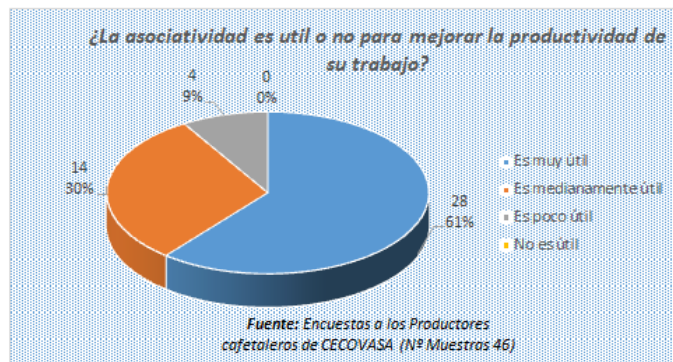


7. ¿Su asociación o CECOVASA le brindo capacitación en Asociatividad?

		Porcentaje
SI	32	70
NO	14	30

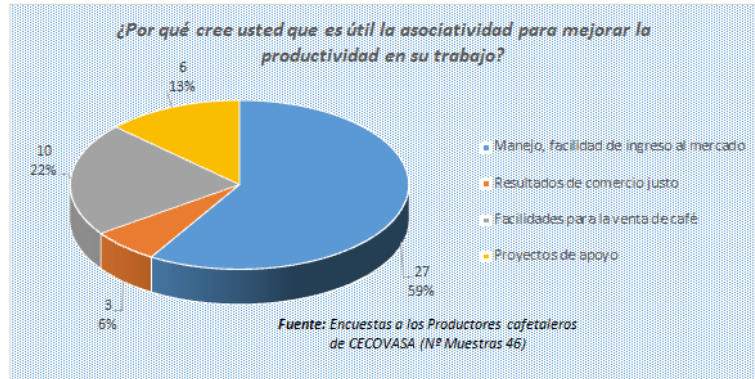
8. ¿La Asociatividad es util o no para mejorar la productividad de su trabajo?

		Porcentaje
Es muy útil	28	61
Es medianamente útil	14	30
Es poco útil	4	9
No es útil	0	0



9. ¿Por qué cree usted que es útil (según respuesta) la asociatividad para mejorar la productividad en su trabajo?

		Porcentaje
Manejo, facilidad de ingreso al	27	59
Resultados de comercio justo	3	7
Facilidades para la venta de café	10	22
Proyectos de apoyo	6	13



10. ¿Las autoridades y los profesionales del proyecto participaron respetando su cultura y sus costumbres?

		Porcentaje
SI	43	93
NO	3	7

11. Cree usted que la participación de los dirigentes y autoridades fue:

		Porcentaje
BUENA	38	83
MALA	8	17

12. De acuerdo a su respuesta ¿influye en los resultados del proyecto?

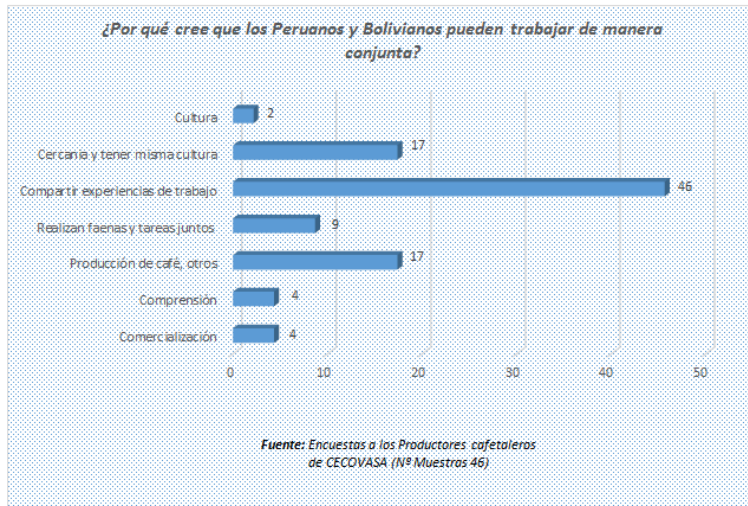
		Porcentaje
SI	44	96
NO	2	4

13. ¿Usted cree que los bolivianos y peruanos pueden trabajar de manera conjuntas?

		Porcentaje
SI	45	98
NO	1	2

14. ¿Por qué?

		Porcentaje
Comercialización	2	4
Comprensión	2	4
Producción de café, otros	8	17
Realizan faenas y tareas juntos	4	9
Compartir experiencias de trabajo	21	46
Cercanía y tener misma cultura	8	17
Cultura	1	2



ANEXO N.º 7:

“CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA LA ENCUESTA”

Encuesta a los productores cafetaleros de Cecovasa (Perú y Bolivia)

1. Por favor, conteste los siguientes datos:

a.- Sexo: Masculino Femenino

b.- Número de miembros de su familia

c.- ¿Mantiene Ud. a su familia económicamente?

d.- Procedencia: Perú Bol

2. ¿Desde cuándo es socio de CECOVASA?

De 1 a 2 años

De 5 a 10 años

De 2 a 5 años

Mas de 10 años

3. ¿CECOVASA le ha capacitado con nuevos conocimientos para poder mejorar la calidad o el rendimiento de sus cultivos en el marco del proyecto?:

° Sí

° NO

4. ¿Esta capacitación le ha servido para mejorar la productividad de su trabajo?

a. Ha servido mucho.

c. Ha servido poco

b. Ha servido regular.

d. No ha servido

5. ¿Por qué cree usted que le ha servido o que no le ha servido la capacitación?

.....
.....
.....
.....

6. ¿En qué porcentaje aprox. han subido sus ingresos como resultado del proyecto?

0%	5%	10%	15%	20%	25%	30% o +

7. ¿Su asociación o CECOVASA le brindó capacitación en asociatividad?

° Sí ° No

8. ¿La asociatividad es útil o no para mejorar la productividad de su trabajo?

- a. Es muy útil. C. Es poco útil.
b. Es medianamente útil. D. No es útil.

9. ¿Por qué cree usted que es útil (según respuesta) la asociatividad para mejorar la productividad en su trabajo?

.....
.....
.....
.....

10. ¿Las autoridades y los profesionales del proyecto participaron respetando su cultura y sus costumbres?

SÍ NO

11. Cree usted que la participación de los dirigentes y autoridades fue:

BUENA MALA

12. De acuerdo con su respuesta ¿influye en los resultados del proyecto?

SÍ NO

13. ¿Usted cree que los bolivianos y peruanos pueden trabajar de manera conjuntas?

SÍ NO

14. ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

ANEXO N.º 8:
“FORMATOS DE GUÍAS DE ENTREVISTAS”

GUÍA DE ENTREVISTA (GE#1): CECOVASA

Entrevista al presidente de CECOVASA

Entrevista al gerente de proyecto perteneciente a CECOVASA

1. Por favor, conteste los siguientes datos:

Nombre completo:

.....

Institución:

.....

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

.....

2. Relátenos como intervino su institución en el desarrollo del proyecto. ¿Cuáles fueron sus motivos para iniciar el proyecto? ¿Cuáles fueron las funciones que cumplió CECOVASA?
3. Específicamente, ¿en qué consistía el proyecto y cuáles fueron sus etapas, quienes intervinieron, de qué manera y que se logró en cada una de estas etapas?
4. ¿Cree usted que se logró mejorar o no el aspecto productivo de la cadena? Sustente sus opiniones por favor.
5. ¿Cree usted que se logró mejorar o no en el aspecto asociativo? Sustente sus opiniones por favor.

6. ¿Cómo se gestionó el problema de la interculturalidad peruano- boliviana al momento de ejecutar el proyecto? ¿Cómo fue la manera de comunicar el proyecto?: las convocatorias, material informativo, lenguas nativas, la inclusión de género, etc.
7. ¿Cree usted que los agricultores peruanos y bolivianos se sienten respetados en su interculturalidad ante el trato de las autoridades peruanas y bolivianas y de los profesionales que han intervenido en el proyecto? ¿En qué basa sus opiniones?
8. ¿Cuál cree usted que han sido los cambios en el modo de pensar de la gente, relacionados a la asociatividad productiva inter fronteriza que ha logrado este proyecto? ¿Cómo cree que dichos cambios se han manifestado en esta comunidad?
9. ¿Conoce usted si el proyecto binacional estaba contenido en los planes territoriales o en los planes de desarrollo municipales o ha sido un proyecto aislado propuesto por iniciativas de los actores involucrados?
10. ¿Cree Ud. que el proyecto logró convocar a los principales actores de la comunidad interfronteriza? ¿Se hizo la convocatoria suficiente para poder desarrollar el interés de los actores potenciales?
11. ¿Cuáles han sido los principales acuerdos que pueden permitir la continuidad del proyecto?
12. ¿Cuáles han sido los principales aciertos y cuáles son las críticas que usted podría opinar sobre el desarrollo del presente proyecto?

GUÍA DE ENTREVISTA (GE#2): Mancomunidades

Entrevista al presidente de Mancomunidad de Perú

Entrevista al presidente de Mancomunidad de Bolivia

1. Por favor, conteste los siguientes datos:

Nombre completo:

.....

Institución:

.....

Cargo:

.....

Antigüedad en el

cargo.....

2. Relátenos cómo intervino su institución en el desarrollo del proyecto. ¿Cuáles fueron sus motivos para iniciar el proyecto? ¿Cuáles fueron las funciones que cumplieron las Mancomunidades Municipales?
3. Específicamente, ¿cree usted que el proyecto logró aportar o no en el desarrollo de la asociatividad productiva peruano-boliviana y de qué manera puede haber influido en el desarrollo social de su comunidad? ¿Cómo cree usted que su comunidad valora este aporte del proyecto?
4. ¿Sabe usted si el Gobierno Regional o Local colaboró directa o indirectamente con inversiones en infraestructura de apoyo o de servicios públicos para facilitar el desarrollo del proyecto?
5. ¿Cree usted que los agricultores peruanos y bolivianos se sienten respetados o no en su interculturalidad ante el trato de las autoridades peruanas y bolivianas y de los profesionales que han intervenido en el proyecto? ¿En qué basa sus opiniones?

6. ¿Cuál cree usted que han sido los cambios en el modo de pensar de la gente, relacionados a la asociatividad productiva inter fronteriza que ha logrado este proyecto? ¿Cómo cree que dichos cambios se han manifestado en esta comunidad?
7. ¿Conoce usted si el proyecto binacional estaba contenido en los planes territoriales o en los planes de desarrollo municipales o ha sido un proyecto aislado propuesto por iniciativas de los actores involucrados
8. ¿Cree Ud. que el proyecto logro convocar a los principales actores de la comunidad interfronteriza? ¿Se hizo la convocatoria suficiente para poder desarrollar el interés de los actores potenciales?
9. ¿Cuáles han sido los principales acuerdos que pueden permitir la continuidad del proyecto?
10. ¿Cuáles han sido los principales aciertos y cuáles son las críticas que usted podría opinar en el desarrollo del presente proyecto?

GUÍA DE ENTREVISTA (GE#3): Municipalidades

Entrevista al alcalde distrital de Putina Punco – Perú y de Apolo – Bolivia

1. Por favor, conteste los siguientes datos:

Nombre completo:

Institución:

Cargo:Antigüedad en el cargo.....

2. Relátenos cómo intervino su institución en el desarrollo del proyecto. ¿Cuáles fueron sus motivos para iniciar el proyecto? ¿Cuáles fueron las funciones que cumplieron las Municipalidades distritales que firmaron el acuerdo?
3. ¿Específicamente, cree usted que el proyecto logro o no aportar en el desarrollo de la asociatividad productiva peruano-boliviana y de qué manera puede haber influido en el desarrollo social de su comunidad? ¿Cómo cree usted que su comunidad valora este aporte del proyecto?
4. ¿Su gobierno colaboró directa o indirectamente con generar inversiones en infraestructura de apoyo o de servicios públicos para facilitar el desarrollo del proyecto? ¿Sabe usted que otra institución pública o privada haya colaborado también con inversiones de apoyo al desarrollo del proyecto?
5. ¿Conoce usted si el proyecto binacional estaba contenido en los planes territoriales o en los planes de desarrollo municipales o ha sido un proyecto propuesto por iniciativas de los actores involucrados?
6. ¿Cree Ud. que el proyecto logró convocar a los principales actores de la comunidad interfronteriza? ¿Se hizo la convocatoria suficiente para poder desarrollar el interés de los actores potenciales?
7. ¿Cuáles han sido los principales aciertos y cuáles son las críticas que usted podría opinar sobre el desarrollo del presente proyecto?

GUÍA DE ENTREVISTA (GE#4) jefe de proyecto CA

Entrevista al consultor sénior jefe del proyecto en CA

1. Por favor, conteste los siguientes datos:
 1. Nombre:
 2. Institución:
 3. Cargo:
 4. Antigüedad en el cargo.....

2. Relátenos cómo intervino su institución en el desarrollo del proyecto. ¿Cuáles fueron sus motivos para iniciar el proyecto? ¿Cuáles fueron las funciones que cumplió la Comunidad Andina?

3. Específicamente, ¿en qué consistió el proyecto?, ¿quiénes participaron y qué aportaron cada uno? ¿Cuáles fueron los entregables del proyecto? ¿Se cumplieron las metas previstas? ¿Qué logró concretar esta intervención nivel del desarrollo productivo y la calidad de vida de dicha comunidad?

4. ¿Cree usted que el proyecto logró aportar en el desarrollo de la asociatividad productiva peruano-boliviana y de qué manera puede haber influido en el desarrollo social de dichos territorios? ¿Cómo cree usted que su Institución valora este aporte del proyecto?

5. ¿Cree usted que los agricultores peruanos y bolivianos se sienten respetados en su interculturalidad ante el trato de los profesionales que han intervenido en el proyecto, entendiendo que el proyecto aborda un problema al interior de dos naciones fronterizas?

6. ¿Cuál cree usted que han sido los cambios culturales relacionados a la asociatividad productiva inter fronteriza que ha logrado este proyecto? ¿Cómo cree que dichos cambios se han manifestado en esta comunidad?

7. ¿Conoce usted si el proyecto binacional estaba contenido en los planes territoriales o en los planes de desarrollo municipales o ha sido un proyecto aislado propuesto por iniciativas de los actores involucrados
8. ¿Cuáles han sido los principales acuerdos que han logrado y que pueden permitir la continuidad del proyecto?
9. ¿Cuáles han sido los principales aciertos y cuáles son las críticas que usted podría opinar en el desarrollo del presente proyecto?



GUÍA DE ENTREVISTA (GE#5): otros actores

Entrevista a líderes de opinión

1. Por favor, conteste los siguientes datos:
 - a. Nombre completo:
 - b. Institución:
 - c. Cargo:
 - d. Antigüedad en el cargo
2. ¿Cree usted que el proyecto logró aportar o no en el aspecto productivo de la cadena de CECOVASA? Sustente sus opiniones por favor.
3. ¿Cree usted que los agricultores peruanos y bolivianos se sienten respetados o no en su interculturalidad ante el trato de las autoridades peruanas y bolivianas y de los profesionales que han intervenido en el proyecto?
4. ¿Cuál cree usted que han sido los cambios en el modo de pensar de la gente, relacionados a la asociatividad productiva inter fronteriza que ha logrado este proyecto? ¿Cómo cree que dichos cambios se han manifestado en esta comunidad?
5. ¿Cree Ud. que el proyecto logró convocar a los principales actores de la comunidad interfronteriza? ¿Se hizo la convocatoria suficiente para poder desarrollar el interés de los actores potenciales?
6. ¿Cuáles han sido los principales aciertos y cuáles son las críticas que usted podría opinar sobre el desarrollo del presente proyecto?