

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



DE LA COCA AL CACAO:
UN ANÁLISIS ETNOGRÁFICO SOBRE LAS NUEVAS TENDENCIAS
DEL DESARROLLO ALTERNATIVO EN LA AMAZONÍA PERUANA
EL CASO DE LA ALIANZA CACAO PERÚ
EN EL CASERÍO MIGUEL GRAU, NESHUYA—UCAYALI

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN ANTROPOLOGÍA QUE PRESENTA

Amanda Jo Elizabeth Wildey

ASESORA
Norma Belén Correa Aste

LIMA—PERÚ
JULIO DE 2016

Para los cacaos nacidos de la tierra peruana
y los productores quienes los cuidan.

AGRADECIMIENTOS

Antes de nada, quisiera agradecer a Rotary International por la oportunidad de proseguir mis estudios de posgrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú a través del Global Grant. Gracias, en particular, a mi sponsor Ben Hoover por abogar constantemente por mí y mis metas. Esta beca me ha dado la posibilidad de formar lazos duraderos con personas inspiradoras, tanto en ciudades de los Estados Unidos como en caseríos de la selva peruana. Estoy agradecida por este entorno de colaboración y por la oportunidad de profundizarlo como eje central de mi carrera.

Gracias a la Pontificia Universidad Católica del Perú por las oportunidades de llevar mi investigación a escenarios internacionales y enriquecerla con nuevas perspectivas mediante el fondo Marco Polo.

Agradezco a los moradores de Miguel Grau por su apoyo a lo largo de esta investigación. Sin su disposición de hablar conmigo por largos ratos sobre mis preguntas curiosas y de protegerme del tunche en las noches, esta obra no existiría. Agradezco en particular a la familia que me dio la bienvenida a sus vidas, a una persona desconocida y, hay que admitirlo, algo inútil en las labores como lavar el arroz; aunque espero haberlo compensado con los “tallarines dulces”. Ustedes son el alma y el espíritu de este trabajo y siempre llevaré conmigo las lecciones que me han enseñado. Un profundo “gracias” especial a Gauder Guerra por su amistad y por abrirme el camino que dio inicio a esta investigación y a una vida llena de cacao peruano. Eres la personificación de las maravillas naturales de la selva y tu pasión por ellas es contagiosa.

Quisiera reconocer también a las personas de USAID y, sobre todo, de la Alianza Cacao Perú por su sincera disposición de darse el tiempo de sentarse y hablar conmigo. Gracias, Pepe, por orientarme constantemente desde un punto de vista global (literalmente). Javier, tu infatigable dedicación a los socios ucayalinos, que brilla a través de tus palabras y acciones, es una inspiración.

Estoy agradecida por el apoyo de mi asesora Norma Correa a lo largo de todo este proceso. Tu convicción constante me ha orientado sobretodo en los momentos cuando me he sentido abrumada por posibilidades (y datos...gracias por nunca

decir “¡Te lo dije!”). Les agradezco también a los miembros de mi jurado por brindarme sus perspectivas durante las etapas de composición. Gracias a los docentes de Antropología, así como a los de Biocomercio y Desarrollo Sostenible, por estimularme a considerar nuevos acercamientos, en particular a Makena Ulfe, por compartir su sabiduría conmigo desde la infancia teórica de esta tesis y en toda su elaboración. Por otro lado, a María Inés Calle, agradezco su paciencia, dedicación y ojo agudo a lo largo de la (muy, muy larga) edición de la misma.

El camino de esta investigación ha sido extenso. Les agradezco a todos mis amigos y familiares por haberme acompañado y apoyado, desde cerca y desde lejos, sobretodo durante los últimos pasos cuando estuve totalmente consumida por La Tesis. Sus mensajes buscando señales de vida y animándome con promesas de canchita y películas, heart-to-hearts, milkshakes y apapachos ilimitados, me han reconfortado sobremanera.

Quiero agradecer ciento cuarenta y tres veces a la persona en cuya alma he encontrado una chispa gemela. Tu capacidad de mostrarme puertas donde solo veía paredes no deja de inspirarme, y tu fe constante —en mí, en Franky— me fortalece el espíritu más de lo que te imaginas. Gracias por compartir una hermosa vida conmigo.

Finalmente, mi corazón desborda gratitud hacia mis padres, Chuck y mj. Han apoyado mis sueños y metas durante toda la vida sin jamás preguntarme ni una sola vez “¿Estás segura?” o “¿Podrás?”. Cuando les conté de mi plan de trabajar como mano de obra en la selva peruana, y el único dato que tenía para mostrarles dónde estaría exactamente era una imagen satelital de Google, de un mar verde, muy verde, de árboles verdes, me apoyaron sin pensarlo dos veces. Saber que cuento con ellos, venga lo que venga, me ha dado la fuerza de seguir adelante, aún cuando los tiempos se tornaron difíciles. Simplemente, no es posible expresar en palabras lo agradecida que estoy por la fe incondicional que han tenido en mí y en mis visiones, desde siempre. I am eternally grateful to you for all you have taught me about following my passions and trusting in God and for supporting me every step of the way along this strange and at times uncertain path of mine. You bring to life every day examples of whom I aspire to be as a person and I love you both forever. 143.

Contenido

Introducción	10
La comercialización del cacao: ¿Una nueva moda del desarrollo alternativo?.....	10
La Alianza Cacao Perú y el desarrollo alternativo.....	12
Estructura de la tesis.....	13
Preguntas de investigación.....	15
La pregunta central.....	15
Las preguntas secundarias.....	16
Justificación y planteamiento.....	17
Las orígenes de la investigación.....	17
Los aportes.....	18
<i>Entender una nueva estructura de desarrollo alternativo.....</i>	<i>19</i>
<i>Investigar los impactos locales.....</i>	<i>19</i>
<i>Contribuir a nivel local.....</i>	<i>20</i>
Motivaciones propias.....	20
Límites de la investigación.....	23
<i>Identidad propia.....</i>	<i>23</i>
<i>Infraestructura deficiente de la zona.....</i>	<i>25</i>
Capítulo 1: Estado del arte y marco teórico	27
Estado del arte.....	27
El desarrollo alternativo y la lucha contra el narcotráfico.....	28
Los efectos de la violencia política en Ucayali.....	35
El cacao: un bien mundial.....	37
Marco teórico.....	39
I. El desarrollo analizado desde la antropología.....	39
<i>Jerarquías de poder en el discurso del desarrollo.....</i>	<i>40</i>
<i>Aplicando la antropología al desarrollo.....</i>	<i>44</i>
II. La reducción del rol del estado en el ámbito del desarrollo.....	47
<i>Formas históricas de control central.....</i>	<i>47</i>
<i>Cambios en la presencia del estado.....</i>	<i>49</i>
<i>Explicando la diversificación de actores.....</i>	<i>50</i>
III. Las dinámicas entre los varios intereses.....	52
<i>Amplias redes de actores.....</i>	<i>52</i>
<i>Actitudes locales.....</i>	<i>53</i>
IV. “Alternativo”: El valor comercial del cacao.....	55

Contenido

<i>Cadenas de largo plazo</i>	55
V. “Sostenible”: La tensión economía-ecología.....	58
<i>La Economización del medioambiente</i>	58
Conclusión.....	60
Capítulo 2: Metodología	63
La formulación y la base	63
Antropología multisituada	63
El lugar	64
<i>Ubicación geográfica</i>	65
<i>Economía</i>	65
<i>Escenario sociopolítico</i>	66
<i>Otros campos</i>	66
Cronograma	67
Bosquejo de los instrumentos	70
Contactos: clasificación y cuantificación.....	70
Entrevistas	73
Observación propia: Puntos de entrada.....	77
Registro fotográfico	79
Temas.....	79
Balance sobre la experiencia de investigación	85
Bola de nieve	85
Lo cuantitativo: recaudando perspectivas locales	87
Capítulo 3: Desarrollo alternativo en la Amazonía peruana: antes y ahora	92
Trayectoria y tendencias anteriores (1987-2012).....	92
Un caso actual: la Alianza Cacao Perú y la comercialización del cacao	95
Estructura.....	96
Orígenes	102
Mecanismos de función	104
<i>Énfasis comercial</i>	105
Cambios: el cacao bajo un enfoque comercializador	108
“Cacaotizándonos”	111
<i>Acceder a Financiamiento</i>	114
Concienciación local: promoviendo el emprendimiento en las EGE.....	116

Contenido

<i>Comprometidos con la buena poscosecha</i>	119
<i>Explicando la fundación del cooperativismo</i>	121
<i>El valor del intercambio</i>	123
Conclusión.....	126
Capítulo 4: Realizando la Alianza Cacao Perú	127
Actores y agendas de la Alianza Cacao Perú	127
Los cinco socios fundadores de la Alianza Cacao Perú	128
Intereses	130
<i>Promover la cadena de valor del cacao</i>	130
<i>Aumentar valor agregado</i>	132
La meta “inmodificable”, la antropología irrelevante	133
La Alianza autoreflexiva: midiendo y evaluando el progreso	135
El orden piramidal de las agendas y actores	137
Tensiones entre los actores de la Alianza y sus implicancias	139
Actores fuera de la red de la Alianza Cacao Perú	140
Intermediarios en Neshuya	141
Los no socios de Miguel Grau	146
La Central Café y Cacao del Perú	147
La política pública agraria nacional paralela a la Alianza	148
¿Cuán colaborativos?: el Estado y la Alianza Cacao Perú	151
La Alianza y el Gobierno regional	152
La Alianza y el Gobierno local.....	156
La Alianza con entidades estatales.....	158
Para la longevidad: la Alianza y planes post 2016	162
Carana Agribusiness Partnerships	162
El proyecto de Fondoempleo	162
Conclusión	164
Capítulo 5: Los efectos de la Alianza Cacao Perú en los socios cacaoteros de Miguel Grau	165
Contexto sociohistórico de Miguel Grau.....	165
Implicancias demográficas.....	166
Relaciones sociales	167
<i>La familia el núcleo</i>	168
<i>Hermanos en Cristo</i>	170

Contenido

<i>Colaboración entre paisanos</i>	170
Actitudes preexistentes y las cadenas de valor del cacao.....	171
<i>Prácticas</i>	172
<i>Cultivos: la coca</i>	173
<i>Midiendo su compromiso</i>	175
Límites.....	180
Límites físicos: realidades de la zona	180
<i>Infraestructura</i>	180
<i>Clima</i>	182
<i>Telecomunicación</i>	183
Las deficiencias de la asistencia técnica	183
<i>Flujo de personal</i>	189
<i>Mensajes mixtos</i>	194
<i>“Otros métodos”</i>	199
Poca coordinación de tiempo en las actividades del nivel micro	200
<i>La calidad cuestionable de las varas yemeradas</i>	201
<i>Ausencia platanera y la libre voluntad</i>	203
Cuestionemos: <i>“La Alianza es buena. Son los trabajadores los malos”</i>	206
Antecedentes que perduran, distorsionan	207
<i>Desconfianza perjudicial</i>	208
<i>Expectativas erradas</i>	210
La debilidad de la infraestructura social.....	217
<i>El racismo, raíz de la división</i>	218
<i>Reina el egoísmo: “Ojos curiosos y brazos largos”</i>	218
<i>Una asociación sin cohesión profunda</i>	222
Cadena descoordinada: meso a micro	223
<i>Lo problemático del nivel micro: miembros que no colaboran</i>	226
El choque ideológico: individualismo vs. emprendedurismo.....	233
<i>Resistencia a la unión de las fuerzas</i>	233
<i>Seguir una ideología del mercado: Lo malo</i>	235
<i>La poscosecha: Lo mínimo posible</i>	236
<i>Cantidad en vez de calidad: Decisiones de clones</i>	238
Oportunidades.....	243
La practicabilidad	244
<i>Recibir apoyo de manera gratuita</i>	244

Contenido

<i>Educarse en el manejo del cacao</i>	244
<i>Diversificar el cultivo con el cacao fino y de aroma</i>	245
Seguir una ideología del mercado: Lo bueno	245
Conclusión.....	247
Propósito y hallazgos	249
El compromiso de actores diversos: una vanguardia por aprovechar	251
Librándose de la dependencia cuantitativista	254
<i>Para entender: ¿Por qué la coca?</i>	255
<i>Para entender: ¿Por qué no el emprendedurismo?</i>	259
(Ir)responsabilidades inesperadas: el cacao, cómplice a la deforestación	264
Lecciones duras	270
Los siguientes pasos.....	271
Atención a las cualidades a nivel micro	272
Atención al alineamiento de la teoría con la práctica	273
Anexos	285
Anexo 1: Herramientas.....	286
1.1. Guías de entrevistas	286
1.2. Guía de encuesta:	293
Anexo 2: Materiales recogidos en el campo	295
2.1. Ficha de encuesta para el monitoreo y evaluación de la Alianza	295
2.2. Folletos informativos de la Alianza Cacao Perú.....	300
<i>“Cacaos finos y de aroma”</i>	300
<i>“Alianza Cacao Perú: socios para el desarrollo sostenible y responsable del cacao”</i>	301
<i>“A Pioneer and Sustainable Model”</i>	302
2.3. Formularios administrativos	303
Anexo 3: Gráficos de monitoreo y evaluación de la Alianza	304
Anexo 4: Gráficos de los datos de la encuesta independiente	308
4.1. Departamento de nacimiento de cacaoteros entrevistados.....	308
4.2. Época de asentamiento permanente en Miguel Grau	309
4.3. Motivos de los migrantes de quedarse	310
4.4. A quiénes prefieren consultar para aclarar una duda agrícola.....	311
4.5. Plan de venta de cosecha.....	312
Anexo 5: Las cadenas de valor del cacao en Miguel Grau	313
Anexo 6: Registro fotográfico	314

Introducción

La comercialización del cacao: ¿Una nueva moda del desarrollo alternativo?

La presente investigación se centra en las nuevas tendencias en las políticas de desarrollo alternativo en la Amazonía peruana. Comienza señalando los cambios que han surgido a partir del año 2012 en la orientación misma del desarrollo alternativo y principalmente en el discurso y en las prioridades de las entidades que promueven las iniciativas que se enmarcan en dicho desarrollo. A través de estas transformaciones se puede observar una transición que va, desde una estrategia que prioriza la erradicación de la coca, a una estrategia que se enfoca en la comercialización del cacao.

Para ilustrar estos cambios, me enfoco en un proyecto actual de desarrollo alternativo, una iniciativa público privada denominada Alianza Cacao Perú, y lo analizo a través de un caso etnográfico específico: su presencia y desarrollo de actividades en el caserío Miguel Grau en Ucayali. Pero como subrayo en el eje de esta investigación, para entender de una manera completa la orientación actual de un proyecto de desarrollo es necesario considerarlo en su totalidad, desde la intención detrás de su creación hasta las huellas que deja para el futuro. Por lo tanto, lo que esta investigación presenta es la fábrica del desarrollo y toda su maquinaria: las esferas en las cuales el proyecto está contemplado, formulado, implementado y recibido.

El desarrollo alternativo no es un concepto nuevo en el Perú; como se detalla en el Capítulo 3, tiene sus comienzos en el año 1987 con las primeras iniciativas formales de la erradicación del cultivo ilícito de la coca. Sin embargo, al examinar las tendencias de los últimos años, se puede apreciar cambios significativos en la política del desarrollo alternativo. El cambio principal es la sustitución del énfasis en la erradicación por un enfoque comercial: la exportación del cacao peruano.

La Alianza Cacao Perú es la iniciativa pública-privada pionera en esta nueva manera de comercializar el cacao en el país. Se inauguró a fines del 2012, a través

de los esfuerzos de aproximadamente¹ diecisiete aliados de múltiples sectores, con el fin de instalar 28 mil hectáreas nuevas de cacao para el 2016 en las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali; su objetivo a gran escala es hacer del Perú el líder mundial en el mercado del cacao fino y de aroma.² Es precisamente esta ambición sin precedentes lo que merece la atención de quienes buscan concebir mejor las posibilidades para el desarrollo alternativo, así como entender los efectos de este sobre todos los involucrados.

La comercialización del cacao marca un nuevo capítulo en la historia de las transiciones en el desarrollo alternativo contemporáneo peruano. Además, cualquier éxito generado por dicha comercialización puede ser inspiración para otros países que, desafiados por la producción ilícita de la hoja de coca, están buscando una diferente estrategia de desarrollo. Recientes noticias sobre Colombia, por ejemplo, sugieren que se está contemplando la comercialización del cacao a través de un mayor involucramiento del sector privado en proyectos de cooperación internacional, como contrapunto a la grave situación de proliferación de la narcoactividad que acosa al país.³ Y puede ser que tales esperanzas tengan sus raíces en hechos verificables: en julio del 2015, salió el tan esperado “Monitoreo de Cultivos de Coca 2014”, el reporte anual de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) sobre el estado de la coca en el Perú,⁴ y fue con gran satisfacción

¹La naturaleza dinámica de la Alianza dificulta llegar a un conteo exacto de los aliados que participan, pues, como detallo en el Capítulo 3, hay actores que se incorporan de manera fluida en diferentes etapas de la iniciativa. Pero para hablar de la Alianza en términos generales, me refiero a los 17 actores señalados en su página de web oficial cuando describe la iniciativa.

² El cacao se divide en tres clases generales, cada una con sus propias características genéticas: criollo, trinitario y forastero. El cacao de las primeras dos clases es el más fino en sus sabores y aromas y, por lo tanto, está más valorizado en los mercados prestigiosos; el cacao fino y de aroma es una categoría que pertenece al grupo trinitario. Sin embargo, hasta hace poco, el último ha sido el tipo más utilizado —particularmente el clon CCN-51— en los países productores como el Perú y Ecuador y ha sido recibido con vistas positivas por los agricultores por su alta producción. Sin embargo, la Alianza, mientras promueve la instalación de estas 28 mil hectáreas de cacao, también busca animar a sus socios a considerar injertar el cacao fino y de aroma. Por un lado, injertar varios clones del cacao fino y de aroma cabe en el marco de sistemas agroforestales al resultar en cacaotales con materia genética diversificada. Pero por otro lado, y con miradas hacia las preferencias comerciales, el cacao fino y de aroma presenta la mejor entrada para el Perú en el mercado internacional.

³ El modelo, lanzado en el 2013, es casi una réplica de la Alianza Cacao Perú, desde el involucramiento de USAID hasta las capacitaciones que ofrece a los agricultores participantes. Naki B. Mendoza. “Colombia: A long road to recovery.” DEVEXImpact. 14 sept. 2015.

⁴ UNODC Monitoreo de Cultivos de Coca 2014. Julio 2015.

que se recibió la noticia de una reducción del 13.9% de las hectáreas sembradas con hoja de coca en el Perú.

La Alianza Cacao Perú y el desarrollo alternativo

A pesar de que la disminución del área cultivada de hoja de Coca en sí no es suficiente para pintar un panorama completo de los efectos de las iniciativas de desarrollo alternativo, como subrayaré cuando dirija mi análisis hacia los anteriores proyectos, los nuevos resultados que presenta la Alianza Cacao Perú y la comercialización del cacao que promueve, invitan a una consideración más detenida de estas nuevas prácticas. Por lo tanto, enfocarse en el caso de la Alianza Cacao Perú y en su presencia en el caserío de Miguel Grau a través de un acercamiento etnográfico permite entender los detalles logísticos y experimentales detrás de la transformación de la política de desarrollo alternativo. Otra parte de esta investigación, entonces, es estudiar de cerca de la Alianza misma. Su estructura, formada por los diecisiete aliados —tanto públicos como privados, incluyendo domésticos, extranjeros y transnacionales— genera una compleja red de actores, cada uno con sus propios intereses y prioridades. La interacción de estos personajes, a la vez, genera nuevas esferas de contacto, y para entender cómo estas articulaciones figuran en el gran esquema de la iniciativa, es necesario rastrearlas en su evolución a lo largo de la cadena del proyecto, desde las etapas teóricas del diseño hasta las respuestas locales en su implementación.

La estructura diversificada de la Alianza Cacao Perú, por ende, ofrece una entrada para tener en cuenta la base que da origen a un proyecto de desarrollo alternativo contemporáneo. Sin embargo, la característica que más define a la Alianza Cacao Perú —y que tiene las implicancias más significativas para la transformación del discurso de desarrollo alternativo— es el enfoque que ha adoptado. Para explicar la esencia de la Alianza, basta señalar que provee tres ramas de apoyo. Al igual que los proyectos anteriores, capacita a los cacaoteros para mejorar sus prácticas en la chacra, y la instalación de nuevas parcelas de cacao es la forma de medir el progreso de la iniciativa. Pero, detrás de todo el proyecto, la idea dominante y el marco para el largo plazo es fomentar las capacidades empresariales de los socios cacaoteros para que se vuelvan emprendedores. Lo que la iniciativa busca, en su esencia, es cambiar las ideologías

y mentalidades locales, ajustándolas según perfiles preconcebidos como evidencia de progreso.

A la luz de esta cruzada ideológica, es necesario preguntarnos por la eficacia de tal proyecto desde su diseño hasta su implementación, ya que una transformación tan profunda requiere de una planificación detallada y cuidadosa. En dicha consideración entra el caserío de Miguel Grau, el cual se encuentra actualmente posicionado frente a esta transformación y, por lo tanto, presenta un ejemplo ilustrativo de cómo se experimenta la iniciativa de la Alianza Cacao Perú. Es el componente local lo que complementa las demás consideraciones de los niveles macro y meso del proyecto para que al final tengamos un panorama que demuestre a la vez la política contemporánea y el proyecto que esta Alianza genera, la práctica para llevarlo a cabo, más los efectos y las respuestas que desencadena. Mi investigación recorre las múltiples esferas del proyecto y las interacciones sociales que emergen allí, desde Lima, pasando por el núcleo regional en Pucallpa, hasta los cacaotales de Miguel Grau, y argumenta que tal consideración holística es la única manera de entender una iniciativa de desarrollo en su totalidad.

Estructura de la tesis

Para presentar las intersecciones que construyen el panorama de las transformaciones contemporáneas del desarrollo alternativo, divido la investigación en seis capítulos. El primero establece el estado del arte y el marco teórico para contextualizar la etnografía de la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau e identificar qué herramientas teóricas debo implementar para analizar el caso. Destaco dos categorías generales según las cuales el marco teórico se organiza: Primero, una etnografía del desarrollo, en la cual el desarrollo en sí se vuelve el objeto de estudio. Tiene tres entradas: una mirada hacia las relaciones de poder detrás del desarrollo, el rol cambiante del Estado en los proyectos y la aplicación de la antropología al estudio del desarrollo. Segundo, dos consideraciones del contexto particular en el cual este caso se sitúa: la evolución del término “alternativo” y la tensión que prevalece entre los intereses económicos y la responsabilidad ecológica.

En el segundo capítulo presento la metodología de la investigación. Explico su base y formulación, además de las estrategias de investigación, evidenciando su naturaleza mixta así como la característica multisituada del campo etnográfico.

Adicionalmente, ofrezco un cronograma que detalla los siete segmentos de trabajo de campo realizado para poder demostrar la evolución de la investigación y las conexiones entre sus varias esferas.

El tercer capítulo rastrea la historia del desarrollo alternativo en el Perú y presenta la Alianza Cacao Perú con su comercialización del cacao, como punto de quiebre de las tendencias de las iniciativas anteriores, entre 1987 y 2012. Detallo su estructura, sus mecanismos de función y su evolución in situ —tanto en Ucayali como en nuestro caso específico de Miguel Grau—, para entender una actual implementación del desarrollo alternativo.

El cuarto capítulo adopta un enfoque más concentrado sobre cómo se realiza la Alianza, considerando a los actores y agendas detrás de la iniciativa. Señalo a los cinco socios fundadores de la Alianza Cacao Perú, los intereses específicos de cada uno y las relaciones generadas entre ellos. También presento los mecanismos de monitoreo y evaluación como indicadores que revelan las principales prioridades del proyecto, además, para evidenciarlos en las etapas de implementación, detallo la iniciativa de impartir en los socios cacaoteros la mentalidad empresarial a través de las Escuelas de Gestión Empresarial de Carana (EGE).

El quinto capítulo aterriza el análisis en lo concreto, en el contexto local del caserío de Miguel Grau y en las oportunidades de participación en la Alianza para los socios cacaoteros ahí. Presento primero el escenario del caserío Miguel Grau, tanto respecto a su infraestructura física como social —características que hacen que la forma que la Alianza asume allí sea única—. Recorro a estas cualidades para poner el análisis de la participación de los socios cacaoteros en términos de límites y oportunidades y señalo, al final, que las múltiples instancias de choques entre el plan de la Alianza y las realidades locales limitan severamente el provecho que los cacaoteros sacan del programa.

En el sexto y último capítulo, doy cierre a la investigación y presento las conclusiones y observaciones sobre el desarrollo alternativo contemporáneo en el Perú, según la compilación de información y análisis presentada a lo largo de los anteriores capítulos. Finalmente, indico una desconexión entre el plan agroforestal de la Alianza y la realidad local al señalar efectos ambientales no anticipados, desencadenados por el énfasis agresivo del programa. Las cifras de deforestación

de bosque primario comunican solas la urgencia de tratar el problema en próximas iniciativas de desarrollo alternativo.

La investigación que sigue se basa en trabajo de campo original e independiente, llevado a cabo a lo largo de dos años (2013-2015) y a través de seis segmentos de investigación, tanto periodos largos de observación participante como excursiones breves. Abarca múltiples esferas enfocadas en cuatro campos distintos: Miguel Grau, Neshuya, Pucallpa y Lima. El hecho de no tener ninguna afiliación a ninguna institución privada ni pública me ha permitido conducir la investigación sin aferrarme a una agenda o cronograma externo. Proviene más bien de mi propio interés sincero y genuino de conocer y compartir las experiencias de los socios cacaoteros de Miguel Grau. El análisis resultante se basa en la colaboración de 104 contactos y en la información y observaciones que me fueron brindadas a través de 173 entrevistas de formatos variados. Para contextualizar estas experiencias elaboré una profunda revisión bibliográfica interdisciplinaria, incorporando perspectivas tanto antropológicas como económicas y ambientales. He omitido los nombres verdaderos de los informantes, reemplazándolos con códigos para mantener su anonimidad y no perjudicarlos cuando quieran participar en futuras iniciativas.

Preguntas de investigación

Para orientar a los lectores y dar contexto al estado del arte y marco teórico que se expone más adelante, presento ahora las preguntas de investigación que han guiado esta tesis.

La pregunta central

¿Qué oportunidades y efectos han generado las transformaciones en los discursos y prácticas del desarrollo alternativo en el caserío Miguel Grau?

La pregunta central de esta investigación busca entender qué significa este fenómeno de cambios para la organización y realización de un actual proyecto de desarrollo alternativo en la Amazonía peruana. Para iluminarla, comienzo en el ámbito local mediante mi observación y participación en la iniciativa de la Alianza Cacao Perú en el caserío de Miguel Grau en Neshuya-Ucayali, y sigo la cadena

hasta sus orígenes en las oficinas centrales (Lima). Como señalo, la principal transformación es la introducción del nuevo énfasis en la comercialización del cacao y las resultantes oportunidades y efectos que surgen más visiblemente; primero, en un esfuerzo voraz de instalar nuevas hectáreas de cacao y, después, en un plano más ideológico, con la promoción del cacao fino y de aroma, así como un énfasis en el cooperativismo. Pero en la misma medida, es necesario preguntar si el empuje comercial les llega a todos los socios por igual, si todos tienen el mismo nivel de acceso a las esferas donde se transmite el emprendimiento. Como demuestro, el caso de Miguel Grau representa una desigualdad y hasta cierto punto una incompatibilidad.

En su conjunto, el análisis exhaustivo de los hallazgos de la pregunta central —estos efectos resultantes y oportunidades— guían al final a una consideración de las posibilidades e implicancias para la política de desarrollo alternativo en adelante. La idea de esta tesis es que sus conclusiones sean aplicables a los múltiples sectores —consideraciones sociales, conciencia ambiental, ventajas económicas— que forman las facetas de la esfera de desarrollo. Por ende, se cierra el trabajo con una presentación de impresiones, reflexiones y sugerencias para futuros programas de desarrollo alternativo.

Las preguntas secundarias

Al haber planteado un análisis de las repercusiones del cambio en el énfasis de las estrategias del desarrollo alternativo como la pregunta central, las preguntas secundarias se dirigen a los matices sociohistóricos del desarrollo alternativo, a las esferas específicas de la Alianza Cacao Perú y a las experiencias de sus socios cacaoteros. Este acercamiento segmentado me permite considerar las varias dimensiones tras las cuales los impactos identificados por la pregunta central se manifiestan.

1. ¿Cuáles han sido los cambios y continuidades en las políticas y programas de desarrollo alternativo aplicados en la Amazonía peruana? (1987-2012)
2. ¿Qué actores y qué agendas promueven la Alianza Cacao Perú?
3. ¿Cómo han sido las dinámicas de participación de los socios cacaoteros de Miguel Grau en el proyecto de la Alianza Cacao Perú?

Justificación y planteamiento

Las orígenes de la investigación

Como he explicado, esta investigación tuvo su comienzo en Miguel Grau desde septiembre a noviembre de 2013, pero, en cuanto al sitio de trabajo de campo, se extiende desde Miguel Grau hasta las oficinas de varios grupos aliados en Lima, donde se concreta el diseño de la iniciativa de la Alianza Cacao Perú en el 2015. Disponer de casi dos meses enteros libres para realizar una fase intensiva de trabajo de campo alejado es poco común y me siento afortunada por haber tenido esa oportunidad. Sumo a esa ventaja el hecho de haber llevado a cabo la investigación sin afiliación institucional alguna, dando al trabajo una posición efectivamente neutra.

Estas dos fortalezas se deben a la manera en que primero conocí el campo local, el caserío Miguel Grau. Llegué ahí por la curiosidad de aprender sobre el cacao, para trabajar como mano de obra un par de meses (tras la sugerencia de un amigo mío que tenía un contacto cacaotero en el caserío, con quienes me hospedé). Me presenté como antropóloga y les conté, a lo largo de nuestras innumerables charlas, sobre mi investigación anterior. Sin embargo, mi intención inicial era solamente aprender sobre el cultivo del cacao. Dos días después de mi llegada, me encontré en el aula comunal para una reunión con representantes de la Alianza Cacao Perú y los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios y Forestal del Caserío Miguel Grau. Sentada ahí ese día, 28 de septiembre de 2013, y al percibir las dinámicas entre los presentes —mientras ellos, los de la Alianza, explicaban la iniciativa— se despertó en mí un gran interés de indagar más sobre los mecanismos detrás de este proyecto y sobre la participación de los productores locales. Estos dos puntos de interés se volvieron mis líneas de investigación a lo largo de los dos meses que estuve allá. Fue durante esa primera estadía larga que pude forjar relaciones de amistad, particularmente con los cacaoteros, por mi disposición de trabajar junto a ellos en las chacras sin acomodación especial. Al regresar al caserío un año después, en dos instancias (esta vez ya con el plan de elaborar la tesis de maestría), solidifiqué esta confianza: me había diferenciado de los demás “profesionales” que llegan a Miguel Grau una vez “para mirar nomás” — los cacaoteros me comentaron—, fingen interés, hacen promesas y jamás vuelven.

La resultante confianza y oportunidades para la observación participante formaron el núcleo de esta investigación etnográfica.

Un amplio marco teórico y una exhaustiva revisión bibliográfica me han permitido poner los datos originales en diálogo con otros debates y teorías para contextualizar el caso de Miguel Grau con las tendencias existentes. Los puntos de convergencia y divergencia entre esos debates y mis observaciones son la base de mi análisis. Al poner en diálogo estas perspectivas, ilustro, al final, cómo una iniciativa de desarrollo reúne a varios actores e intereses, a su vez dando lugar a nuevas situaciones particularmente impactantes en el campo local.

Esta estructura reflexiva me ha permitido responder de una manera incisiva a la pregunta central y a las preguntas secundarias; pero también, abre el camino para la aplicación de la tesis, considerando las implicancias de las oportunidades y tensiones observadas en esta investigación. Un tema que ha surgido una y otra vez a lo largo de mi investigación ha sido la importancia de tomar en cuenta la base social —las relaciones interpersonales locales— durante el diseño de un proyecto de desarrollo para asegurar un alineamiento con las realidades a nivel local. La evidencia de los problemas que arroja mi trabajo de campo señala lo necesario que es. Al final, subrayo las implicancias de este estudio para la antropología, pero también oriento mi análisis al escenario interdisciplinario: al haber abordado esta etnografía a través de una compilación de puntos de vista no estrictamente antropológicos —políticos, económicos, ambientales— termino enfatizando cómo tal consideración etnográfica es relevante para el diseño de futuras políticas para el desarrollo alternativo.

Los aportes

El tema del desarrollo alternativo en la Amazonía peruana genera debates polémicos sobre la eficacia de sus estrategias, y la búsqueda de determinar las mejores prácticas ha sido tomada como una rompecabezas de gran interés para actores tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, la mayoría de las formas de pensar y evaluar críticamente los proyectos sigue incompleta por omitir muchas veces una consideración del entorno local específico. La transformación comercial del discurso del desarrollo alternativo peruano igual carece de este enfoque en el nivel micro. La Alianza Cacao Perú, como vanguardia de la estrategia,

merece nuestra atención por las implicancias que puede tener para la futura trayectoria del desarrollo alternativo.

Los aportes que ofrezco con esta tesis son relevantes, tanto para la esfera académica como para la local. Dichos aportes pueden delimitarse de la siguiente manera:

ENTENDER UNA NUEVA ESTRUCTURA DE DESARROLLO ALTERNATIVO

La Alianza Cacao Perú representa un esfuerzo de cooperación internacional masivo. Su núcleo fijo está compuesto por una conglomeración de diecisiete actores —tanto públicos como privados, domésticos como internacionales— y su alcance sigue creciendo, estimulado por la convocatoria de nuevos aliados estratégicos. La resultante estructura multisectorial genera nuevas interacciones entre todos los personajes involucrados en la iniciativa. Esta tesis investiga los mecanismos que mueven la Alianza para entender cómo se realiza el programa, desde las esferas teóricas hasta el nivel local. Recurriendo al trabajo de campo extensivo, hago un análisis de la presencia de los varios actores y las interacciones entre sí, aportando al discurso académico ya existente sobre el desarrollo, como un punto de encuentro que construye y está construido por relaciones de poder y jerarquías de intereses.

INVESTIGAR LOS IMPACTOS LOCALES

La variable integral del programa de la Alianza Cacao Perú es la población local que participa en la iniciativa y esta tesis toma como un caso de estudio la realización de la Alianza en un caserío en particular. La resultante etnografía incorpora observaciones propias y opiniones de los cacaoteros locales sobre su participación en la Alianza, para entender tanto las oportunidades que el proyecto genera como los factores limitantes que impiden su éxito.

En su totalidad, esta tesis presenta un retrato exhaustivo, tanto de la organización de un proyecto de desarrollo alternativo como la consiguiente respuesta local. El panorama que resulta al final de la investigación demuestra la brecha que existe entre la teoría de la iniciativa actual de la Alianza Cacao Perú y la práctica. Enfatizo entonces que para lograr resultados positivos cuyos beneficios se extiendan en el futuro, el desarrollo alternativo y su implementación no pueden existir fuera del contexto antropológico. Sostengo que esto significa un proyecto con mecanismos que permitan que un programa se adecue a las necesidades y características locales para lograr el máximo éxito para todos los actores.

CONTRIBUIR A NIVEL LOCAL

Más allá de abogar por integrar una consideración de las dinámicas sociales locales en el diseño del desarrollo alternativo, esta investigación ha promovido una conexión entre los agricultores y los demás actores involucrados en la comercialización del cacao. A lo largo de mis conversaciones con los cacaoteros, el haberles contado sobre los mecanismos detrás de la Alianza ha hecho más visibles las macroestructuras en el entorno local para que ellos puedan entender mejor dónde se sitúan en el proceso. Esta conciencia, a su vez, puede permitirles identificar posibles nuevas oportunidades para seguir fortaleciendo su presencia comercial. En este sentido, si pensamos en la iniciativa del desarrollo alternativo en términos de una cadena, la realidad se parece a un rompecabezas y, con esta investigación y tesis, he buscado abrir un camino para que los cacaoteros tengan más acceso a la información, así como a los recursos y oportunidades de apoyo que existen.

Motivaciones propias

Al haber hecho relevantes los aportes de esta investigación a las esferas académicas y locales, cabe señalar que la tesis también se ha movilizó a través de una serie de motivaciones propias, las cuales veo preciso delinear ahora.

La antropología para mí siempre ha representado una manera de aplicar una conciencia social a una situación marcada por una tensión entre los actores involucrados. Pero es a la luz de este valor potencial, inherente a la antropología, que resalto el énfasis que David Lewis y Kate Gardner (2012) dan a la importancia de “distinguir claramente entre los ‘medios’ y los ‘fines’ de la antropología aplicada” (Lewis y Gardner 2012: 213). Por más que quisiera, una investigación de antropología aplicada no significa buscar ofrecer la panacea a un problema percibido: como Lewis y Gardner (2012) aclaran, es irrealista anticipar que la antropología halle la respuesta que resuelva todo. A lo mejor, lo que la antropología sí aporta es una nueva perspectiva, “una que involucra y busca representar los perfiles y las perspectivas de quienes están implicados” (Lewis y Gardner 2012: 214). Como examino en la segunda sección del marco teórico (Capítulo 1), la misma base teórica y su enfoque en las relaciones sociales hacen que la antropología sea una herramienta valiosa para acercarse y conocer un escenario local. Esto en sí

permite a la vez contextualizar lo local en el nivel macro para hacerlo accesible a un público más amplio, e incluso generar la oportunidad para las personas locales “implicadas” de visualizar su propia posición frente a las grandes entidades diversificadas y, por ende, disponer de más información para tomar decisiones. Que ellos puedan fortalecer sus posiciones es un interés personal y genuino.

Además de este interés de forjar más conciencia local, hay otros factores personales detrás del diseño de esta investigación. Consideremos el Gráfico 1 que ilustra mi relación a la Alianza Cacao Perú:

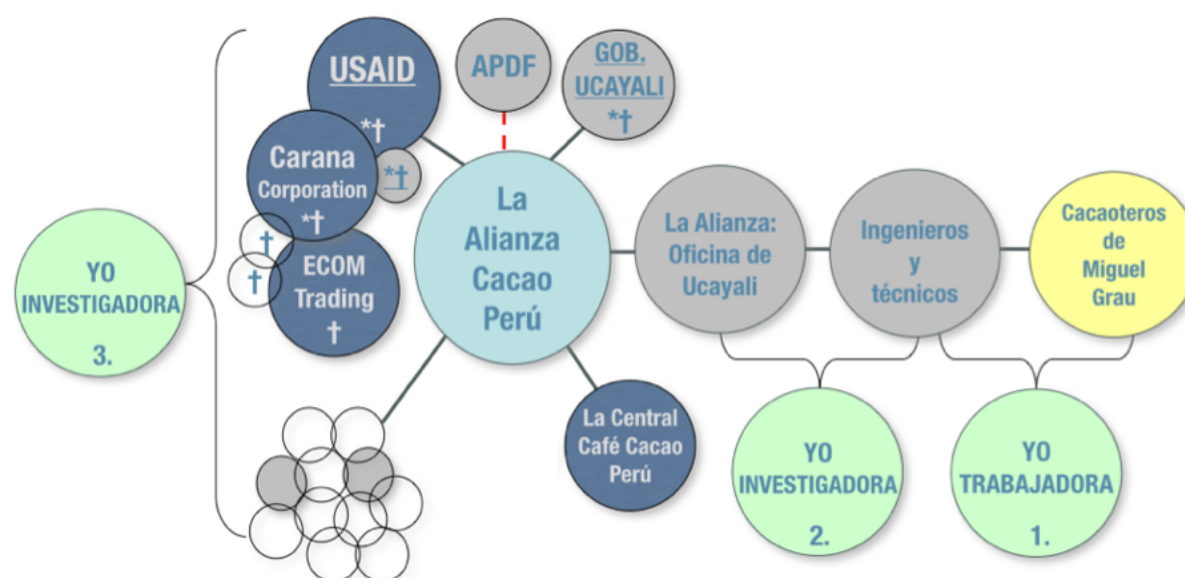


GRÁFICO 1
RELACIÓN DE LA INVESTIGADORA A LA ALIANZA CACAO PERÚ
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Señalo aquí las tres entradas que han caracterizado mi investigación y la naturaleza de cada interacción con las varias esferas del proyecto de la Alianza Cacao Perú. Cabe indicar la importancia del orden en el cual he ido relacionándome con la Alianza: se ha desarrollado desde la esfera micro, pasando por la esfera meso y hasta la esfera macro. Como he indicado, la primera experiencia con la iniciativa fue como trabajadora de Miguel Grau. Durante este tiempo recibí los insumos con los demás socios cacaoteros del caserío de parte de la Alianza y me puse a trabajar con ellos, siguiendo las sugerencias del técnico. Escuché las explicaciones del ingeniero de la Alianza y de un representante de uno de los aliados (APDF) y viví de primera mano los logros y desafíos que marcan la transición al cultivo de cacao.

Durante estos dos meses (septiembre a noviembre 2013), era, en cierto sentido, otra socia cacaotera más de la esfera micro.

La segunda entrada fue el regreso a Ucayali (enero 2015) para hablar con los ingenieros y el personal de la oficina regional de la Alianza-Ucayali, esta vez como antropóloga investigadora en la esfera meso. Aprendí más sobre cómo una política general se aplica en un contexto más delineado, notando qué aspectos en el caso de la Alianza podían adecuarse —la estructura de la asistencia técnica— y qué elementos eran fijos —instalar 9 mil hectáreas de cacao para el año 2016—. Además, tuve la oportunidad de aprender de las diferentes dinámicas entre la Alianza y otros actores que no son aliados oficiales de la Alianza sino otras entidades que caracterizan el escenario local, como el Gobierno regional.

El panorama general de la iniciativa tomó forma durante la tercera entrada con las entrevistas en Lima con personal de las oficinas nacionales de los aliados. Con este acercamiento en escala macro, observé el proceso de guiar un proyecto de desarrollo según una cierta política y los varios mecanismos teóricos operando detrás de su diseño e implementación. Fue la última pieza del rompecabezas que me permitió poner en perspectiva las dos entradas anteriores y visualizar la máquina entera de lo que es un proyecto de desarrollo alternativo hoy en día.

Esta investigación, entonces, se ha armado tras mis movilizaciones entre el entorno “oficial” y el entorno local. En el proceso, he servido como conductora entre los personajes de cada esfera, difundiendo y compartiendo el conocimiento único a cada una con los actores externos, lo que considero como una contribución profesional. Y al presentar este caso de estudio, busco estimular todavía más conciencia y diálogo sobre cómo una iniciativa de desarrollo alternativo, en general, puede interactuar con las actitudes y relaciones sociales locales para salirse de la histórica cadena de mando vertical indiscriminado. En el transcurso de la investigación, he visto que varios componentes de mi identidad —ser mujer, joven, católica, estadounidense— me han permitido acceder de manera simultánea a esta variedad de ámbitos que constituye la Alianza Cacao Perú. Ser joven y mujer me ha dado más facilidad para relacionarme con las personas. Por ejemplo, las personas desconocidas tienden a recibirme con menos sospecha, lo cual hace que la confianza se desarrolle más orgánicamente y sea más fácil establecer contactos. Por la misma razón, suelen entusiasmarse por enseñarme todo lo que saben, con

más ganas todavía en el caso del cacao, un tema que al inicio desconocía por completo.

Miguel Grau es un caserío con una fuerte presencia evangélica, y al ser católica, la familia con quien primero me hospedé me invitó a acompañarles al culto. Esta experiencia me demostró que la Iglesia Evangélica local también tiene una función social —un conocimiento relevante a mi investigación que detallo en el Capítulo 5—.

Mi nacionalidad estadounidense ha sido, de cierta forma, una espada de doble filo. Delinearé las limitaciones que me ha ocasionado en la siguiente sección, pero por ahora indico sus ventajas. En el ámbito local, ser extranjera en general me ha propiciado una estima más elevada entre los agricultores y entre los líderes de la asociación local de Miguel Grau. Puede ser por mi no afiliación a las entidades nacionales, tan frecuentemente teñidas por sospechas de corrupción y motivaciones personales políticas, o por la existencia de un prestigio reservado para los personajes extranjeros, las razones por las que los agricultores expresaron más interés y curiosidad en hablar conmigo sobre sus experiencias y sobre la Alianza.

Cuando comencé a establecer contacto con el personal en las oficinas nacionales de la Alianza y sus aliados, ser extranjera también ayudó dado que la Alianza en sí nació de la cooperación internacional. Pero ser estadounidense en particular me permitió relacionarme con una de las entidades principales de la iniciativa: la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Ser ciudadana facilitó coordinar entrevistas con varios miembros de la oficina de desarrollo alternativo lo que me permitió poder elaborar una visión más completa de esta entidad tan influyente en la creación de la Alianza Cacao Perú. De la misma manera, me dio la oportunidad de hablar con personal de la otra organización estadounidense influyente de la iniciativa, Carana Corporation. De este modo, mi identidad estadounidense ha abierto una serie de puertas valiosas que han permitido profundizar mi investigación en medidas estratégicas.

Límites de la investigación

IDENTIDAD PROPIA

A pesar de las varias ventajas que estas características personales me han concedido en el sentido de poder acercarme a múltiples esferas, es precisamente

en una de estas características donde nació otro límite en las etapas tempranas de mi investigación: en Miguel Grau, si bien es cierto que ser extranjera aumentó la participación y interés de los socios cacaoteros, esta cualidad al comienzo requería que yo superara las sospechas iniciales de algunos de mis contactos. La larga historia local se caracteriza por personas ajenas que vienen y desaparecen, dejando nada más que sus huellas de promesas no cumplidas y una profunda decepción y desconfianza. Pero al ser estadounidense en particular, me enfrentaba con prejuicios que dificultaban mis primeras interacciones con los cacaoteros locales. Por un lado, había un grupo que me vio como la respuesta a sus oraciones por un generoso benefactor que pudiera donar materiales y dinero para realizar obras de construcción o pagar estipendios mensuales. Me llamaban “ingeniera”, con un cierto tono de optimismo, a pesar de que me había presentado como antropóloga, tanto formalmente en múltiples ocasiones ante la comunidad, como a lo largo de las conversaciones cotidianas. Hasta el agente local de la asociación se despidió de mí en el último segmento de trabajo de campo expresando su esperanza de que volviera pronto para traerles “un proyecto medioambiental”.

Por otro lado, otro sector del caserío me vio desde lejos con sospecha, como ladrona, superficialmente como *pishtaco* —ese personaje del folklore andino de piel clara que rapta a personas buscando su grasa— pero también como símbolo del capitalismo egoísta. Seguramente pensaron que me interesaba aprender de todo solamente para regresar a los Estados Unidos y aplicarlo para generar mis propias ganancias.

Con mi larga estadía allá en 2013, más mis retornos en 2015, fue posible derrotar las nociones preconcebidas que más dificultaban el establecimiento de una confianza con los cacaoteros locales. No ha sido posible lograr una confianza profunda con todos mis contactos: para la mayoría de los cacaoteros que hablaron conmigo en el último segmento de trabajo de campo, esa entrevista fue nuestra primera interacción. Además, una entrevista para ellos tiende a connotar un proceso burocrático y, por ende, algo de desconfianza. Por estos motivos, algunos de los cacaoteros que todavía no me habían conocido expresaron una cierta reluctancia inicial en hacer una entrevista hasta que me vieron hablando con sus vecinos y, al preguntarles sobre mí y la interacción, los mismos vecinos me respaldaron y hasta les animaron a sentarse y hablar conmigo. No obstante, aunque decidieron

participar en las entrevistas, estos cacaoteros que me conocían menos, todavía mantuvieron una cierta distancia cuando hablamos de temas más sensibles como la historia de la producción de coca en la zona.⁵

Las entrevistas no eran suficientes para establecer una confianza profunda con todos los cacaoteros durante mi investigación, pero con respecto a los temas de mi investigación —sus experiencias con la Alianza Cacao Perú y sus percepciones— la gran mayoría de los participantes se sintieron animados a responder abiertamente.

INFRAESTRUCTURA DEFICIENTE DE LA ZONA

La pobre infraestructura de la zona en el plano de carreteras y de comunicación ha sido una limitación tanto para mi investigación como para el desarrollo de la iniciativa de la Alianza en Miguel Grau. Elaboro los problemas causados por el estado rústico del transporte en la sección de “Limitaciones” en el Capítulo 5, pero por ahora resalto el inconveniente que me ha ocasionado durante mi trabajo.

La principal dificultad es el transporte: el camino que lleva al caserío es trocha y cuando comienza la temporada de las lluvias —la cual, en años recientes, ha comenzado cada vez más temprano y con menos previsibilidad— esta trocha se vuelve barro. Dado que la forma más común de transporte local es con mototaxi, el barro virtualmente imposibilita su salida y entrada a Miguel Grau.

Esta circunstancia dificulta la movilización hacia el caserío y dentro de él, pero la situación está agravada más todavía cuando se trata de coordinar visitas y entrevistas con los cacaoteros, por la naturaleza a la vez amplia y dispersa de las viviendas del caserío. Como es el caso en muchos caseríos amazónicos que son producto de un flujo de migración, Miguel Grau cuenta con una agrupación central de aproximadamente 20 casas, una bodega, un colegio, una iglesia y un local comunal para las reuniones de la asociación. Pero la mayoría de las viviendas —incluyendo donde me hospedé cuando realizaba los primeros dos segmentos de

⁵ Al inquirir por la presencia de coca en Miguel Grau “antes”, surgió un marcado contraste entre las respuestas de los cacaoteros menos conocidos que declararon enfáticamente que “no había” con las de los que ya me tenían confianza, que afirmaban que sí y que incluso decían que era por eso, —para sembrar la coca—, que había venido. La fuerte presencia de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) en la zona en 2004, con sus iniciativas de erradicación y el tabú prolongado de vincularse con ese cultivo ilícito, ha hecho que el tema de la coca se vuelva sumamente delicado.

trabajo de campo— están extendidas a lo largo del camino principal. La lejanía significa que llegar a pie demora, pero el estado rústico de la trocha hace menos factible aún usar movilidad, especialmente cuando ha llovido y todo se ha vuelto barro. Así, el limitante con el cual me enfrenté en relación a esto fue estar a 1.5 km del centro poblado del caserío y sin ningún vecino cercano. Por lo tanto, me resultó bastante difícil coordinar con otros agricultores desde esta base. Además, fuera del centro del caserío, no hay una señal consistente para teléfono celular lo cual imposibilitó que me contactara con otros cacaoteros para coordinar más visitas y, sin coordinar de antemano, es sumamente difícil encontrarlos en su casa ya que durante el día se van a sus chacras que están aún más alejadas y metidas en la selva.

Un problema que surgió en mi etapa inicial de trabajo de campo, entonces, fue una cierta parcialidad de la información. La mayoría de los primeros contactos pertenecen a la misma familia con quien estuve hospedada: la cabeza de la familia —la madre, socia MG03— y sus siete hijos, más los correspondientes yernos y nueras. Aunque cada miembro adulto, ha tenido sus propias experiencias como agricultor y por lo tanto ofrece una perspectiva particular, yo buscaba ampliar más el rango de mi investigación y hablar con más agricultores de Miguel Grau para superar el límite de datos sesgados. Sin embargo, realizar el último segmento de trabajo de campo en agosto 2015 desde el local comunal me permitió estar en un lugar más céntrico; si bien no todos los cacaoteros viven en el centro del caserío, la mayoría llegan allí por un motivo u otro durante la semana. De esta manera pude forjar una base de contactos más amplia.

Capítulo 1: Estado del arte y marco teórico

En este capítulo, reviso los contextos actuales en los cuales esta tesis se sitúa. El estado del arte parte de dos ejes en particular. Toco primero la historia del narcotráfico y la lucha contra sus actividades ilícitas, señalando en particular la característica económica de su operación. Esta cualidad económica tiene una fuerte relevancia para el diseño de las estrategias que definen la lucha contemporánea contra el narcotráfico, pues el actual giro comercial ofrece la oportunidad de combatir con las mismas armas. El segundo eje del cual parto es la historia de la violencia política y los efectos que esta desencadenó en la región Ucayali. Noto específicamente su contribución al crecimiento de la industria del narcotráfico en esta zona.

Después de plantear el estado actual de los temas a investigar, explico las bases teóricas de mi investigación y análisis. El núcleo del marco teórico se centra en la cadena de mando detrás del desarrollo y en cómo este poder desigual de orientar una iniciativa se manifiesta en las relaciones de las personas involucradas. Las subsiguientes cinco categorías de análisis reflejan la característica interdisciplinaria de este trabajo; abarcan temas estructurales sobre los mecanismos históricos que han conducido el desarrollo y las transiciones actuales en el discurso del desarrollo alternativo. El conjunto de dichas categorías forma un punto de partida teórico que alista el escenario para poder apreciar el diseño y la implementación de la Alianza Cacao Perú así como los impactos que tiene en los participantes; los elementos que forman el enfoque de investigación de esta tesis.

Estado del arte

Si bien es cierto que el presente caso de desarrollo alternativo marca una nueva tendencia actual, la cruzada en sí no es nueva. A continuación, presento los antecedentes y actualidades del desarrollo alternativo, identificando dos ejes centrales: el narcotráfico y las consiguientes estrategias de detenerlo mediante la aplicación del desarrollo alternativo. Las facetas principales del análisis son la lucha contra el narcotráfico, las repercusiones de la violencia política en la red del narcotráfico y tres evaluaciones de programas actuales del desarrollo alternativo de USAID.

El desarrollo alternativo y la lucha contra el narcotráfico

La misión de combatir el narcotráfico está en la raíz del desarrollo alternativo, y en el Perú, una importante fuente de impulso ha sido la cooperación internacional, particularmente de los Estados Unidos. Desde los años 90, el Gobierno de ese país ha tenido una fuerte presencia en la lucha contra el narcotráfico en el Perú y su compromiso de apoyar esta causa se concretó en el 2002 cuando firmó con el Gobierno peruano el “Convenio de donación de objetivo especial N°527-0404”. Desde entonces, como elaboro en el Capítulo 3, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) han colaborado realizando una serie de programas de erradicación de la hoja de coca ilícita para reducir el poder de control de la industria del narcotráfico. La promoción de cultivos alternativos a la hoja de coca ha sido un eje central de estas intervenciones desde la primera etapa de implementación (2002-2006). El cacao ha figurado como uno de estos cultivos lícitos y ha experimentado una renovada importancia en los últimos años por las posibilidades comerciales que presenta. En un breve reportaje de la oficina de Desarrollo Alternativo de USAID-Perú, donde delinea los hechos y figuras de su campaña de desarrollo alternativo en el Perú (2002-2014), estima que a partir de 2014, el 64% de las hectáreas implicadas en la producción nacional de cacao en su totalidad proviene de terreno instalado bajo programas de USAID. El reportaje también describe el rol de DEVIDA en el desarrollo alternativo y su relación con USAID y ofrece dos observaciones en particular que resaltan la naturaleza de cooperación entre las dos instituciones. En la sección de apertura, “Resultados e inversiones generales del programa”, ofrece un resumen sucinto en ocho puntos. Los últimos dos hablan de la trayectoria de DEVIDA en el marco del desarrollo alternativo:

7. El Gobierno del Perú (GOP) está aumentando su inversión en [la estrategia contra-narcótica] (CN) a través de DEVIDA, de US\$58 millones en 2012 a \$77.8 millones en 2014, incluyendo el desarrollo alternativo (\$40 millones) y erradicación (\$21.4 millones) y complementando las inversiones de USAID en las áreas del desarrollo alternativo.

8. USAID ha invertido más de \$20 millones en DEVIDA (desde el 2002) mediante financiamiento directo y el fortalecimiento de capacidades, apoyando el monitoreo y evaluación de DEVIDA y también la distribución de los recursos

Capítulo 1

del GOP por DEVIDA para financiar la estrategia CN para el periodo 2013-2016, y la intervención directa de DEVIDA en las áreas nuevamente erradicadas, como el Monzón. En 2013, USAID aprobó un programa multiaños para DEVIDA de \$19 millones”.⁶

Como estos puntos ilustran, el papel de DEVIDA en el desarrollo alternativo ha estado ampliándose y profundizándose. Mientras las iniciativas anteriores se movilizaban mediante la dirección extranjera, la estrategia actual de USAID es que el desarrollo alternativo en el Perú se vuelva un esfuerzo nacional, impulsado por el Gobierno peruano y, específicamente, por DEVIDA. La disminución en la inversión monetaria de USAID y el correspondiente aumento en la responsabilidad otorgada a DEVIDA señalan que tal transición está en camino.

Una consideración breve del estado actual de DEVIDA revela más sobre cómo este se ha posicionado frente a la expansión de su responsabilidad. Este desglose del presupuesto de DEVIDA para el 2015 (Gráfico 2) demuestra la amplia extensión de áreas de las cuales DEVIDA se encarga. Gastos de operación y recursos para cuerpos policiales sirven para establecer una base que respalda el avance de los programas y una inversión en prevención y ayuda a frenar el surgimiento de actividades ilícitas en primer lugar. Pero como el gráfico también señala, entre todas estas funciones, la mayoría (el 41%) de su presupuesto de S/. 250 000 000 está destinado precisamente al desarrollo alternativo.

DEVIDA gastará aproximadamente S/. 250,000,000 en 2015

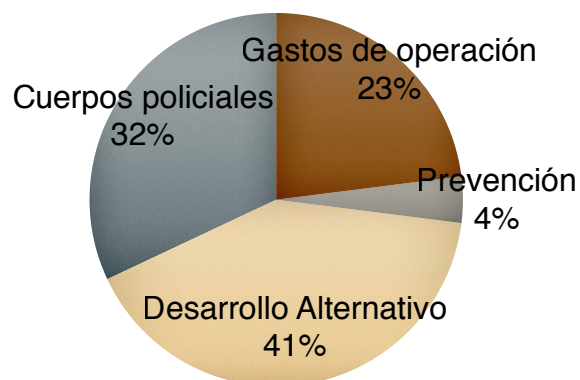


GRÁFICO 2
DIVISIÓN DE GASTOS DE DEVIDA
FUENTE: USAID. NOV. 2014

⁶ “Peru Alternative Development 2002-2014. Facts and Figures.” USAID, Oficina del desarrollo alternativo. Noviembre 2014. Traducción propia.

Capítulo 1

En una entrevista, el representante de USAID, supervisor de la Alianza Cacao Perú destaca este aumento en la autosuficiencia de DEVIDA y elabora más sobre la transferencia de responsabilidad de USAID a DEVIDA: la meta al largo plazo, explica, es que USAID “gradúe” al Perú cuando ya haya desarrollado su propia infraestructura. Por lo tanto, la estrategia a corto plazo busca analizar los instrumentos adecuados “para promover el autoesfuerzo” y se ha concretado en la generación de una alianza pública privada. Y sigue: la esperanza es que DEVIDA asuma el rol de dictar e implementar las políticas para ser “el ente rector, el punto de contacto” para todos los esfuerzos anti coca: la piedra angular del desarrollo alternativo.⁷

Antes de comenzar con el análisis del estado actual del narcotráfico, quiero hacer una aclaración esencial: no todo cultivo de hoja de coca es ilícito. El Decreto Supremo 254-DGS de 1964 demarcó las zonas lícitas del cultivo que, juntos, cubren aproximadamente 16 350 hectáreas y su comercialización se lleva a cabo solamente bajo la Empresa Nacional de Coca (ENACO). En 1978, se prohibió la ampliación o renovación del área del cultivo de hoja de coca con la “Ley de Represión al Tráfico Ilícito de Drogas” (Ley 22095). Esta sigue siendo la política que regula las acciones comerciales de ENACO hoy en día, pero con una pequeña modificación tras la Ley N° 27634 que, al exigir que la coca comprada provenga de predios empadronados, reduce las limitaciones contra la coca como un replante.⁸

A veces la política del desarrollo alternativo olvida hacer clara la distinción entre la hoja de coca lícita y la hoja de coca ilícita cuando se habla de los esfuerzos de erradicación. Por eso me parece invaluable reconocer desde el inicio que el tema del narcotráfico no se reduce a los términos simples de una erradicación general de la hoja de coca sino que es necesario entender también el contexto en el cual el cultivo existe. Dado que las iniciativas del desarrollo alternativo se dirigen a la producción ilícita y que el territorio al cual me refiero en esta investigación no figura en las zonas autorizadas de ENACO, en este estudio hablo de la hoja de coca ilícita,

⁷ Entrevista, C-AF01, 19-03. Lima.

⁸ Para un análisis más completo de estos marcos legales de la comercialización de la coca y las complicaciones de la producción ilícita, véase el estudio de Manuel Glave y Cristina Rosemberg (2014) en su totalidad, “La comercialización de hoja de coca en el Perú: Análisis del mercado formal”.

Capítulo 1

y es alrededor de esta que construyo el análisis del estado del arte y, más adelante, la trayectoria histórica del tema.

Hasta hoy, existen un número reducido de estudios profundos sobre proyectos contemporáneos de desarrollo alternativo en la Amazonía peruana más allá de los reportes de evaluación. Pero hay una investigación que sí ofrece un aporte particularmente valioso a esta investigación: un caso de estudio en Aguaytía realizado por Gabriela Stöckli (2014) que examina las dinámicas entre los participantes de los programas de erradicación y post erradicación de DEVIDA. En el Capítulo 3 exploro las conclusiones mismas de su trabajo, como parte del rastreo de la historia del desarrollo alternativo en Ucayali, pero el análisis de la red del narcotráfico que presenta es sumamente relevante a mi consideración del estado actual de la lucha contra el narcotráfico y su influencia en el desarrollo alternativo. Stöckli recurre al trabajo de Adalberto Santana (2005) para acceder a una historia general del narcotráfico que revela las pautas y patrones de la actividad en un escenario más amplio. Cuando Santana (2005) abarca “el narcotráfico”, advierte que se refiere a un fenómeno multidimensional, un concepto con vida en un proceso de flujo constante, según los contextos socioeconómicos que lo rodean. Se organiza de acuerdo a estructuras sociales únicas, distintas a, por ejemplo, las que dan forma a la mafia. Lo que resulta, entonces, es una entidad que requiere su propia consideración. Y para elaborarla, Santana (2005) se dirige a los orígenes teóricos de los cuales procede el fenómeno: la lógica capitalista que lo gobierna. Para describir la manifestación de esta lógica, Santana (2005) se refiere a una “comercialización capitalista de las drogas”, destinada principalmente a los Estados Unidos (2005: 243). La alineación del narcotráfico con la oferta y demanda, a la misma vez de ser una industria ilegal, resultó en la creación de una “economía subterránea” —como Stöckli (2014: 38) lo llama— la cual se genera en un círculo vicioso tras el impulso de la misma lógica capitalista (Santana 2005).

El narcotráfico es inherentemente un tema económico; los agricultores, al insertarse en este entorno, se encuentran en la base de un mercado de alta demanda. Pero el narcotráfico también se ancla fuertemente en las relaciones sociales como una fuerza que construye y está construido por el tejido social. Stöckli (2014) también señala el análisis de Luís Suárez Salazar (1989) y la posición social que él adopta con respecto a las tensiones y relaciones desencadenadas por el

Capítulo 1

narcotráfico entre los grupos que mandan en esta red ilícita y el Estado. Una evaluación por Ricardo Fort y Manuel Glave (2014) de una reciente iniciativa de desarrollo alternativo en la selva central señala precisamente tal correlación entre la producción ilícita de la coca y la ausencia del Estado policia. El anterior estudio también enfatiza que un refuerzo legal para frenar la producción de la coca ilícita es solamente uno de los componentes necesarios para una intervención eficaz. Indica que el entorno local también es cómplice de la incrustación del narcotráfico cuando carece de una infraestructura sólida. En tales casos, “la economía lícita y el desarrollo social están estancados sin acceso a los mercados, con una falta de carreteras y con redes comunitarias limitadas” (Fort y Glave 2014: 5). De hecho, estas preocupaciones por las condiciones a nivel local son sentimientos que el actual director nacional de la Alianza Cacao Perú había articulado cinco años antes al analizar el reto de eliminar el narcotráfico. El punto clave de su argumento es que el fortalecimiento de mercados lícitos representa una prometedora solución (Iturrios 2009) —un enfoque que, como vemos en esta investigación, él mismo ha buscado realizar con la Alianza como director—. Es evidente que la producción ilícita de la coca y su rol en mantener viva la industria del narcotráfico es un problema multifacético. Por ende, requiere de una solución de igual manera multifacética y, dado que se basa en las relaciones económicas, el acercamiento comercial que analizo en esta tesis es prometedor.

Antes de que tal solución multifacética comercial pareciera concretarse en la Alianza Cacao Perú, el desarrollo alternativo peruano siguió el camino más clásico basado en la erradicación. Existen varios estudios comisionados como parte del proceso de evaluación de los hallazgos de los respectivos programas que ofrecen perspectivas nítidas de la implementación de un proyecto, de principio al fin. Analizo las conclusiones y los aportes de tres de estos estudios en particular en el Capítulo 3, pero por ahora los tomo en su conjunto para armar un recorrido de las recientes iniciativas, específicamente en las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali.

En su totalidad, los estudios citan resultados positivos que podrían además ser buenas señales para una iniciativa con estrategia comercial como la Alianza. Por ejemplo, las evaluaciones de Fort y Glave (2014) revelan una diferencia significativa positiva de ingreso en Ucayali después de la transición a cacao (entre los otros productos alternativos como el plátano y el café). El afamado “Modelo San Martín”

Capítulo 1

es una importante versión previa a este giro comercial.⁹ La oficina de desarrollo alternativo de USAID ilustra el modelo y las entidades involucradas en cada etapa así:

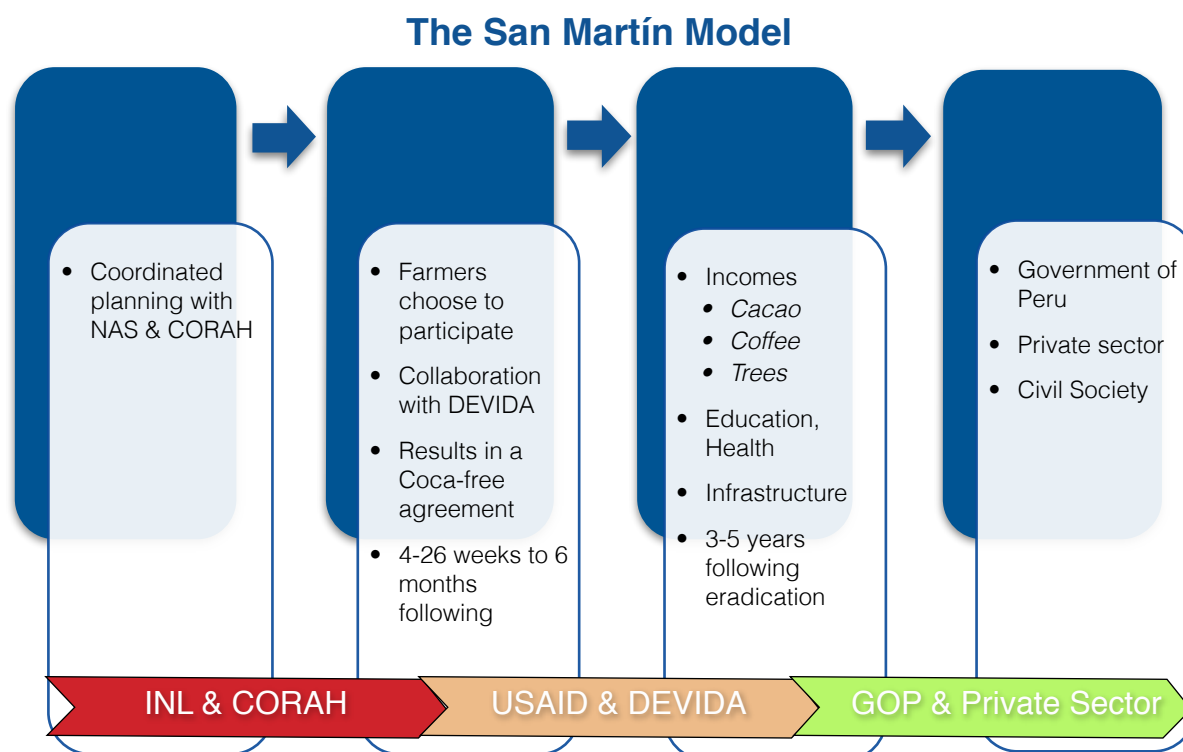


GRÁFICO 3
LOS CUATRO EJES DEL MODELO DE SAN MARTÍN
FUENTE: USAID. NOV. 2014

Entre los múltiples estudios que contemplan sus éxitos y fallas desde su estreno en el 2007¹⁰ vale señalar la síntesis que el subdirector de la oficina del desarrollo alternativo de USAID ofrece, ya que es en el contexto de esta historia resumida que la obra de la Alianza Cacao Perú se sitúa. El Modelo San Martín ha tenido éxito en

⁹ Para mayor análisis del model San Martín:

Hernán Manrique López (2016), *El fin de la guerra de la cocaína: construcción del Estado y desarrollo alternativo en la región San Martín (1978-2015)*. Repositorio de tesis: PUCP.

Hernán Manrique López (2015), "Las bases históricas del «milagro de San Martín»: control territorial y estrategias estatales contra el narcotráfico y subversión (1980-1995)", *Politai: Revista de Ciencia Política*, 5(11), pp. 33-51.

¹⁰ Entre los recientes: Cabieses, Hugo, "El 'milagro de San Martín' y los síndromes del 'desarrollo alternativo' en el Perú". *Transnational Institute*, Informe n° 34, noviembre 2010; Méndez Gastelumendi, María, "Drogas, pobreza y derechos humanos: El impacto social del narcotráfico", En *Serie: Amenazas a la seguridad: El narcotráfico*, IDEI, 2010; Arroyo, Juan, "Antes de que sea demasiado tarde: Recomendaciones de política sobre seguridad y narcotráfico 2011-2016", CIES, marzo 2011; Schultze-Kraft, Markus y Barbara Befani, "Getting high on impact: The challenge of evaluating drug policy", *Global Drug Policy Observatory*, Policy Brief 3, junio 2014.

Capítulo 1

erradicar dentro de su zona de operación,¹¹ pero está consciente de que, más que nada, ha terminado impulsando la expansión de la producción cocalera al sur (al VRAEM).

La trayectoria de la Alianza guarda ciertas similitudes al Modelo San Martín por un parecido énfasis en la asistencia posterradicación, y el subdirector enfatiza que Carana, como entidad gestora del proyecto, trabaja mayormente en la última etapa del modelo: la consolidación. Pero en una clarificación de la división de las responsabilidades entre la Alianza y las demás esferas tangenciales, enfatiza que la responsabilidad de la Alianza Cacao Perú no se extiende a la erradicación —esta es la responsabilidad de DEVIDA y del Gobierno peruano, subrayando una vez más que la cooperación internacional está al corazón del desarrollo alternativo.¹²

Las observaciones de estos reportes sobre los avances y puntos débiles de los proyectos aportan mucho para entender el ritmo y la política del desarrollo alternativo reciente. Juntos, señalan la necesidad de una iniciativa que integre componentes económicos y sociales, refiriéndose en particular a la práctica de financiar obras infraestructurales como parte de los incentivos ofrecidos a una comunidad para que se comprometa a erradicar la coca. No obstante, los efectos en las dinámicas locales siguen fuera de su marco de investigación. Este sesgo inhibe entender de manera completa cómo maximizar el éxito y alcance de un proyecto de desarrollo alternativo, pues tal conocimiento proviene de considerar las relaciones interpersonales y las redes sociales que estas generan. Mis observaciones sobre el alineamiento con una iniciativa del desarrollo alternativo actual con la realidad, las expongo más adelante, cuando me dirijo al caso de la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau (Capítulo 5).

Pero el estado del arte no podría ser completo sin un último énfasis en la complejidad de matices que constituyen el asunto del desarrollo alternativo y sus programas: la violencia desencadenada en la selva central durante el conflicto armado.

¹¹ Aunque un reportaje de la oficina de desarrollo alternativo de USAID nota en su sección “Aprendiendo de experiencias anteriores” que hubo zonas particularmente problemáticas (el Alto Huallaga) donde la iniciativa de erradicación forzada (CORAH) se tuvo que implementar tres veces antes de que los productores reconocieran que la erradicación iba a ser constante hasta eliminar el cultivo ilícito.

¹² Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

Los efectos de la violencia política en Ucayali

Basta dirigirse a la propia historia peruana y a la guerra interna para ver cómo el narcotráfico se infiltra en las vidas cotidianas. La Comisión de la Verdad y la Reconciliación (2003) en particular delinea las estructuras detrás de la actividad ilícita durante el conflicto —un acercamiento que permite contextualizar el escenario actual en la historia del narcotráfico de Ucayali—. El Capítulo 2 del Tomo I, “El despliegue regional”, ilustra el entorno social durante el conflicto. Indica que en los primeros años en provincia (1987-1988) existieron el Partido Comunista Peruano (PCP Sendero Luminoso), los narcotraficantes y el MRTA, con el PCP Sendero Luminoso asumiendo el rol del “gran protector de los pueblos” frente a la ausencia del Estado (CVR 2003: 122). Pero en la selva central, su presencia se volvió más marcada cuando el PCP-SL y los narcotraficantes tomaron control de Tocache, San Martín en marzo 1987 y, dos meses después, de Uchiza, Huánuco. Desde la perspectiva del narcotráfico, el PCP-SL representaba una relación beneficiosa ya que su avance traía la expulsión de la policía, lo cual “dejó abierto el espacio a la economía ilegal”, pero el PCP-SL les ponía una condición a los narcotraficantes: que realizaran sus movilizaciones sin sicarios (CVR 2003: 123).

Como mancha maligna, la revuelta social desencadenada por la violencia política se extendió lugar tras lugar. El año 1987 marcó también la instalación del PCP-SL en Ucayali con su toma de Aguaytía, la capital de la provincia de Padre Abad. Pero como en los otros casos, su control se encontraba en un estado de negociación constante —en 1988, el MRTA intentó su propia toma— y, como la CVR (2003) redacta, “Aguaytía se volvió el espacio de una sangrienta competencia entre ambas organizaciones” (CVR 2003: 126). En medio de tanta turbulencia violenta, Pucallpa comenzó a promover un discurso de defensa de la hoja de coca en el año 1988.

Sin embargo, en vez de significar un “derrumbe” decisivo, la turbulencia de las competencias entre el PCP-SL, el MRTA y sobre todo el Estado desencadenó la difusión y concentración del PCP-SL en las áreas rurales. En este sentido, el conflicto interno en la selva asumió otras características: “Solo la selva apareció como región de concentración de acciones de violencia” (CVR 2003: 149), pues “el ambiente boscoso” se prestó para evitar que el Ejército interviniera de manera completa (CVR 2003: 145) ya que el monte “resultó una fortaleza para una larga

Capítulo 1

resistencia” (CVR 2003: 152). Esta característica marca una de las dos ventajas que la CVR delinea para los “subversivos” en la selva. La segunda es que, por su colusión con los narcotraficantes, el PCP-SL encontró su propio financiamiento por “el comercio ilícito de la droga” (CVR 2003: 149). Así lanzó su campaña de “batir el campo”, sacando a la fuerza a las autoridades para generar espacios narcos (CVR 2003: 152). Al final, este sistema colapsó frente a los ataques de las fuerzas armadas a los “puntos centrales de narcotraficantes”, pero dejó en sus huellas un vacío en el cual se seguía cultivando la hoja de coca ilícita.

Si existiese alguna duda con respecto a la medida en que el narcotráfico se vincula con la economía, este caso del PCP-Sendero Luminoso en la selva y su utilización de ingresos proviniendo de la coca ilícita para mantener su presencia, debería aclararla. La coca era un componente integral de la base de factores que prolongaron la función del PCP-SL y su producción no cesó con la represión del conflicto armado. Hasta hoy, el Estado sigue fortaleciéndose en la provincia de Padre Abad-Ucayali; se ha establecido una comisaría de la PNP en el nuevo distrito de Neshuya¹³ y se ha realizado campañas sistematizadas de erradicación en el distrito vecino de Curimaná para eliminar la actividad ilícita que se conducía tras su vía fluvial hasta mayo 2015, cuando fue reducida su clasificación de “zona de emergencia”.

En el contexto nacional de estos esfuerzos contra el narcotráfico, el mencionado reportaje del monitoreo de 2014 del UNODC muestra señales de esperanza y emite una llamada para una dedicación constante. Pero por la diversidad de las esferas involucradas, las implicancias económicas, el fuerte tejido social que lo rodea y la historia tumultuosa y larga; la producción de la hoja de coca ilícita resulta ser un problema cuya solución final ha demostrado ser extremadamente elusiva. Frente a este reto, la estrategia de la comercialización del cacao ofrece la posibilidad de mejorar los esfuerzos anteriores y la Alianza Cacao

Perú parece dar vida a esta llamada al promover el desarrollo alternativo con base a un fortalecimiento de las cadenas de valor del cacao peruano. El alcance de

¹³ El distrito de Neshuya (capital Monte Alegre) se formó durante esta investigación en marzo 2015. “Promulgan Ley de creación de distritos de Neshuya y Alexander Von Humboldt en Ucayali”, *Con nuestro Perú*, 17 de marzo, 2015.

Capítulo 1

la resultante iniciativa es ambiciosa: abarca desde los entornos locales, donde los productores viven, y trabaja hasta las esferas comerciales más amplias, sin embargo, el asunto al cual me dirijo en la presente investigación es el nivel de incorporación de las dinámicas sociales en su iniciativa. Este sigue siendo un punto ausente y por ello pregunto: ¿cómo se manifiesta el impacto de dicha inclusión y qué implicancias trae?

El cacao: un bien mundial

Production of cocoa beans (thousand tonnes)			
	2012/13	Estimates 2013/14	Estimates 2014/15
Africa	2836	3199	3051
Cameroon	225	211	232
Côte d'Ivoire	1449	1746	1794
Ghana	835	897	740
Nigeria	238	248	190
Others	89	97	95
America	622	726	747
Brazil	185	228	229
Ecuador	192	234	250
Others	246	264	268
Asia y Oceanía	485	447	402
Indonesia	410	375	320
Papau New Guinea	41	36	42
Others	34	36	40
World Total	3943	4372	4201

GRÁFICO 4
PRODUCCIÓN DE GRANOS DE CACAO
FUENTE: ICCO QUARTERLY BULLETIN OF
COCOA STATISTICS, VOL. XLI, N° 4,
COCOA YEAR 2014/15

Es con este escenario frustrante pero con potencial de cambios que el desarrollo alternativo peruano actual se enfrenta. Para entender el contexto de los posibles aportes de la comercialización del cacao peruano, es necesario examinar la posición del país en el mercado mundial contemporáneo del cacao.¹⁴ Según las cifras de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) (Gráfico 4), los países del África occidental —principalmente entre ellos Costa de Marfil— han dominado de manera consistente la producción de cacao. Durante la más reciente estación de 2014/15, registraron una producción de aproximadamente 3051 toneladas de semillas de cacao¹⁵ (el 72.63% de la producción mundial de semillas registrada para la misma estación).

¹⁴ Para una trayectoria histórica de la producción de cacao en el Perú (1990-2002), véase el “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao: Diagnóstico” de MINCETUR. 2003.

¹⁵ La estación de cacao se extiende desde el 1 de octubre hasta el 30 de septiembre del siguiente año.

Capítulo 1

En el Gráfico 4, la cifra para la producción de semillas de cacao en el Perú está representada por la categoría “Otros”, que agrupa a los países productores de América, pero cifras de las entidades peruanas como la Dirección de Estadística Agraria (DEA) y la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGESEP) del MINAGRI ofrecen una estimación más específica: 78 165 toneladas de semillas de cacao en el año 2014.¹⁶ Dentro del Perú, las zonas principales de producción son San Martín, Cusco, Junín, Ayacucho, Amazonas. El Gráfico 5 desagrega la producción anual por región según las estadísticas reportadas por MINAGRI para el año 2013.¹⁷

Para las iniciativas de desarrollo alternativo, Ucayali, con una registrada producción anual de 2 888 toneladas en el 2013, representa una región aún por maximizar. Como explico cuando presento la Alianza Cacao Perú en el Capítulo 3, su programa está dirigido específicamente a agricultores no familiarizados con el cacao en zonas de una marcada incidencia de actividad cocalera ilícita. Se presentará un aumento dramático en la producción regional de cacao a partir del 2016 cuando los árboles de cacao instalados en Ucayali bajo el programa de la Alianza comienzan a producir.

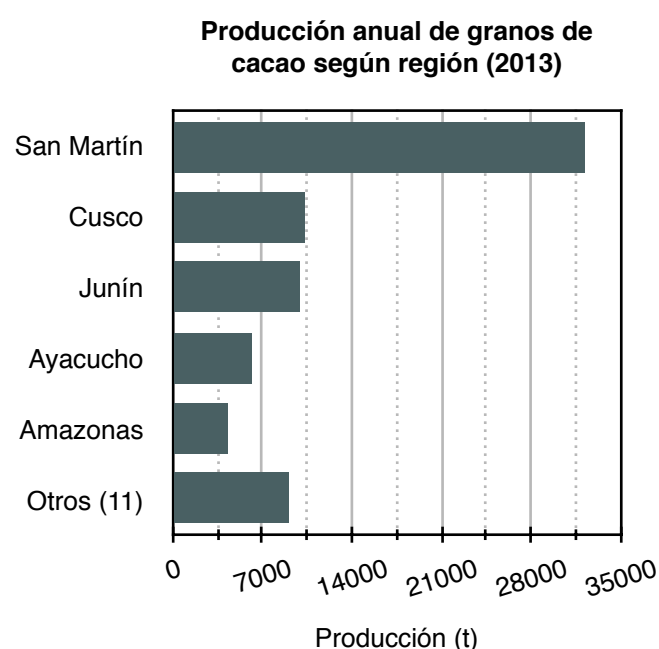


GRÁFICO 5
PRODUCCIÓN ANUAL DE GRANOS DE CACAO EN EL PERÚ
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE OEEE - MINAGRI. 2013

¹⁶ A diferencia de la ICCO y su medición de la producción de las semillas de cacao según el período de la estación del cacao, MINAGRI reporta la producción en el período del año calendario. En el momento de la elaboración de esta tesis, las cifras para la producción del 2015 aún no se encuentran disponibles.

¹⁷ La categoría “Otros” comprende a 11 departamentos con una producción anual individual menor de 4000 toneladas en el 2013.

Marco teórico

Para situar la presente investigación del desarrollo alternativo en una base teórica, parto de cinco puntos centrales de análisis que revelan las reglas del juego que operan en la esfera del desarrollo en general. Los puntos temáticos se dividen en dos categorías: los primeros tres constituyen una etnografía del desarrollo y ofrecen una consideración de los mecanismos estructurales detrás de este:

- I. El desarrollo analizado desde la antropología
- II. La reducción del rol del estado en el ámbito del desarrollo
- III. Las interacciones entre la base de actores diversificados en el desarrollo

Los últimos dos temas forman un caso de estudio del desarrollo alternativo desde la perspectiva de la intersección catalizadora entre el narcotráfico, el cacao y la economía en el Perú. Al final, exploro las implicancias de los efectos no siempre contemplados que el desarrollo alternativo desencadena:

- IV. “Alternativo”: El narcotráfico y la comercialización
- V. “Sostenible”: Tensión economía-ecología

La base teórica que resulta es una que delinea las múltiples facetas del discurso del desarrollo alternativo y las complejidades de la distribución del poder en determinar cómo se formula el desarrollo. Sobre todo, resalta para el lector que el objeto de estudio —el desarrollo alternativo— está lejos de ser un objeto estático. Por el contrario, es netamente fluido, construido por las diversas interacciones de perspectivas, prioridades y metas entre todas las personas y entidades involucradas. Es importante entender esto ya que es precisamente de este ámbito de cambio constante que la Alianza Cacao Perú nace.

I. El desarrollo analizado desde la antropología

En esta sección, me acerco al concepto e implementación del desarrollo a través de su posicionamiento en la esfera de antropología. Destaco primero las desigualdades históricas detrás de cómo se concibe el desarrollo y su función y hasta reconozco la anterior complicidad de la antropología en fomentar tal disparidad. Sin embargo, argumento que la antropología provee herramientas sumamente útiles para desarmar estas jerarquías y reorientar el desarrollo hacia una conceptualización más sensible a la heterogeneidad de los contextos locales.

JERARQUÍAS DE PODER EN EL DISCURSO DEL DESARROLLO

No se tiene que examinar el desarrollo y sus principios tan de cerca para hallar sus raíces problemáticas: una fuerte coincidencia con las agendas coloniales. *El orientalismo* de Said (1978) es quizás el trabajo que más claramente escarba este sistema exclusivo. Aún después de la época del fervor de la exploración colonial en los siglos XVIII y XXI, permaneció una jerarquía de poder en la producción del saber y la gobernanza. Como revela, la autoridad de producir un discurso legítimo queda en las manos del Occidente. Esto significa que las prioridades, estrategias y metas se definen según las expectativas de una élite predeterminada y, como Said (1978) señala, muy a menudo con una justificación de su superioridad tras la especialización de los “otros”, los “orientales”, como atrasados y, por ende, incapaces de tomar buenas decisiones.

Rosaldo con su *Culture and Truth* (1989) delinea la conexión entre estas observaciones de Said (1978) sobre la jerarquía occidental predeterminada y el entorno de los proyectos de desarrollo. Rosaldo (1989) subraya el vínculo entre el acercamiento antropológico imperialista, que retrataba “la cultura” como objeto estático de estudio para los etnógrafos, y el orientalismo, enfatizando la concentración de poder que los dos implican: históricamente, han sido los antropólogos del Occidente los que han contado con el acceso a la producción del discurso “oficial” que representa al “otro”, al Oriente (Rosaldo 1989: 42).

Pero Rosaldo (1989) señala que “la cultura”, lejos de ser estática, se forma perpetuamente tras cambios constantes que desencadenan nuevas interacciones. Aunque el desarrollo se rija según un discurso dominante, genera estos nuevos encuentros que, a su vez, producen nuevas dinámicas y, con ellas, nuevos puntos de poder. La fluidez del desarrollo y las conexiones integradas que las componen se prestan, entonces, para una transición a un desarrollo que refleje mejor esta fluctuación al alinearse con las realidades locales, pero encontrar y implementar este modelo ha sido elusivo.

Escobar es uno de los antropólogos que más ha insistido en este énfasis de rearmar la estructura del desarrollo. En *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World* (1995), señala que las escalas para “la modernidad”, “el progreso” y el desarrollo a las cuales un proyecto recurre para orientarse provienen y están directamente determinadas según las condiciones científicas

Capítulo 1

“oficiales” (1995: 23) —“oficiales” en el mismo sentido de la jerarquía a la cual se refieren Said (1978) y Rosaldo (1989)— . Se evidencia que el rey entre todas las posibles versiones de “lo oficial” es ello que sirve al interés económico: Escobar (1995) cita el objetivo de “un desarrollo compatible con el mercado” (1995: 57) lanzado por una campaña de desarrollo del Banco Mundial en 1991. Hasta hoy, como veremos en el Capítulo 4 con el análisis de la agenda dominante de la Alianza Cacao Perú, el éxito general de un proyecto de desarrollo sigue siendo determinado primariamente en términos de potenciales y logros económicos.

Escobar profundiza esta crítica más en *Una minga para el desarrollo* (2010), siguiendo el estilo de Said (1978) y Rosaldo (1989) de señalar las raíces de la jerarquía, aseverando que la autoridad de implementar el desarrollo procede de una “coyuntura histórica” (2010: 35) occidental y los participantes se encuentran obligados a participar y conformarse con este discurso del desarrollo. Sitúa la dominación que este discurso genera —el cual es, fundamentalmente, un monólogo— en el contexto de los proyectos de desarrollo, señalando al orientalismo como una de las manifestaciones clásicas de este proceso jerárquico y exclusivo: “la jugada colonialista” (Escobar 2010: 43). Coincide con las críticas sustentadas por Esteva (1996), quien mantiene en su ensayo para el *Diccionario del desarrollo* que el “desarrollo” en estos términos rígidos y hegemónicos priva a las diferentes culturas de la oportunidad de escoger sus propios caminos. Según Esteva (1996), dadas estas limitaciones que inhiben decidir cómo progresar, el desarrollo es más bien un proceso determinado por aquellos con una historia ya establecida de ejercer poder, fuerza económica e influencia en la esfera política y, según su discurso, las prioridades y las estrategias aparecen predeterminadas e innegociables.

Junto a este ensayo de Esteva (1996) aparece otro aporte de Escobar. Como indica el título de su obra “Planificación”, Escobar (1996) examina el surgimiento de un sistema restrictivo y preponderado que se basa en nociones preconcebidas y en una actitud preceptiva que condena al fracaso la iniciativa de desarrollo, por la desconexión con la realidad local. Esta implica implementar proyectos de desarrollo según un modelo designado en una sala de conferencias en otro continente; casi siempre resulta en proyectos de desarrollo que no caben con los sistemas preexistentes (Escobar 2006). Easterly (2006) también se ocupa de esta falta de alineación del proyecto de desarrollo con las realidades y necesidades locales, pero

Capítulo 1

la solución que promueve sigue otro acercamiento. Para Escobar (1995; 2005; 2010), la desconexión entre un proyecto y las condiciones locales se remedia tras una reevaluación crítica sobre qué quiere decir, en primer lugar, el término “desarrollo”. Como solución a este “aparato institucional” (2005: 19), producto de los planos homogenizadores occidentales, propone un “postdesarrollo” basado en mecanismos de planificación enfocados en el nivel local. La naturaleza del problema es ideológico para Escobar y, por lo tanto, requiere repensar la noción de que solo existe una manera de abordar el desarrollo, ampliando dicho sistema para que incorpore otras formas culturales. Easterly (2006) en cambio percibe la raíz de la desconexión en *la metodología* detrás del diseño de proyectos. Asevera que es necesario reconstruir la lógica que dicta las estrategias de un proyecto. La tendencia común, explica, es establecer numerosos objetivos de amplio alcance pero con muy poca precisión. Más eficaces serían microiniciativas que reflejen el contexto a nivel local e incorporen una cautelada retroalimentación. Estos dos componentes, según Easterly (2006) permitirían que una iniciativa sea altamente flexible frente a efectos inesperados.

Hasta ahora he examinado las jerarquías del desarrollo desde sus bases, tanto la teoría como la metodología que está detrás de un proyecto. Pero un análisis completo revela que hay otro elemento que también ejerce control sobre cómo el desarrollo se despliega: los canales por los cuales un proyecto pasa. Ese es el objeto del enfoque de Ferguson y Gupta (1992) que examinan las características estructurales que movilizan el sistema. Señalan que una “reterritorialización” del espacio está en proceso, un concepto que Castro-Gómez reitera con su concepto de la “des(re)territorialización” (1998). El resultante giro de romper con una estructura anclada en las fronteras y el espacio geográfico tiene altas implicancias para la presencia del estado. En la siguiente sección elaboro los cambios desencadenados por esa divergencia pero, por ahora, es importante señalar los cambios en las relaciones que las múltiples esferas e interacciones de la globalización desencadena, a los cuales Rosaldo (1989) se refirió. La movilización de un proyecto de desarrollo proviene, entonces, más a través de los diversos actores involucrados y de las interacciones que se establecen. Sin embargo, Chambers (2004) asevera que a pesar de ello, las relaciones de poder entre los involucrados siguen siendo desiguales: identifica cinco tipos de poder y relaciones

Capítulo 1

sociales para demostrar la necesidad de prácticas que se dirijan al problema de la inherente polarización del poder. Revela más bien que los procesos de poder no son totalmente dependientes de la geografía y que los actores en sí establecen una jerarquía de control de cómo la iniciativa procederá y cómo distribuir los recursos. Noto el mismo fenómeno en el Capítulo 4 cuando desagrego las varias agendas detrás de la Alianza Cacao Perú: a pesar del desplazamiento literal de los centros de poderes históricos, su influencia persiste porque las jerarquías se reproducen entre los actores mismos.

Lo que se forma con el declive de la relevancia del núcleo físico en el desarrollo, entonces, es una red de relaciones de poder articulada a través de los actores involucrados. Easterly (2006) señala una fuente en particular de esta jerarquía: la introducción de los “expertos” en cada etapa de un proyecto de desarrollo. Nota que el prestigio otorgado a estos actores genera un entorno en el cual los avances de la iniciativa son dominados por ellos; sus diagnósticos “profesionales” se vuelven “la verdad” y están tomados como el camino acertado hacia el éxito de la iniciativa. Pero a su vez, promueve una ceguera que inhibe reflexionar sobre las idiosincrasias locales y aplicar lecciones aprendidas en proyectos anteriores —los mismos expertos repiten sus análisis y sugerencias oficiales—. Esfuerzos para romper esta jerarquía de autoridad han surgido notablemente con la moda del desarrollo participativo, pero quedan cortos en la práctica. Cooke y Kothari (2001) se dirigen a este intento vacío, explicando que si bien es cierto que los actores locales participan, es al fin y al cabo según las órdenes recetadas por los “expertos”, sin que los actores locales tengan la oportunidad de contribuir sus perspectivas y observaciones durante el diseño del proyecto y sus estrategias.

Es en el contexto de esta limitación del alcance de un proyecto de desarrollo que la antropología presenta un posible remedio. Como Cooke y Kothari (2001) explican, la fortaleza de un análisis antropológico es precisamente su capacidad de señalar las múltiples realidades que no solamente caracterizan un entorno sino que también influyen en la perspectiva de un solo individuo. Es un punto fuerte señalado por Lewis y Mosse (2006) también, quienes se dirigen en particular a las múltiples racionalidades de los actores que la antropología es capaz de considerar. Tener en cuenta las dinámicas sociales posibilita la formulación de una estrategia que vaya

Capítulo 1

más allá de los planes preponderados e inmutables que constituyen una iniciativa del desarrollo, precisamente porque permiten indicar la heterogeneidad de las motivaciones de las personas involucradas. Porque al final, son éstas las que conducen a su participación en el proyecto, y la manera en que ellos se relacionan y responden a la iniciativa influye en la continuación del proyecto y los resultados logrados en el tiempo.

APLICANDO LA ANTROPOLOGÍA AL DESARROLLO

Examinar las raíces del desarrollo destapa una histórica influencia jerárquica, por no decir colonial. Lo mismo es verdad para la antropología y en particular su rama aplicada y ni siquiera tenemos que llegar hasta sus orígenes para percibirlo: a lo largo del último siglo y el presente, la antropología aplicada ha actuado de manera cómplice con organizaciones como el Banco Mundial, conocidas por promover proyectos según agendas occidentales con las esperanzas de sacar a los “otros” de las condiciones que, según sus medidas “oficiales”, indican “pobreza”. Ávila Moreno (2012) [2000] rastrea estas raíces jerárquicas de la antropología aplicada: como argumentó Escobar, un enfoque en mejoras económicas y en el capitalismo tiende a ocupar el primer puesto en cuanto a las prioridades del desarrollo, dejando de lado las aspiraciones locales. Pero siguiendo el hilo estructural de Ferguson y Gupta (1992), Avila (2012) también señala un cambio — un “boom”— en el escenario del desarrollo con la llegada de las organizaciones no gubernamentales (ONG) principalmente por su empuje en la diversificación de los proyectos. Su influencia, sobre todo, ha sido el fomento de un escenario favorable a los acercamientos interdisciplinarios (Avila 2012).

Lewis y Mosse (2006) señalan un desarrollo histórico que procede según un conjunto de intereses exclusivos, como vimos en la anterior subsección (Cooke y Kathari 2001) (Easterly 2006). Pero entre las llamadas por un cambio en esta hegemonía, Lewis y Mosse (2006) destacan un aporte importante de la antropología, más allá que su agudeza en señalar las múltiples realidades de los individuos (Cooke y Kathari 2001): su capacidad de iluminar las relaciones sociales entre los actores tras traducir los varios discursos generados en el ámbito de un proyecto de desarrollo. El resultado es un desarrollo que se funda en la consideración de “los procesos sociales de la política” (Lewis y Mosse 2006: 15, traducción propia) y en el cual las bases sociales reciben su debida atención.

Capítulo 1

El ápice de la evolución del aporte antropológico es la etnografía, una herramienta que ofrece “perspectivas para reflexión” y, en el contexto interdisciplinario, se presta para el diseño de políticas públicas (Lewis y Mosse 2006: 1). Lo principal entre sus fortalezas para el ámbito del desarrollo es que permite la incorporación de un enfoque en los procesos y composiciones internos. Sin embargo, Lewis y Mosse (2006) critican la falta de contextualizar ese acercamiento de nivel micro dentro del esquema político y económico más amplio. Para arreglar esta desconexión, presentan la metáfora del corretaje en la cual los individuos asumen una agencia activa en elaborar sus propios papel sociales, políticos y económicos. El antropólogo se ubica en esa estructura de corretaje tras su capacidad de atravesar las distintas esferas de la cadena de una iniciativa del desarrollo y Lewis y Mosse (2006) enfatizan que es su responsabilidad servir como agente [“broker”] entre el campo donde se genera el proyecto y el escenario local donde se realiza con el fin de promover un compromiso mutuo.

La antropología, entonces, tiene mucho por aportar al mundo del desarrollo y sus contribuciones toman una variedad de formas. Olivier de Sardan (2006) identifica tres categorías del análisis antropológico del desarrollo —discursivo, populista y lógica social enredada— pero, subraya, que las tres parten del mismo concepto central: una consideración de las realidades locales y su contribución a las estructuras más amplias. El último acercamiento —la lógica social enredada— se ocupa y se dirige más a esta perspectiva, y Olivier de Sardan (2006) cita a Norman Long (1989, 1992, 2000) como el principal representante de este acercamiento por su promoción del enfoque “orientado hacia el actor” (Sardan 2006: 13). El resultado es una posición analítica que investiga la interacción de esferas como las transacciones y producción de normas, la idea del desarrollo como un encuentro y las ideologías presentes. Para Olivier de Sardan (2006), entonces, el desarrollo se vuelve un objeto de estudio y promueve la antropología del desarrollo para considerar precisamente la relación entre “la investigación” (la teoría) y “la acción” (la realidad). Sugiere cómo el antropólogo debería situar sus observaciones del campo en un contexto macro: al acercarse a estas “realidades sociales” y “utilizar estas realidades como caminos” hacia estructuras más amplias: lo político, lo económico y lo social (Olivier de Sardan 2006: 3).

Capítulo 1

Estas perspectivas incisivas de la antropología la hace una herramienta ideal para entrenar a los agentes del desarrollo para que puedan despejar los estereotipos o las nociones preconcebidas y estar equipados con una opinión local que los preparará para una mediar y manejar los resultados inesperados. Olivier de Sardan (2006) explica que esta flexibilidad, un componente crónicamente ausente en el proceso del desarrollo, requiere de mecanismos de monitoreo y de retroalimentación; y cabe señalar que esta reflexión debe ser un proceso que se realice no solamente después de la conclusión de un proyecto sino a lo largo de su implementación. La antropología, como dice Olivier de Sardan (2006), presenta la oportunidad de enseñar a los agentes del desarrollo que es necesario adaptarse.

Pero Olivier de Sardan (2006) también hace eco a las observaciones de Lewis y Mosse (2006) con respecto a los aportes de la antropología en la esfera del desarrollo, pero desafía su aplicación. A pesar de este reconocimiento de la fortaleza de la antropología en hacer llegar los varios discursos y perspectivas locales a las esferas diferentes de un proyecto de desarrollo, Olivier de Sardan (2006) señala un reto persistente: traducir la información antropológica en práctica del desarrollo. Lo presenta como un “agenda pendiente” (Olivier de Sardan 2006: 214): ¿qué se hace con los resultados y los estudios antropológicos para asimilarlos a un contexto operacional? Lewis y Gardner (2012) buscan resolver esta desconexión entre la información antropológica y el ámbito del desarrollo. Reconocen el poder histórico de los asuntos económicos en dicho ámbito y en términos de cómo se determina la trayectoria de un proyecto; sin embargo, señalan que la presencia de la antropología, además, ha estado afectada fuertemente por una falta de comunicación entre colegas. Por lo tanto, subrayan la responsabilidad de los antropólogos de conocer al escenario local y hacer que este conocimiento llegue a las personas que diseñan las políticas —la responsabilidad de influir sobre ellas—. A su vez, seguir cerrando esta brecha exige reconfigurar el modelo investigativo: para maximizar las observaciones y conocimiento, se debe incorporar tanto estudios de fondo más extensivos como salidas intensivas. En sus palabras, lograr esta complementariedad estratégica significa, entonces, “combina[r] investigaciones académicas durante periodos largos con temporadas cortas e incursiones de asesoría aplicada seleccionadas con sumo cuidado” (Lewis y Gardner 2012: 15). Encima, haciendo eco al énfasis de Lewis y Mosse (2006) en

Capítulo 1

que el antropólogo sirva como “broker” entre las varias esferas, enfatizan que los mejores formatos para comunicar sus observaciones y análisis son los “que sean más fácilmente accesibles a los funcionarios; informes cortos, presentaciones tipo taller y sesiones de capacitación...” dado que “muchos funcionarios sencillamente no tienen tiempo para leer trabajos teóricos largos y responden mucho mejor a las discusiones cara a cara o a informes breves” (Lewis y Gardner 2012: 15).

Atkinson y Marlier (2010) también se dirigen al reto de presentar los datos en un entorno compuesto por tantas disciplinas, cada uno con sus propias preferencias con respecto a los datos que buscan. Reconocen que los métodos cuantitativos — tan valorados por los promotores de proyectos de desarrollo— son valiosos por la perspectiva amplia que ofrecen. Pero el problema surge cuando estos datos son utilizados para caracterizar una región en términos generalizados. Atkinson y Marlier (2010) enfatizan que tales “indicadores” tan solo “indican, no explican”, y por ende requieren ser complementados con datos cualitativos. Para elaborar una investigación antropológica que sea aplicable en el ámbito del desarrollo, entonces, la manera en que el antropólogo presenta sus análisis es tan importante como el trabajo de campo en sí. Tiene que alcanzar el máximo número de actores involucrados de una forma que comunique claramente los análisis y, sobretodo, su relevancia.

II. La reducción del rol del estado en el ámbito del desarrollo

En esta sección, contemplo los cambios en la participación del estado en la esfera del desarrollo. Reintroduzco el concepto de la “reterritorialización” (Gupta y Ferguson 1992). Como forma de contraste, señalo primero el control central que el estado solía ejercer para demostrar las transiciones que han conducido a un desarrollo donde el estado ya no es el protagonista de los proyectos. Es aquí donde argumento que el modelo que ha resultado es de otra clase: parte de una base de actores diversificados. Cierro la sección explicando esta diversificación para entender las implicaciones para proyectos actuales de desarrollo como la Alianza Cacao Perú.

FORMAS HISTÓRICAS DE CONTROL CENTRAL

Como he comenzado a demostrar y como detallo con más profundidad cuando analizo la estructura de la Alianza Cacao Perú en el Capítulo 3, esta

Capítulo 1

estructura representa una tremenda diversificación de actores, reflejada desde los varios sectores involucrados en la implementación del proyecto hasta las raíces multisectoriales. Pero antes de contemplar la diversificación en sí, es necesario considerarla como el producto de antecedentes estructurales. Examinar este proceso permite entender en su totalidad esta transición con todas sus implicaciones. Comenzamos el análisis con la tendencia anterior más marcada: la organización de un proyecto según el control central del estado. Las teorías de Weber (1964) [1921] y Foucault (1999)[1954-88], (2009)[1979] marcan el punto de partida: Weber (1964) con respecto al control centralizado de la monocracia y Foucault (1999) sobre la población como un personaje político estructural y su desafío a la práctica gubernamental (2009).

La teoría fundamentalista de Weber (1964) [1921] retrata una dominación burocrática en la cual el estado erige un sistema rígido y jerárquico que le permite mantener un control centralizado. Para ejercerlo, establece una cadena de mando “monocrática” (Weber 1964: 717) y se otorga la autoridad exclusiva de escoger a los personajes que llevarán a cabo las funciones en los varios niveles de esta cadena. Al final, Weber (1964) detalla que la administración burocrática se vuelve sobrecogedora: el alcance de su control se extiende hasta los medios de comunicación y las actividades económicas.

Bajo este sistema que Weber (1964) delinea, el individuo ciudadano tiene pocas oportunidades de influir en los mecanismos del estado. Pero Foucault, en su *Resumen del curso Biopolítica del poder* (2009)[1979], asegura que un control central no necesariamente tiene que colocar el individuo en una posición subordinada a los intereses del estado. Se enfoca más bien en el “liberalismo”, lo cual mantiene que la función del Gobierno esté vinculado a la carácter de la sociedad, la cual es única en su propio contexto político-histórico. Es, esencialmente, “una forma de reflexión crítica sobre la práctica gubernamental” que puede extenderse hasta cualquier esfera de la sociedad (Foucault 2009: 363)— incluso la organización de la economía del mercado, como señala con ejemplos del neoliberalismo. Como la biopolítica, el neoliberalismo procede según una atención a la población como “seres vivos” (Foucault 2009: 359) pero no se ocupa del cuidado del individuo. En su “Clase del 18 de enero de 1978”, Foucault (2008) profundiza más este análisis del rol del gobierno neoliberal al aplicarlo al contexto que reúne

Capítulo 1

más estrechamente el estado y la población: los mercados. El neoliberalismo introduce una redistribución de los riesgos y responsabilidades en la cual el individuo asume el cargo de cuidarse a sí mismo y los mercados se vuelven un punto de encuentro. Este rol se vuelve particularmente relevante para el presente caso al considerar que, cuando el Estado peruano se une a la promoción de la comercialización del cacao, erige su base precisamente en estos encuentros entre diversos actores.

CAMBIOS EN LA PRESENCIA DEL ESTADO

El perfil del estado que se formula comparando las teorías de Weber y Foucault sugiere una entidad cuya relación a su entorno puede transformarse. Los cambios en cómo el estado se articula en la esfera popular (en este caso, con respecto a los proyectos del desarrollo económico) casi parecen ser una respuesta a la llamada que expresa Bourdieu (1999: 57) cuando propone una reconsideración de las “posibilidades desechadas” para proveer formas de gobernanza alternativas a la estructura estatal burocrática. En particular, Bourdieu (1999) enfatiza que el estado no tiene que ser el poseedor único de la autoridad legítima como la gubernamentalidad burocrática descrita por Weber (1964) sugiere. Más bien, la autoridad puede proceder de la intersección de una variedad de personajes, entre los cuales el estado es solamente uno.

Para entender las funciones del estado dentro de tal base diversificada, retomo el fenómeno de “reterritorializar” la base del desarrollo (Castro-Gómez 1998) (Ferguson y Gupta 1992), que señalé en la primera sección de este estudio, para demostrar las nuevas interacciones que se han desencadenado entre actores. Un efecto importante de este proceso se refleja en el disminuido rol del Estado nacional en la implementación de un proyecto. El cambio en su nivel de influencia sugiere el cuestionamiento de las ideas de “verticality” y “encompassment” que Ferguson y Gupta (2002) presentan. Señalan la abundancia de “nuevas formas de conexión transnacional” contemporáneas y su efecto en cómo el Estado expresa su autoridad, pues les permiten a los locales y otras organizaciones a desafiar la autoridad “infalible” del mismo (Ferguson y Gupta 2002: 988). El concepto aplica también a la articulación de un nuevo tipo de participación económica, como vemos en la Alianza Cacao Perú y la promoción de la comercialización del cacao entre sus socios cacaoteros mediante la incorporación de aliados estratégicos. Ferguson y Gupta

Capítulo 1

(2002: 989), desarrollando la idea de la gubernamentalidad de Foucault, anteriormente mencionada, que sitúa tal dinámica en la perspectiva de una “transnacionalización” de relaciones. En este contexto, precisan, la gubernamentalidad se extiende más allá de un solo estado y desencadena, como resultado, una redistribución de funciones y responsabilidades entre diversas entidades, creando una red que no se limite a un espacio físico en particular.

La observación de esta transnacionalización de redes también respalda las conclusiones de Rose (2007) sobre la diversificación de actores. En particular, exhibe el surgimiento de los nuevos roles de “expertos en actividad”, o el ejercicio de una “política de la experiencia” (Rose 2007: 144), haciendo eco a las críticas de Easterly (2006) y Cooke y Kathari (2001). Así, “profesionales” se juntan a las iniciativas como proyectos de desarrollo para calcular riesgos y delegarse funciones particulares (Rose 2007). Pero además, dado que las organizaciones tienden a ser supranacionales, la política deja de ser un espacio exclusivamente nacional (Rose 2007). La autoridad de decidir según qué agenda implementar en el proyecto se determina en otros campos, los cuales exploro a continuación.

EXPLICANDO LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTORES

La diversificación de los actores involucrados en los proyectos de desarrollo en el Perú, es el núcleo de mi investigación sobre los cambios en la participación del Estado peruano en el contexto de dichos proyectos. Para explicar este fenómeno, recorro a la fusión de los conceptos que he ido marcando hasta ahora de forma general en el marco teórico. Palacios Páez, Pinto y Hoetmer (2008) se unen al debate con un análisis de caso en el contexto de la minería transnacional. Hacen eco a Gupta y Ferguson (1992) cuando describen haber visto en la práctica “las globalizaciones y la re-territorialización del mundo” (Palacios et al., 2008: 25) por la cual las esferas que anteriormente estaban dominadas por el Estado ahora operan en un plano internacional. Lo que resulta, según Palacios et al. (2008: 25), es una “nueva geografía de poder”. Hallan el origen de este cambio en el Perú en el surgimiento del neoliberalismo tras las tendencias estimuladas por el presidente Alberto Fujimori a partir del año 1992 que promovían la privatización y transnacionalización, en particular en los casos de las industrias extractivas. Notablemente, estas restricciones al Estado peruano marcan un paso tomado por el mismo Estado, pues el neoliberalismo se solidificó en el foro estatal con la

Capítulo 1

Constitución Nacional del 1993. Palacios et al. (2008) explican que lo que vemos es, entonces, una separación de la economía y la política, una redistribución de responsabilidades que, en algunos casos, estimuló la creación de entidades internacionales que podían imponerse sobre las nacionales.

Palacios et al. (2008) llevan su análisis un paso más allá y presentan algunos efectos de este cambio. Lo principal para ellos es una nueva dependencia estatal en los actores o procesos internacionales, pero en vez de un “debilitamiento del Estado”, delata su “transformación e incorporación” en el escenario de una esfera más amplia (Palacios et al., 2008: 26), lo que da paso, a su vez, a una reterritorialización guiada, a lo que Palacios, et al. (2008) llaman “la lógica del mercado transnacional”. Según esta lógica, la mercantilización, la transnacionalización y la militarización sirven como las nuevas metas de los esfuerzos de desarrollo en Perú (Palacios et al., 2008: 26). Como parte de las consiguientes iniciativas nuevamente orientadas y bajo esta “lógica del mercado”, surgió una reorganización de los espacios según los intereses del mercado mismo (Palacios et al., 2008: 27), y como suele suceder, los demás intereses —sean sociales, ecológicos, u otros— están relegados al olvido institucional del proyecto.

Como se puede apreciar en esta sección sobre el rol del estado en el desarrollo alternativo contemporáneo, el fenómeno actual de la diversificación de actores marca un fuerte contraste con la tendencia anterior de que el estado manejara todo. Los modelos de Weber (1964) y Foucault (2009) de un estado que mantiene un control centralizado se han cambiado tras un proceso de reorganización y sustitución de responsabilidades estatales, al cual aluden Palacios et al. (2008), Bourdieu (1999), Ferguson y Gupta (2002) y Rose (2007). No quiere decir que el Estado desaparece —como el caso de la Alianza Cacao Perú señala, este sigue presente— sino que ya no es el único ni el principal agente que formula una iniciativa. Este cambio drástico en la base de un proyecto de desarrollo marca el punto de partida para nuestro entendimiento de cómo el desarrollo alternativo actual se articula. A continuación, aplicamos esta orientación estructural a un análisis de las nuevas interacciones generadas por la diversificación de actores y su rol en la iniciativa.

III. Las dinámicas entre los varios intereses

Este tercer eje toma la manifestación de la mencionada diversificación de actores en el desarrollo como objeto de estudio. Me dirijo en parte a la formación de amplias redes de actores, pero también examino el nivel micro: la medida en que las perspectivas locales entran en el entorno del diseño de un proyecto de desarrollo alternativo. Demostrar que estas perspectivas quedan fuera de la esfera teórica de la planificación, es lo que la antropología necesita hacer urgentemente para asegurar que un plan de desarrollo esté alineado con las realidades locales. Y al final, enfatizo que esta orientación debe implementarse sin recurrir a la convicción de que el éxito se logra solamente mediante una conversión de las mentalidades y actitudes de los participantes.

AMPLIAS REDES DE ACTORES

Señalé en la primera sección del marco teórico el despliegue de una jerarquía dentro del discurso del desarrollo. ¿Pero cómo se refleja esta dinámica en la implementación misma de una iniciativa? El énfasis hasta ahora en el desarrollo como una esfera articulada mediante encuentros de un diverso conjunto de actores nos lleva a una consideración de las consiguientes interacciones. Uno de los acercamientos que más revela los mecanismos sociales que operan detrás del diseño, implementación y reacción a un proyecto de desarrollo es *The Anti-Politics Machine* de Ferguson (1990). Con este estudio etnográfico de un proyecto en Lesotho, Ferguson (1990) enfatiza que las dinámicas generadas por los intereses de los actores influyen la trayectoria de la iniciativa. A la misma vez, subraya la realidad inseparable de que van a surgir efectos inesperados precisamente por estos intereses y que tienen impactos de alta implicancia para la iniciativa. Es un enfoque que, como vimos en la primera sección teórica sobre la antropología aplicada, sigue siendo central a las consideraciones del desarrollo más de una década después (Easterly 2006)(Olivier de Sardan 2006). Pero al final, Ferguson (1990) postula que estos dos componentes —la influencia de varios intereses y la generación de resultados inesperados— juntos hacen que el desarrollo se vuelva una estructura de poder sin autor. Para Ferguson (1990), los resultados han tenido el efecto de despolitizar el entorno, armando lo que él llama “la máquina antipolítica” (Ferguson 1990: 20), pero la gran lección en el panorama general es que, por más que se

Capítulo 1

intente planificar cada faceta de una iniciativa, siempre surgirán elementos no anticipados que pueden cambiar por completo la trayectoria inicial del proyecto.

Al igual que Ferguson (1990), Mosse (2005), en “Global Governance and the Ethnography of International Aid”, se aleja de la idea de que el desarrollo necesariamente tiene un autor específico. En cambio, propone que el desarrollo radica precisamente en las redes diversificadas de interacciones, generando “un mundo incierto de negociaciones” (Mosse 2005: 27). Esta formación de múltiples capas imposibilita que un proyecto generalice el contexto local como si fuera un entorno homogéneo. Por el contrario, requiere que cada campo reciba una consideración propia de “la interacción entre las ideas y relaciones” que dan forma al entorno local —etnografías—, que en su esencia revelan la distribución del poder (Mosse 2005: 19, 27). Este acercamiento definitivamente no sirve como antídoto a los efectos inesperados sino permite revelar la maquinaria en operación para entender de dónde provienen tales resultados para estar más preparados y poder ajustar la iniciativa según corresponda.

ACTITUDES LOCALES

Al haber establecido la importancia de las interacciones detrás de un proyecto de desarrollo, se vuelve necesario considerar la inclusión de perspectivas locales en los planes para una iniciativa. Primero, es una atención al espacio en el cual el proyecto espera entrar, pues como Mosse (2005) había señalado, es un mundo dinámico y complejo. Jiménez Herrero (2003) se dirige al ámbito físico local, subrayando que está compuesto por una mezcla única de características topográficas y condiciones climáticas. Esto en sí influye en cómo los individuos se relacionan con sus alrededores, y para un proyecto de desarrollo alternativo que está vinculado necesariamente con el medioambiente, es esencial considerar el entorno geográfico e incorporarlo para llegar a un desarrollo contextualizado.

Nauta (2006) también advierte la complejidad de un entorno local, pero resalta otra fuente de influencia no visual: las influencias desencadenadas por iniciativas anteriores. La historia de los antecedentes coloca el desarrollo actual dentro de una red amplia con una decisiva influencia en el presente, especialmente cuando se considera que anteriores experiencias negativas podrían perjudicar otra iniciativa. Esta es una consideración particularmente relevante al caso de la Alianza

Capítulo 1

Cacao Perú en Miguel Grau. En el Capítulo 5 delinea cómo las experiencias anteriores frustran o generan confusión sobre la participación local en la iniciativa.

Está demás decir, entonces, que el proceso detrás de cómo una persona participa en un proyecto de desarrollo es sumamente complejo. Igual de complejo va a ser su articulación individual en el proyecto y es por eso que es tan importante que una iniciativa facilite la libre participación de los actores locales. Sen (2000) y Appadurai (2004) enfatizan este posicionamiento humanista del desarrollo: por un lado, se trata de asegurar las libertades del individuo a lo largo de un proyecto (Sen 2000), pero por otro lado, significa que las ideologías personales sean reconocidas como cualquier otro componente del perfil local que un proyecto contemple. Appadurai (2004), haciendo eco a Cooke y Kathari (2001), que exige precisamente eso: que las aspiraciones personales locales estén tomadas en cuenta durante el proceso del diseño del plan estratégico de un proyecto. Sin embargo, el obstáculo a esa integración es la jerarquía vertical de intereses que he rastreado a lo largo del marco teórico. A pesar de la diversificación de los actores y una tendencia de alejarse de una estructura descentralizada, los sistemas de poder aún se reproducen. Desai (2006), como precursor a Atkinson y Marlier (2012), pinta la emergencia de tal preferencia parcial, señalando que no es cualquier jerarquía que emerge sino una con forma binaria: los expertos contra los atrasados. Lo que caracteriza a este binario, sobretodo, es la poca consideración para los aportes locales que nacen de las actitudes y perspectivas locales.

Es más, en mayor instancia, un proyecto de desarrollo propone cambiar las actitudes locales para alinearlas con la lógica —“oficial”, “occidental”, dirían Said (1978) Rosaldo (1989) y Escobar (1995, 1996, 2005, 2010)— de la iniciativa. Lo que resulta es una intención no de adecuar un proyecto según un entorno específico sino adecuar el entorno —específicamente las mentalidades que lo construyen— según las metas de la iniciativa. Rossi (2006) problematiza esta estrategia de la “sensibilización” de los personajes locales, citando su implementación recurrente en los proyectos de desarrollo en el África francófona. Por un lado, por la mencionada priorización de agendas, los implementadores del programa modelan el discurso de la iniciativa según sus criterios particulares. Pero los locales tampoco son tablas blancas pasivas como los proyectos tienden a retratarlos: son participantes conscientes, con intenciones de aprovechar del proyecto en las formas que les

Capítulo 1

convienen a ellos. El encuentro de estos dos intereses genera lo que Rossi (2006) llama choques entre los diferentes “lifeworlds” que pueden generar fricción que detraiga el avance del proyecto.

Analizar este intento de “reformular” las ideologías locales y sofisticar las “mentalidades campesinas” (Rossi 2006: 28) representa un pilar de este presente trabajo ya que es precisamente el acercamiento al cual la Alianza Cacao Perú recurre. Pero al final, queda preguntarse “¿En qué medida las nuevas ideologías introducidas por un proyecto de desarrollo están incorporadas en las prácticas locales cotidianas? ¿En qué medida reforman las prácticas y formas de pensar de las personas, verdaderamente?” Y como este caso revela, surgen vacíos grandes los cuales ponen en duda la eficacia de una iniciativa que receta actitudes sin considerar las percepciones del nivel micro que dan forma a cómo los individuos locales se proyectan hacia el futuro.

IV. “Alternativo”: El valor comercial del cacao

Esta sección explica la transición entre los dos acercamientos teóricos: cierra las consideraciones sobre el desarrollo en sí y asume como objeto de análisis el caso específico del cacao como eje estratégico del actual desarrollo alternativo. En dicha sección evalúo primero el componente económico detrás de los mecanismos del desarrollo alternativo, señalando en particular la influencia que ha tenido este componente en la manera en que el cacao figura en los planes de desarrollo. Siguiendo con esta orientación comercial, introduzco como aporte el concepto de las cadenas de valor para señalar además cómo se mueve el cacao como mercancía desde el nivel local hasta el ámbito de exportación. Pero al final, lo que este acercamiento resalta es que la sostenibilidad de cualquier iniciativa económica depende también de que su situación sea adecuada en el entorno social local: un reto persistente, como veremos.

CADENAS DE LARGO PLAZO

El innegable papel comercial que se le ha asignado al cacao, exige considerar cómo este cultivo entra en el escenario comercial más amplio. El acercamiento más adecuado se centra en las cadenas de valor y su formación como lo aseguran Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) basándose en dos líneas de análisis: sus reflexiones sobre las relaciones inherentes a la construcción de tal

Capítulo 1

cadena y dos agudas observaciones sobre los obstáculos para la elaboración de una cadena de valor sostenible. Principalmente, dirigen su atención a la estructura que determina cómo se articula en sí una cadena de valor, en otras palabras, la gobernanza de las cadenas. Explican que una cadena de valor está marcada por una combinación de tres variables —la complejidad de las transacciones, la posibilidad de codificar las transacciones y las capacidades en la base material —la cual, al final, resulta en una relación de poder específica entre los varios eslabones de la cadena. Esta fórmula, por su naturaleza, depende del entorno y de las demandas comerciales. Pero Gereffi et al. (2005) subrayan que las características de la cadena también reflejan las condiciones sociales del contexto local como, por ejemplo, la disposición de establecer lazos de confianza y hacerse “cliente” consistente en vez de un consumidor oportuno. Esto, a su vez, resulta en relaciones horizontales complejas, cuyas implicancias se entienden más allá de los tradicionales “costos de transacciones” (2005: 81). Por esta heterogeneidad innata, las cadenas de valor no pueden estar reducidas a una serie de relaciones económicas: están fuertemente formadas según las condiciones sociales que marcan el entorno de cada eslabón.

Este recordatorio de considerar más que solamente las señales económicas es esencial para fortalecer una cadena de valor y es más relevante todavía para asegurar que la cadena no perjudique a los integrantes. Luetchford (2006) retrata esta necesidad con un análisis de la cooperativa cafetalera Coocafé en Costa Rica. Explica que parte de su iniciativa de mejorar su posición en la cadena de valor del café era conseguir el sello del Comercio Justo. Lo lograron, pero con el tiempo se encontró en una posición complicada por las mismas pautas del sello: por un lado, mantener el sello requiere que ellos se capaciten para facilitar una transición a un estilo de gestión “moderna” —léase: occidental— que cumpla con estándares exigidos por el sello y que sea propicia a tener éxito en el mercado (Luetchford 2006: 128, 132, 139). Pero por otro lado, para mantenerse calificados como beneficiarios de la certificación, era necesario mantener la cooperativa en un cierto nivel de pobreza (Luetchford 2006). Quiere decir, en este caso, que el sello del Comercio Justo sí promueve acceso a ingresos más dignos, pero como Luetchford (2006) resume, requerirá ciertos sacrificios que definitivamente ponen en contradicción los componentes de ética y de negocios del sello: ¿seguir avanzando

Capítulo 1

según el modelo moderno promovido por el sello y correr el riesgo de limitar su crecimiento o separarse del sello para seguir una comercialización independiente y correr el riesgo de perjudicar su posición en el mercado?

En un panorama global la observación de Ferguson (1990) resuena: a veces el sistema que se busca implementar para aumentar la actividad comercial puede desencadenar efectos inesperados y dañinos en la práctica. Por eso es esencial que un proyecto sea alineado desde un principio con la realidad local y que, después, incorpore mecanismos de seguimiento y retroalimentación para ser flexible frente a los resultados no anticipados por el proyecto.

En el sentido de este análisis crítico del estado de un proyecto de desarrollo, Tello (2008) ofrece observaciones sobre los límites de una expansión eficiente del mercado desde una perspectiva económica. Aunque su análisis se concentra en las actividades nacionales y no en las experiencias de los actores multinacionales y su red diversificada, las debilidades que señala todavía alumbran una parte de los problemas frente a las cadenas de valor como las que vemos en el caso del cacao. Para Tello (2008: 7), estos obstáculos se manifiestan principalmente como “fracasos y distorsiones de los mercados” que pueden proceder de varios orígenes: una situación externa a la cadena, el comportamiento de los actores involucrados o fallas internas de las transacciones mismas. Sin importar su raíz, las “distorsiones” resultantes inhiben la “eficiencia económica” o “el funcionamiento ‘adecuado’ de los mercados” y la subsiguiente búsqueda para un mejor bienestar (Tello 2008: 4, 7). Pero también señala el conjunto de las capacidades de los agentes como un factor determinante para la estabilidad del mercado e identifica tres facetas en particular: poder “innovar, crear nuevos productos o productos diferenciados, y reducir los costos producción” (Tello 2008: 32). En este sentido, si pensamos en la entrada de otros actores buscando influir el estatus del cacao en la cadena de valor internacional, una baja capacidad empresarial por su parte representaría un bloque a una expansión estable del mercado.

La imagen con la cual estas perspectivas sobre el cacao y su lugar en su cadena de valor nos dejan es una que exige una reflexión consciente por parte de los actores involucrados en el diseño e implementación de un proyecto de desarrollo planteado desde un marco comercial. Implica revisar cada vínculo de la cadena hasta su mera raíz para que esta comercialización tenga un alcance largo y firme.

Capítulo 1

Esto, a su vez, requiere una continua consideración nítida del contexto local ya que la manera en la cual una iniciativa se lleva a cabo en la realidad —entre todas sus complejidades imprevistas— no siempre procede según el diseño teórico.

V. “Sostenible”: La tensión economía-ecología

Hasta ahora, este análisis teórico ha servido para levantar el telón y ver mejor las estructuras que subyacen el desarrollo contemporáneo y sus miradas hacia una mayor comercialización. Esta última sección contempla los componentes ideológicos de dichas estructuras para examinarlas en el contexto más amplio de sus implicancias reales. El presente caso de desarrollo alternativo ha comprendido el encuentro de dos perspectivas en particular en el plano ideológico: la economía, al proyectarse según una base comercial, y la ecología, por el aprovechamiento de recursos naturales que este comercio implica. Pero como se podrá apreciar a continuación, la forma que este encuentro toma en la práctica revela la fuerte tensión histórica entre los dos intereses, pues lograr avances económicos habitualmente se persigue sobre —y hasta a costo de— una responsabilidad ecológica. El siguiente análisis teórico comienza con la consideración del rol que el medioambiente ocupa en la esfera del desarrollo y destapa el fenómeno recurrente de declarar un planteamiento teórico que es pro ambiental en su esencia pero, en su raíz, está anclado a intereses económicos. Después contempla la progresión de este antagonismo a lo largo de las últimas décadas para terminar con una mirada al panorama general de esta jerarquía de priorización en la cual se sitúa el caso actual de la Alianza Cacao Perú.

LA ECONOMIZACIÓN DEL MEDIOAMBIENTE

El potencial de un aprovechamiento rentable y responsable de los recursos naturales ha surgido en el Perú con una fuerza notable en la última década dentro del marco del biocomercio. Esta posibilidad de la biodiversidad de generar capital económico mientras promueve el cuidado del medioambiente ha tenido una fuerte presencia en el foro internacional desde su lanzamiento oficial en el 1996 tras ser articulada en la *Iniciativa Biotrade* de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Sin embargo, como la publicación “Biodiversity” (2012) comunica, un reciente encuentro de la UNCTAD ha revelado que lograr su realización extendida es un proceso largo y que, actualmente, se

Capítulo 1

requiere más trabajo en hacerle evidente al público general los avances económicos que el biocomercio brinde. Las actuales iniciativas, por consiguiente, están encargadas de comprobar de forma tangible el valor económico de la biodiversidad para ganar el interés y compromiso de otros actores y solidificar oportunidades para la inversión y el comercio (“Biodiversity” 2012).

Este discurso de buscar fortalecer la posición económica se construye bajo varios elementos nobles, particularmente el de la responsabilidad social y el avance de un sueldo digno para los agricultores y una mayor valoración de una riqueza ecológica. Sin embargo, esta definición del medioambiente como un bien económico genera problemas serios para formular un proyecto balanceado, ya que el aporte económico suele ser la medida que determina la estrategia de un proyecto de desarrollo. Es una propagación de la raíz problemática que Barrantes (1995) había señalado: el valor propio de la ecología recibe una baja prioridad; cuando sí recibe atención es para contemplar el otro valor que podría propiciar: el económico.

Gudynas (2003) secunda esa observación de una “valoración económica de la naturaleza”, indicando que los asuntos ecológicos recién se les está otorgando más importancia por la “economización del debate ambiental” (2003: 88, 90). Pero es más, Gudynas (2003) explica que según la lógica reinante en el desarrollo, lo ecológico existe para *servir* a lo económico: “El objetivo primario de las políticas ambientales mercantiles es mantener un eficiente funcionamiento de la economía, y no la preservación de la naturaleza, como objetivo primario...es necesario conservar [la naturaleza] para que las economías sigan funcionando” (2003: 134). Y lastimosamente, esta priorización no es nueva: en 1985, Alan Randall describió los mecanismos de generar aceptación para proyectos de desarrollo que tienen componentes ecológicos y enfatizó que la principal motivación para promover la conservación es mostrar ante todo “lo costoso que es el desperdicio” (1985: 24). Tanto hoy como hace tres décadas, entonces, la inclusión del medio ambiente en las consideraciones para proyectos de desarrollo ha sido una forma de lograr fines económicos.

Hacer que asuntos ecológicos reciban la atención merecida ha sido una cuesta arriba desde sus inicios. Para comenzar, fue relativamente reciente —en los años 90— que una consideración por el medio ambiente se solidificó en la consciencia pública (Uribe Mallarino 2010) (Gudynas 2003). Uribe Mallarino (2010)

Capítulo 1

explica que el evento decisivo para estimular este reconocimiento fue la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo que tomó lugar en Río de Janeiro 1992 y durante la cual el Programa/Agenda 21 se formuló. Este Programa amplió la base de acción para la sostenibilidad para incluir a grupos y movimientos sociales como defensores del medio ambiente (Uribe Mallarino 2010). El artículo “Desarrollo económico y medioambiente” retomó el hilo de la conciencia pública en el 1994 pero lo aplica una vez más al entorno económico, subrayando la importancia de fomentar una “capacitación colectiva” para generar alternativas para el uso del medioambiente, una suerte de uso que se articularía mejor dos años después con la mencionada *Iniciativa Biotrade*. Para el Perú en particular, la década que siguió el diálogo generado en la conferencia de Río fue significativa para el Biocomercio (Fairlie Reinoso 2010): se vio la creación del Comité Biocomercio Perú en el 2001 y dos años después se lanzó el Programa Biocomercio Perú. Otra década más de estrategias nacionales y reestructuración culminó en el 2010 con la formalización de la Comisión Nacional de Biocomercio que serviría como el núcleo para estimular el Biocomercio en el Perú.

Pero si esta tendencia de basar una preocupación ambiental según el riesgo económico es una actitud tan arraigada, ¿qué esperanzas hay para que el cuidado de los recursos naturales reciba una atención propia? Como indico ahora al dirigirme a la Alianza Cacao Perú, el caso de su presencia en Miguel Grau no augura mucho cambio positivo para las actitudes hacia el buen cuidado del medioambiente. Es más, cierro la tesis indicando que la ausencia de una consideración ecológica sincera y en su propio derecho, aparte de las estrategias comerciales, durante la implementación del proyecto han generado irreparables efectos ambientales negativos.

Conclusión

Con el marco teórico delineado a través de cinco temas de orientación, la base para el presente análisis del desarrollo alternativo toma forma. Como una transición hacia cada parte de esta tesis, que se enfoca en un caso específico, resumo ahora las posiciones conceptuales que uso para dar contexto a las observaciones y conclusiones que presento a lo largo de este estudio.

Capítulo 1

- *El desarrollo como una esfera exclusiva*¹⁸

El desarrollo se entiende por un ímpetu que incentive cambios a prácticas, procesos y comportamientos según un plan decretado por un programa, proyecto o incentivo (términos intercambiables en el presente caso) y con el fin de llegar a un mejor bienestar.

La idea sumamente subjetiva de “mejor” frecuentemente llega definida por estándares concebidos sin relación a las preferencias y a las formas de ser locales; más bien parten de una conceptualización de progreso basada en la fortaleza de la posición económica de cada uno.

La idea del “bienestar” viene a ser la evidencia contra la cual se mide la idea de “mejor” y, por la preocupación económica a la raíz de la definición de “mejor”, tiende a entenderse principalmente por la estabilidad económica observada.

La exclusividad se refiere al proceso cerrado de decidir la agenda de un proyecto. Las metas provienen de expectativas irrealistas y prescritas según valores determinados en un entorno ajeno. No se modifican y son prioridad en la realización del proyecto.

La sensibilización que esta exclusividad genera, sugerida para resolver el choque entre la teoría y la práctica, se refiere a imbuir una concientización en las esferas de planificación que permita formular un proyecto más en armonía con las realidades locales.

- *“Reterritorialización” de la base y expertos alejados*¹⁹

La “reterritorialización” delata la transición que el núcleo de poder detrás del desarrollo ha experimentado: en vez de un control delineado por fronteras geográficas, el control nace de una amplia red de entidades diversificadas. Sin embargo, una jerarquía de poder aún se articula entre estos intereses.

La economía del mercado que toma prioridad entre ellos se entiende por una orientación ideológica según los potenciales para avances en el entorno comercial. Particularmente relevante son oportunidades de generar mayor ingresos y de fortalecer la posición en esferas de comercio más amplias.

La presencia de expertos alejados es la forma práctica de la exclusividad

¹⁸ (Escobar 2010) (Rossi 2006)

¹⁹ (Ferguson y Gupta 1992, 2002) (Palacios, et. al. 2008) (Rose 2007) (Atkinson y Marlier 2012)

Capítulo 1

mencionada antes. Se refiere al control que un grupo selecto y cerrado ejerce sobre el avance de un proyecto de desarrollo.

- *Cadenas de valor según el entorno micro*²⁰

Las cadenas de valor se entienden por la ruta que toma una mercancía desde su producción hasta su llegada al consumidor final y todos los actores involucrados en el proceso. Trabajarlas según el entorno micro significa tomar en cuenta las capacidades y disposiciones presentes a nivel local para adecuar la trayectoria de la cadena. Así, permite orientar planes para fortalecer la cadena según las condiciones reales y no una imagen general y posiblemente incompatible.

- *La antropología para armonizar la teoría y la práctica del desarrollo*²¹

El punto decisivo de esta tesis es que la antropología ofrece herramientas para cerrar la brecha entre la teoría detrás del desarrollo y su práctica y así conseguir resultados más sostenibles y beneficiosos para todos involucrados.

Se entiende que ilumina las relaciones sociales entre los individuos de un entorno para entender cómo estas dinámicas afectarán y estarán afectadas por un proyecto para revelar los puntos donde hay una coincidencia ventajosa entre un programa de desarrollo que deben ser aprovechados y las instancias de disonancia en las cuales el proyecto necesitará adecuar su estrategia o correr el riesgo de limitar su alcance.

Se entiende que promueve una participación que proceda de su libre voluntad y que sea ejercida sin restricciones o condiciones impuestas por agentes organizadores. Implica que la iniciativa reconozca y sea en armonía con las múltiples proyecciones y deseos de las personas locales.

Hecho claro qué se entiende por los puntos de partidas teóricas a la base de esta tesis, procedamos al corazón del análisis: el caso etnográfico. A continuación, presento la metodología utilizada a lo largo de la investigación.

²⁰ (Gereffi et al., 2005)

²¹ (Appadurai 2004) (Cooke y Kathari 2001) (Lewis y Mosse 2006) (Olivier de Sardan 2006) (Sen 2000)

Capítulo 2: Metodología

La metodología detrás de esta investigación ha sido extensa y diversa; presento sus varios componentes en el presente capítulo. Comienzo con una explicación del concepto teórico que sirve de base —la antropología multisituada (Marcus 1995)— y lo aplico después para demostrar los múltiples campos de esta investigación, desde el nivel local y la implementación de un proyecto de desarrollo alternativo hasta las alejadas esferas de planificación. Ilustro su aplicación, detallando las múltiples esferas que, juntas, componen el tema de investigación de esta etnografía.

Proporciono un cronograma de actividades para desagregar los seis segmentos de trabajo de campo realizados en las distintas etapas a lo largo de dos años y hago un repaso sobre los componentes de cada segmento. Para dar contexto a este esquema cronológico, sigo con una explicación detallada de cómo realicé la investigación. Esta consideración incluye una deliberación de los instrumentos implementados, una desagregación detallada de los 104 contactos y sus roles en la investigación, más descripciones de los varios formatos de entrevista aplicados a las 173 entrevistas realizadas. Para concluir, ofrezco un balance sobre la experiencia de la investigación, dando particular consideración al proceso de forjar una complementariedad entre los datos cuantitativos y cualitativos para producir un análisis comprensivo de una iniciativa de desarrollo alternativo.

La formulación y la base

Antropología multisituada

La naturaleza “multisituada” de esta investigación ha significado que a pesar de no estar en el caserío, haya observaciones por hacer y entrevistas por realizar en las esferas meso y macro de Pucallpa y Lima. Por lo tanto, es un trabajo de campo que no se abre y cierra sencillamente con un viaje de ida y vuelta. La parte integral de esta investigación etnográfica es el trabajo de campo que he realizado a nivel local, pero su fuerza radica en que sitúa el contexto local en el escenario más amplio de la Alianza Cacao Perú.

El antropólogo George Marcus (1995) primero presentó el concepto de la antropología multisituada como una estrategia para expresar mejor la complejidad

Capítulo 2

de los lazos que existen —y que unen— diversas esferas geográficas. Lo que resulta, explica Marcus, es una “etnografía móvil” (1995) que permite la construcción de identidades e interacciones a través del movimiento. Se enfoca particularmente en cómo se vincula cada parte de la cadena generada por dicho movimiento y ofrece seis maneras de rastrear el hilo entre esas conexiones a través de una consideración de los cambios en las relaciones, asociaciones y contextos que forman los espacios.

En el presente caso, la estrategia de “seguir la trama/la historia/la alegoría” (1995: 109) es particularmente pertinente por su enfoque principal del encuentro de las múltiples visiones sobre cómo se define la realidad colectiva. Como se puede observar en esta etnografía, la base de las conexiones entre los múltiples sitios de este trabajo de campo está compuesta precisamente por las interacciones individuales implicadas en la historia que la iniciativa de desarrollo alternativo genera. En Miguel Grau mismo, los socios cacaoteros han vivido varias iniciativas de desarrollo alternativo y han ido formando sus propias relaciones con la agenda que buscan promover. Los personajes de la Alianza Cacao Perú en Lima también suelen tener experiencia previa en las iniciativas del desarrollo alternativo, como analizaré en el Capítulo 4. Por ende, la función de la antropología multisituada y, consiguientemente, de esta investigación, es examinar no solamente cómo se entiende el desarrollo alternativo en cada esfera sino también cómo los actores de cada esfera lo incorporan en sus vidas cotidianas.

El lugar

Ahora, recorro al concepto de la antropología multisituada para explicar la extensión de mi trabajo de campo. El caserío de Miguel Grau es, sin duda, la base de este caso de estudio etnográfico y el núcleo práctico del desarrollo alternativo. Por lo tanto, proporciono un nítido análisis de las facetas que caracterizan ese entorno físico. Sin embargo, no es el único lugar geográfico que forma el campo: la investigación ha abarcado múltiples sitios geográficos más allá del caserío mismo, tanto de nivel micro, meso y macro. La única manera de entender el campo de esta tesis en su totalidad es examinarlos como un conjunto. Finalmente, me dirijo a los aspectos no físicos del campo: los encuentros que esta naturaleza multisituada genera y sus implicancias para un proyecto de desarrollo alternativo. Presento las

Capítulo 2

condiciones económicas y sociopolíticas que también caracterizan el lugar de investigación, que forman la base de un análisis que elaboro más en el Capítulo 5. La siguiente descripción, entonces, ofrece una consideración comprensiva no solamente del entorno físico sino también de las relaciones no visibles que lo construyen.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El caso de estudio se basa en el caserío Miguel Grau, distrito de Neshuya (antes parte de Irazola)²², provincia de Padre Abad, región de Ucayali (Imagen 1). Miguel Grau se ubica en la carretera Reforest, cuya entrada se encuentra en el kilómetro 72 de la carretera Federico Basadre. Esta última está asfaltada, lo que facilita la llegada desde las ciudades de Pucallpa (aproximadamente 72 km al este) o de Aguaytía (aproximadamente 91 km al suroeste) y desde Monte Alegre, el principal poblado y capital del distrito de Neshuya (km 60 de la carretera, aproximadamente 12 km al este).

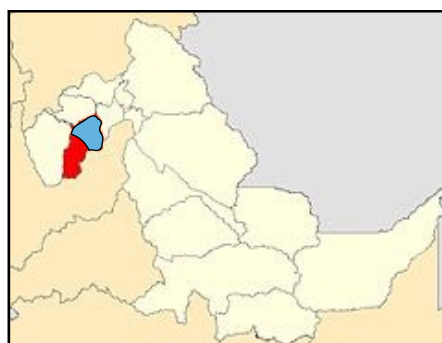


IMAGEN 1
DISTRITO DE NESHUYA
(EXTENSIÓN ESTIMADA,
CELESTE; ANTIGUA EXTENSIÓN
DISTRITAL DE IRAZOLA, ROJO Y
CELESTE).
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA
CON MAPA DE WIKIPEDIA
COMMONS

Hay dos opciones para llegar a Miguel Grau desde Lima. La primera, en avión hasta Pucallpa. De Pucallpa salen combis y colectivos que atraviesan la carretera Federico Basadre los 72 kilómetros al oeste hasta llegar a la entrada de la carretera Reforest (km 72). La segunda opción, en bus hasta Tingo María. Desde Tingo salen colectivos que van por la carretera Federico Basadre al noreste hasta el km 72. En ambos casos, desde la entrada de la carretera Reforest, se toma un mototaxi para llegar al caserío Miguel Grau.

ECONOMÍA

El ingreso principal de los habitantes de Miguel Grau se deriva de la pequeña agricultura diversificada —maíz, arroz, ajonjolí, plátano, palma aceitera, cacao— y, en menor cantidad, de la ganadería. Monte Alegre es el núcleo de la actividad

²² Como mencioné en el Capítulo 1, el distrito de Neshuya se formó el 16 de marzo del 2015 tras la promulgación de la Ley de creación de los distritos de Neshuya y Alexander Von Humboldt. Ambos anteriormente constituían parte del distrito de Irazola.

Capítulo 2

comercial de la zona y es ahí donde se encuentran los puestos de compradores de cacao, su naturaleza varía entre puestos satelitales de cooperativas o exportadoras más grandes y puestos de intermediarios particulares. Los cacaoteros de Miguel Grau están vinculados con Monte Alegre a través de estos últimos, principalmente, ya que la incidencia de pertenecer a una cooperativa es baja, como detallo en el Capítulo 5.

ESCENARIO SOCIOPOLÍTICO

Según los registros públicos, Miguel Grau se fundó en el año 1992 ²³. Su asentamiento inicial fue desencadenado por migrantes y ha seguido creciendo tras un continuado flujo desde regiones próximas, tanto desde la sierra central (Huánuco) como desde otras zonas de la selva central (San Martín). Hoy en día, abarca un estimado de 80 familias pero las relaciones sociales entre sí se ven notablemente marcadas por la demográfica migratoria. Vuelvo a esta dinámica en el Capítulo 5. Hay una asociación local, la Asociación de productores agropecuarios y forestal del caserío Miguel Grau, que está compuesta por 29 integrantes. Esta asociación, a su vez, junto a las asociaciones de 26 otros caseríos de la zona más, forman la Asociación Central de Productores Agropecuarios y Forestales de Monte Alegre (ACPAFMA), el principal conjunto asociativo agrícola del distrito. Es a través de esta que la asociación de Miguel Grau accede a programas de apoyo y de desarrollo, la mayoría con un enfoque agrícola. Vínculos con el Gobierno regional y el Estado nacional han ido profundizándose en los últimos años tras el establecimiento de la Comisaría de Monte Alegre Neshuya en 2012 y el mencionado reconocimiento de Neshuya como un distrito oficial.

OTROS CAMPOS

Como detallé en la primera parte de esta sección, esta tesis ofrece una etnografía multisituada, lo cual implica que mientras “el campo” de la etnografía se encuentra en el caserío selvático Miguel Grau, la naturaleza diversificada de la Alianza Cacao Perú significa que “el campo” se construye a través de redes no físicas, más amplias y complejas. Esta característica hace necesario que el trabajo

²³ Al leer la carta presentada a Miguel Grau por la municipalidad para acompañar el monto de S/. 500.00 para que el caserío arme una celebración para su aniversario, el profesor del colegio local clarifica que, aunque la municipalidad les saluda por sus 23 años de fundación, “22 es” (29-08-2015, Miguel Grau).

Capítulo 2

de campo siga a los demás actores del programa de la Alianza hasta sus bases fuera de Miguel Grau —en Pucallpa y en Lima— y que reconozca las dinámicas que esta cadena de relaciones genera.

El contraste de perspectivas surge más claramente precisamente cuando los actores locales se encuentran con los agentes de las otras esferas, en este caso, específicamente, cuando los técnicos e ingenieros de la Alianza llegan a Miguel Grau e interactúan con los cacaoteros. Si bien es cierto que la particular ideología promovida por la Alianza subyace todos los componentes de la iniciativa, cuando los mismos personajes llegan a la esfera local, se altera el orden erigido por los anteriores entendimientos tácitos locales con su misión de inculcar en sus socios un espíritu emprendedor. Pero al final, la participación de estos socios se determina según la medida en que adoptan y reproducen la nueva ideología, cuando los embajadores de la ideología hayan dejado el entorno local una vez más para regresar a sus esferas de origen. Es una participación que no sigue un fórmula preponderada sino que proviene de las idiosincrasias de la realidad colectiva del caserío; un hecho que enfatiza de nuevo la importancia de alinear adecuadamente una iniciativa con el contexto local para que los esfuerzos no sean en vano.

Cronograma

El trabajo de campo de esta tesis se realizó durante dos años, en seis segmentos, desde septiembre 2013 hasta septiembre 2015, y en varias esferas, desde el caserío Miguel Grau, pasando por Pucallpa y el distrito de Neshuya, hasta Lima. El monto total del tiempo haciendo trabajo de campo fue ocho meses, y la siguiente tabla indica la duración y ubicación de cada etapa de investigación:

	Segmento A	Segmento B	Segmento C	Segmento D	Segmento E	Segmento F
Duración	2013 26 septiembre — 20 noviembre	2015 08 enero — 23 enero	2015 febrero — abril	2015 13 abril — 15 abril	2015 abril — julio	2015 28 agosto — 05 septiembre
Lugar	Miguel Grau	Miguel Grau, Neshuya, Pucallpa	Lima	Neshuya	Lima	Miguel Grau, Pucallpa

Capítulo 2

Los primeros dos segmentos sirvieron como mi introducción al campo, primero, una etapa exploratoria (A) que me permitió entender las características de la vida cotidiana de los socios cacaoteros en Miguel Grau y, después, una segunda etapa para ver el avance y los cambios desencadenados por el programa (B). El siguiente segmento (C) vio la incorporación de las perspectivas del personal de la oficina nacional de la Alianza Cacao Perú y sus aliados para ver las metas del proyecto como parte del panorama general de la iniciativa. Los últimos períodos de trabajo de campo (D, E, F) han sido los más fructíferos precisamente porque se ha podido usar información de las anteriores experiencias y observaciones.

Teniendo a la mano estos datos, respecto a cuándo y dónde se realizó cada uno de los seis segmentos de trabajo de campo, resumo ahora las perspectivas y tipo de información que caracterizan cada segmento para indicar los contextos — cronológico y geográfico— de los cuales provienen la materia prima para mi análisis:

A. Primer segmento de trabajo de campo (Ucayali):

Miguel Grau: 26 sept. – 20 nov. 2013

Fase exploratoria del trabajo de campo

Mientras trabajaba como mano de obra para una familia de socios, vi y aprendí de primera mano las realidades, lógicas, redes sociales y retos que caracterizan la vida cotidiana cacaotera en Miguel Grau. También experimenté cómo es ser socia cacaotera de la Alianza Cacao Perú y cómo la iniciativa toma forma en el contexto local, lo cual me proporcionó la perspectiva para analizar el nivel micro.

B. Segundo segmento de trabajo de campo (Ucayali):

Pucallpa: 8 enero – 10 enero 2015; 23 enero 2015

Miguel Grau: 11 enero – 19 enero 2015

Neshuya: 19 enero – 21 enero 2015

San Alejandro: 22 enero 2015

Seguimiento en la base de la etnografía

Al regresar al caserío, un año después del inicial segmento exploratorio, pude comparar las experiencias del primer segmento con las que caracterizan el entorno tras la participación en la iniciativa de la Alianza. Analicé las mismas estructuras, pero esta vez como antropóloga y con una investigación propuesta, lo cual facilitó que hiciera preguntas más formuladas e incisivas. También me permitió asistir a una reunión y a un taller que demostraba las actividades de la Alianza en la zona

Capítulo 2

pero fuera de Miguel Grau. Este segmento también vio la ampliación de contactos hasta miembros de la oficina regional Alianza-Ucayali, lo cual me permitió situar el campo local en un ámbito más amplio, del nivel macro.

C. Tercer segmento de trabajo de campo (Lima):

Febrero 2015 – abril 2015

Extensión de campo

Haber establecido los contactos de nivel macro en el anterior segmento de trabajo de campo (B) me dio la oportunidad de extender la investigación hasta el nivel macro. A través de entrevistas con personal de la oficina nacional de la Alianza Cacao Perú y representantes de sus aliados principales, la teoría detrás de la planificación estratégica de la iniciativa comenzó a tomar forma. Al comparar este plan con lo que había visto implementado en los anteriores segmentos de trabajo de campo, se revelaron las inconsistencias entre la teoría y la práctica. Además, se hicieron evidentes las relaciones entre los múltiples actores y la desigualdad de sus niveles de influencia en el proyecto.

D. Cuarto segmento de trabajo de campo (Ucayali):

13 abril – 15 abril 2015

Estudio comparativo

En este breve segmento, regresé bajo la invitación del director regional de la oficina Alianza-Ucayali para compartir mis análisis preliminares con el personal de la zona. Además, me dio otra oportunidad de asistir a un taller para los socios cacaoteros y de comparar las experiencias de estos integrantes con las experiencias en Miguel Grau, lo cual reveló la medida desigual en la que la iniciativa se manifiesta en diferentes sitios locales.

E. Quinto segmento de trabajo de campo (Lima):

Abril 2015 – julio 2015

Alcance público de la Alianza Cacao Perú

Este segmento se caracterizó por entrevistas de seguimiento con los contactos de la esfera macro, además de mi asistencia a tres eventos públicos organizados para promover el cacao, de los cuales la Alianza era parte. Reveló la última pieza de la estrategia de la Alianza, la comercialización del cacao en esferas nacionales e internacionales, y me permitió colocar todos los anteriores niveles de observación

Capítulo 2

—micro y meso— en un solo esquema para ver los mecanismos de la Alianza desde el comienzo hasta el final.

F. Sexto segmento de trabajo de campo (Ucayali - Miguel Grau):

28 agosto – 05 septiembre 2015

Establecer una base cuantitativa

El cierre del trabajo de campo involucró la compilación de una base de datos cuantitativos para facilitar que las experiencias de los socios cacaoteros de Miguel Grau se pongan en contextos más amplios y referenciales.

Bosquejo de los instrumentos

Contactos: clasificación y cuantificación

Dado que una de las preguntas secundarias de esta tesis busca entender las fuentes de influencia responsables para el manejo de las iniciativas de la Alianza,²⁴ es preciso analizar las relaciones entre los actores, cómo están reveladas a lo largo de las entrevistas y observaciones del trabajo de campo. Entonces, para mantener un registro accesible de la información recogida y en una manera que indique claramente las fuentes, formé un sistema de codificación por colores para organizar los contactos según su relación a la Alianza.

El trabajo de campo abarca 104²⁵ contactos y tiene la siguiente clasificación:

Agricultor socio cacaotero de M.G.	(35 contactos)
Agricultor socio cacaotero no de M.G.	(32)
La Alianza Cacao Perú (ACP): técnicos de campo	(15)
La ACP: oficina de Ucayali	(3)
La ACP nacional, socios (USAID, Central Café Cacao, ECOM, Carana)	(11)
Gobierno regional (Ucayali, Distrito de Irazola, MINAGRI Pucallpa)	(5)
Misceláneo	(4)

²⁴ Pregunta secundaria n° 2: ¿Qué actores y qué agendas promueven la Alianza Cacao Perú?

²⁵ Durante el trabajo de campo, uno de los contactos asumió una nueva posición que le coloca en otra clasificación (“Técnico de campo” a “Gobierno Regional”). Por ende, dado que me ha podido ofrecer dos distintas perspectivas en dos puntos diferentes de la investigación, la suma total indicada en esta clasificación alcanza a 105, pero el contacto sigue siendo una sola persona y por eso la suma de contactos físicos es 104.

Capítulo 2

Se puede apreciar por esta desagregación que el grupo que representa el universo más grande es el de los agricultores socios cacaoteros de Miguel Grau. Dado que esta tesis adopta un acercamiento etnográfico, es importante que las fuentes principales sean los socios del caserío [35]. Las entrevistas y conversaciones realizadas con ellos han permitido apreciar tanto la variedad y similitud de su participación en la Alianza; revela a la vez las diversas historias personales que influyen en cómo cada cacaotero se relaciona con la Alianza y la coincidencia de los resultados de esta afiliación.

Y como forma de contextualizar las experiencias con la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau, incorporo las observaciones y opiniones del grupo con la segunda mayor representación, los socios cacaoteros de otros caseríos en esta zona de operación de la Alianza [32]. Estas interacciones se llevaron a cabo principalmente durante dos sesiones de las Escuelas de Gestión Empresarial (EGE), las cuales elaboro en el Capítulo 3 cuando presento la Alianza Cacao Perú en su totalidad. Marca una esfera a la cual ningún socio de Miguel Grau ha accedido, revelando un problema que profundizo en el Capítulo 5 cuando examino los límites y retos de la Alianza en Miguel Grau. El hecho es que este grupo de socios, no de Miguel Grau, representa aproximadamente a 15 otros caseríos también afiliados con la Alianza pero, como los datos demuestran, con experiencias notablemente diferentes, especialmente con respecto al nivel de apoyo recibido y a las características de las relaciones sociales locales o a la organización social del caserío.

El siguiente grupo significativo de contactos está comprendido por varias ramas de la Alianza Cacao Perú —la máquina que produce e implementa la iniciativa—. Los contactos provienen de tres sectores diferentes y, por ende, ofrecen tres acercamientos distintos. Primero, están los técnicos [15] encargados de la asistencia técnica en los caseríos, los personajes que, en el entorno local, se vuelven en todos sentidos la cara de la Alianza Cacao Perú. Incorporar sus perspectivas permite encajar las experiencias de los socios cacaoteros con las conceptualizaciones de los técnicos sobre cómo realizan su trabajo y cómo perciben su papel en la iniciativa. Segundo, el personal de la oficina Alianza-Ucayali [3]. Por su ubicación entre esa primera esfera de los técnicos responsables para la implementación directa del programa y la esfera de donde proviene el proyecto contemplado, la cual presento a continuación, sus perspectivas y

Capítulo 2

acciones revelan otro paso en el camino que cursa desde la creación de un proyecto hasta su implementación. Explican en qué medida adecuan el proyecto para su región y en qué medida están prohibidos adecuarlo. Tal prohibición proviene del último sector de este grupo de la Alianza Cacao Perú: la oficina nacional [11]. Esta se compone tanto de los diversos aliados mencionados detrás de la iniciativa como de la oficina operacional que se encarga de la dirección general del proyecto. Estas perspectivas permiten comprender la teoría detrás de la lógica la cual, a su vez, ha sido aplicada para diseñar la iniciativa de la Alianza. Revelan las partes de la maquinaria del desarrollo. Al final, sumar este punto de vista de la creación del proyecto a los demás de las experiencias sobre la implementación y la participación hace posible delinear en detalle la cadena a través de la cual una iniciativa de desarrollo alternativo toma forma, yuxtaponiendo el contraste entre la teoría y la práctica de un proyecto.

Más allá que los personajes directamente vinculados a la red de la Alianza Cacao Perú, también reconozco que hay actores no afiliados que caracterizan el entorno en el cual la Alianza opera y que, por ende, tienen que figurar en el esquema investigativo para que el análisis sea holístico. Aquí señalo dos: primero, representantes de entidades del Gobierno regional [3]. Como explico en el capítulo 3, cuando detallo las dinámicas detrás de la función de la Alianza, la Alianza no orienta su iniciativa alrededor del Gobierno regional y este tampoco tiene un rol protagonista en la implementación del proyecto. Sin embargo, la coordinación entre la Alianza y el Gobierno regional sí surge como un componente importante para que la iniciativa iniciada por la Alianza no termine cuando la Alianza se acabe en el 2016 sino que sea retomada por el Gobierno regional.

Por último, han emergido varias personajes sin clasificación general (Misceláneo [4]). Principalmente son actores que entran en la esfera local, aunque de diversas formas. Por ejemplo, hay un contacto que, al ser el dirigente de una de las prominentes cooperativas de la región —Colpa de Loro, con base operacional en el caserío vecino Nolberth y apoyo que proviene de las Naciones Unidas— ofrece un punto de contraste a las iniciativas de la Alianza. La inclusión de este personaje se vuelve todavía más relevante al considerar que hay socio cacaoteros de Miguel Grau que también se han afilado a esta cooperativa y otros que han indicado que unirse a una cooperativa en general será algo por contemplar cuando tengan más

Capítulo 2

producción de cacao.²⁶ Con la continuada presencia de la Alianza, han surgido otras cooperativas en la zona: ACATPA, basada en San Alejandro pero con una red de socios que alcanza hasta Neshuya y más allá hasta Campo Verde, y ACPAFMA, todavía en proceso de formalizar su estatus de cooperativa, basada en Monte Alegre misma. Resulta importante, entonces, considerar el caso de una cooperativa de tamaño notable como Colpa de Loro que no tiene vínculos con la Alianza.

Entrevistas

Esta investigación se funda en una amplia variedad de entrevistas y ha recurrido a los siguientes instrumentos a lo largo de los seis segmentos de trabajo de campo:

- Entrevistas individuales informales
(Charlas durante labores en las chacras; encuentros espontáneos)
- Entrevistas individuales semiestructuradas
(Ver explicación en más detalle abajo en “entrevistas individuales estructuradas”)
- Entrevistas individuales estructuradas
- Entrevistas grupales informales
(Reuniones de agricultores; asistencia a los módulos de los talleres de las EGE)
- Entrevista grupal estructurada
(Elaborada en respuesta a una invitación de la Alianza-Ucayali para hablar con los técnicos [15] de la zona sobre mis experiencias locales con los cacaoteros y observaciones de la Alianza. La lógica detrás de esta formación del grupo focal era difundir información entre personas trabajando en esta misma zona, compartiendo experiencias).

A lo largo de la investigación, ha sido posible realizar 173 entrevistas²⁷ y de una variedad de formas. La mayoría han sido entrevistas individuales no estructuradas (o informales) [78]. En su análisis de los acercamientos metodológicos, Creswell (2003) presenta un concepto que es particularmente relevante a mi investigación y

²⁶ En la encuesta realizada el 28-08 hasta el 05-09-2015, 3 de los 25 participantes socios cacaoteros de Miguel Grau indicaron que pertenecen actualmente a esta cooperativa.

²⁷ Incluyo el número de las entrevistas como un punto referencial mas no como una indicación de carácter completo. La cuantificación de números de entrevistas no representa su duración ni profundidad.

Capítulo 2

su objetivo de presentar las perspectivas locales de un proyecto de desarrollo: el constructivismo social. Bajo esta noción, Creswell (2003) explica que la realidad del campo se construye a través de las nociones y experiencias individuales de las personas —en nuestro caso, los socios cacaoteros de Miguel Grau—. Una metodología adecuada, entonces, es aquella que se realiza a través de preguntas abiertas, guiadas por una consideración de las anteriores experiencias de los entrevistados. Al final, permite revelar “el proceso de la interacción entre los individuos” (Creswell 2003: 8, traducción propia). Las entrevistas no estructuradas ofrecen el entorno perfecto para que los socios tengan la libertad de comentar sobre los puntos que les parecen relevantes a ellos, en vez de mis puntos de interés. Esta información surgió a lo largo del acompañamiento y realización de labores en las chacras de Miguel Grau pero también en mi asistencia a los módulos de las Escuelas de Gestión Empresarial (EGE), y la profundidad de las respuestas de los cacaoteros se fue desarrollando a lo largo del tiempo mientras establecía más confianza con ellos.

El principal beneficio de las entrevistas individuales ha sido la oportunidad que me han brindado de establecer una profunda confianza con los contactos, en particular con los cacaoteros de Miguel Grau. Por otro lado, estas entrevistas individuales más abiertas también me permitían conocer mejor la heterogeneidad del panorama general del caserío y su participación en el proyecto de la Alianza Cacao Perú, un entendimiento que me permitió a su vez elaborar preguntas incisivas. Otros tipos de entrevistas individuales incluyen las semiestructuradas (temáticas) [8], estructuradas [41], más una entrevista con estructura mixta (una parte temática y otra parte estructurada) [1]. Sin una estructura rígida, esta última tenía un aire más relajado y las respuestas tendían a ser más realistas. Además, la abundancia de oportunidades de conversar me permitía triangular y verificar constantemente la información.

Las guías de entrevistas²⁸ han sido elaboradas según la posición del contacto en relación a las varias esferas de la investigación (micro, meso, macro). Las

²⁸ Incluyo 14 guías de entrevista, ubicadas en el anexo y organizadas en orden cronológico: seis temáticas (semi-estructuradas), cinco estructuradas y dos que son una combinación de temática y estructurada. Anexo 1.

Capítulo 2

entrevistas con contactos de la misma esfera (ej. el núcleo de la Alianza) siguen la misma guía.

Según el nivel de mi interacción anterior con una esfera, la guía de entrevista está formada por temas de discusión (entrevistas preliminares: semiestructuradas) o por preguntas específicas (entrevistas con interacción previa: estructuradas). Incorporé esta flexibilidad de guías temáticas para permitir un espacio de conversación informativa no dictada por preguntas fijas sino una discusión fluida.

Mientras las preguntas específicas de las guías para las entrevistas individuales varían según la naturaleza del contacto (ej. un cacaotero vs. el director de la Alianza), la elaboración de preguntas o temas de discusión para dichas guías se basaron en los siguientes puntos centrales:

- La naturaleza de la relación del contacto (con la Alianza, con los socios de la Alianza, con los socios cacaoteros),
- El tiempo de afiliación del contacto con la Alianza,
- La formación o participación en antecedentes del contacto,
- Las metas y motivaciones del contacto para participar en la Alianza.

Además de las entrevistas individuales, organicé distintos tipos de entrevistas grupales: las no estructuradas (informales) [16], la mayoría de las cuales también provienen de mi asistencia a los módulos de las EGE, una semiestructurada (temática) [1] y otra entrevista mixta [1]. Lo valioso de las entrevistas grupales es el diálogo espontáneo y el intercambio de experiencias que promueven entre los participantes. Además, ofrece una mirada hacia las dinámicas sociales entre las personas, una perspectiva particularmente reveladora cuando las entrevistas grupales incorporaban miembros de distintas clasificaciones de actores. La formación de estos grupos no ha sido con la intención de organizar un grupo focal sino el producto de las circunstancias (conversaciones que se daban en las EGE) o una organización previa por otra persona (personal de la Alianza).

Cabe notar que todas las entrevistas han sido realizadas con el consentimiento informado de los contactos; desde que llegué al caserío, siempre me he presentado como antropóloga y además, los he mantenido al tanto de mi investigación en cada retorno y, mientras tanto, con llamadas periódicas. Sin embargo, el consentimiento ha sido obtenido sin registrarlo en forma escrita. El propósito de eso fue no tanto por la sensibilidad de la información, pues los

Capítulo 2

contactos de Miguel Grau quedarán anónimos, sino por el asunto del alto nivel de desconfianza de los agricultores hacia los procesos formales y documentos que requieren su firma. Como subrayo en este informe, la ventaja de mi entrada en esta comunidad ha sido llegar gracias a una relación de confianza y sin ninguna afiliación. Reconocí el riesgo de que, al pedir que firmaran un formulario de consentimiento informado, los cacaoteros se distanciaran de mí y, que en el proceso, se inhibieran de conversar conmigo solamente por una cuestión de aversión y sospecha hacia los procesos con aire burocrático.

A. Entrevistas individuales no estructuradas (informales) [78]

Socios cacaoteros de Miguel Grau	(20 entrevistas)
Líderes cacaoteros de la asociación de Miguel Grau	(3)
Socios cacaoteros no de M.G.	(36)
Personal de la oficina nacional de la Alianza Cacao Perú	(2)
Personal de aliados oficiales (Central Café & Cacao, ECOM, USAID)	(7)
Personal de la oficina Alianza-Ucayali	(2)
Técnicos de campo de la Alianza-Ucayali	(3)
Gobierno Regional	(2)
Cacaotero no socio, dirigente de cooperativa de la zona (Nolberth)	(1)
Intermediario particular de Neshuya	(1)
Facilitadora de EGE Módulo 2	(1)

B. Entrevistas individuales semiestructuradas (temáticas) [8]

Socios cacaoteros de Miguel Grau	(2)
Personal de la oficina Alianza-Ucayali	(2)
Personal de la oficina nacional de la Alianza Cacao Perú	(2)
Gobierno Regional	(2)

Capítulo 2

C. Entrevistas individuales estructuradas [41]

Socios cacaoteros de Miguel Grau	(31)
Socios cacaoteros no de Miguel Grau	(5)
Personal de la oficina Alianza-Ucayali	(2)
Personal de aliados oficiales	(2)
Gobierno Regional	(1)

D. Entrevista individual mixta (semiestructurada y estructurada) [1]

Personal de la oficina nacional de la Alianza Cacao Perú	(1)
--	-----

E. Entrevistas grupales mixtas (semiestructurada y estructurada) [1]

Personal de la oficina nacional de la Alianza Cacao Perú	(1)
--	-----

F. Entrevistas grupales no estructuradas (informales) [16]

Socios cacaoteros de Miguel Grau	(1)
Socios cacaoteros no de Miguel Grau	(12)
Socios cacaoteros no de Miguel Grau, Personal de la oficina Alianza-Ucayali, Personal de aliados oficiales	(3)

G. Entrevista grupal semiestructurada [1]

Técnicos de campo de la Alianza-Ucayali	(1)
---	-----

Observación propia: Puntos de entrada

He explicado que esta tesis ofrece una etnografía multisituada que abarca niveles micro, meso y macro. Aparte de las entrevistas realizadas a lo largo de estas varias esferas, otro aspecto de mi metodología trata con lograr entender las conexiones que unen estas esferas para formar el campo y determinar mi entrada en él. Uno de los aportes más significativos ha sido la gran cantidad de oportunidades de observación propia. En la Introducción, cuando hablo de mis

Capítulo 2

motivaciones, presenté una diagrama de mi relación con cada campo de la Alianza Cacao Perú, indicando que se formó a través de tres puntos: primero desde el nivel local como socia cacaotera de la Alianza Cacao Perú, segundo ya como investigadora antropóloga con los funcionarios y técnicos de la Alianza en Ucayali y por último, como investigadora antropóloga con los gestores de la iniciativa —tanto de la oficina nacional de la Alianza como de las sucursales de los otros socios que forman parte de la Alianza— basados en Lima.

Después de aprender de la Alianza Cacao Perú y su iniciativa en Miguel Grau durante mi primera etapa de trabajo de campo en septiembre 2014, comencé a buscar más información sobre el programa en su página web oficial y elaboré un mapa de actores para identificar las principales entidades detrás de la iniciativa. Al regresar al caserío, en enero 2015, tuve la oportunidad de interactuar con miembros de la oficina regional de la Alianza-Ucayali, lo cual dio pie a una invitación para hablar con el director nacional y el gerente de monitoreo y evaluación en la oficina de Lima. A través de esta progresión gradual, he podido observar las dinámicas de cada esfera de la Alianza y además cómo las esferas se relacionan las unas con las otras, lo cual es una perspectiva valiosa para entender cómo la Alianza opera y las estrategias que implementa para alcanzar su meta. Para delinear la naturaleza de mi experiencia en estas esferas, presento aquí un resumen referencial de las situaciones de observación:

1. Acompañamiento a labores en las chacras de Miguel Grau
2. Acompañamiento a las chacras fuera de Miguel Grau (Nolberth)
3. Administración de encuestas a socios de la Alianza en Miguel Grau
4. Asistencia a la presentación de una nueva coiniciativa de la Alianza de cacao en la zona de Miguel Grau
5. Asistencia a dos módulos de la “Escuela Gestión Empresarial con Enfoque Cooperativo - EGE Carana”
6. Asistencia a los lanzamientos de eventos con los cuales la Alianza está afiliada (V y VI Salón del Cacao y Chocolate, ExpoAmazónica)

La variedad de estas interacciones ha contribuido mucho a dos de mis preguntas secundarias al darme la oportunidad de experimentar de primera mano cómo la Alianza se mueve en los diferentes escenarios (micro en situaciones 1, 2 y

Capítulo 2

3, meso en 4 y 5 y macro en 6) y los efectos que su proyecto ha generado en el nivel local de Miguel Grau mismo.

Registro fotográfico

El último elemento complementario a cómo conduje esta investigación ha sido la compilación de una colección de fotografía para acompañar los datos de las entrevistas y observaciones y mis análisis resultantes. La colección fotográfica en su totalidad está compuesta de fotos tomadas entre 2013 y 2015, y he elegido las fotos que, juntas, parecen representar mejor la cadena de experiencias que forman la iniciativa de la Alianza Cacao Perú. Unas fotos aparecen intercaladas con el análisis propio a lo largo de la tesis y otras que iluminan temas específicos del estudio aparecen en el Anexo 6.

Las fotos permiten una representación visual de la Alianza para complementar los datos de las entrevistas y observaciones, pero también revelan casos en los cuales el discurso oficial o comentarios de contactos no corresponden con las acciones. Los paisajes exhibidos incluyen chacras de Miguel Grau, escenarios de la asistencia técnica en progreso, la reunión de la presentación de un nuevo proyecto de colaboración entre la Alianza y otras entidades, dos módulos de los talleres cooperativistas —las Escuelas de Gestión Empresariales (EGE), una reunión grupal con los técnicos de la zona y lanzamientos de eventos con los cuales la Alianza está afiliada.

Temas

Como mencioné cuando presenté el cronograma temático, he podido identificar 13 temas y 16 subtemas que vinieron surgiendo a lo largo de la investigación y principalmente a través de las 173 entrevistas con los señalados 104 contactos. Comprenden las siguientes categorías:

Capítulo 2

Ideología: Mercado Cultivos Cambio de comportamiento Antecedentes Asociatividad	Otros actores
	Mi identidad
	Presencia del Gobierno (No DEVIDA)
	Límite: Infraestructura Comunicación Clima Egoísmo Flux Presuposiciones
Prácticas	Medioambiente
Relaciones: Núcleo Iglesia Social Alianza Cacao Perú (ACP)	La coca
	Retroalimentarse
Datos de estructura ACP	
Clarificar la ACP	
Acción de la ACP	

Desglosados, los temas se entienden de la siguiente manera:

- **La ideología.** Se busca entender en qué medida las ideologías individuales e institucionales (de los actores que forman parte de la base de la ACP) se ven relacionadas tanto a la formulación del proyecto de la ACP como a su realización (y la participación de los socios que esta abarca). Se la considera uno de los temas principales porque ofrece un acercamiento a las actitudes de las personas involucradas en el proyecto y permite desagregar las decisiones que resultan para entenderlas en su totalidad.

El tema de “la ideología” se compone de cinco subcategorías:

Mercado. Considerar la actitud que tienen las personas del proyecto hacia el mercado y cómo se lo concibe. También abarca cómo la persona se relaciona a la esfera comercial.

Cultivos. Examinar el proceso de decidir qué planta sembrar.

Cambio de comportamiento. Señalar instancias de promover un ajuste a un “mejoramiento” estratégico de la manera de actuar o de las prácticas actuales. A menudo refleja la implementación de otros estándares de éxito.

Antecedentes. Tomar en cuenta la presencia de iniciativas previas del desarrollo alternativo y las experiencias de haber participado en estas.

Asociatividad. Rastrear la presencia de la disposición de trabajar en una colectividad más formal —asociación, cooperativa— y las actitudes alrededor de

Capítulo 2

este modelo. Alimenta la subcategoría del *cambio de comportamiento* cuando se trata de convertir la organización de la base laboral.

- **Prácticas.** Como complemento a la consideración de las perspectivas ideológicas de los socios, el análisis de las maneras físicas de trabajar los cultivos informa cómo se concibe tanto el entorno preexistente en el cual el proyecto se realiza como los cambios que el proyecto busca —o logra— estimular durante su implementación.
- **Relaciones.** Para entender de manera comprensiva las decisiones y acciones responsables para la ejecución del proyecto, es necesario mapear las relaciones detrás de ellas. Representa otro tema principal por su enfoque en los mecanismos que promueven el proyecto, el cual nos brinda un punto de entrada al análisis de los diferentes intereses y agendas que se encuentran en el proyecto. Se puede organizar “las relaciones” en cuatro subcategorías:
 - Núcleo.* Identificar la base central de relaciones sociales de confianza y de apoyo. Es la base de actividades laborales y la unidad central detrás de la cual se ejecuta la toma de decisiones.
 - Iglesia.* Examinar el rol de la comunidad evangélica local en promover relaciones sociales de confianza y de apoyo entre los miembros.
 - Social.* Considerar cómo las personas interactúan, principalmente para seguir una meta común. Permite desglosar las tendencias y dinámicas sociales, una consideración integral para el diseño de las estrategias de un proyecto ya que estas influyen en cómo los socios participan.
 - ACP.* Indicar la presencia de la ACP y las interacciones personales que generan a lo largo de cada etapa del proyecto. Abarcan la relación con los agricultores socios, las iniciativas de la oficina regional y la expansión de la base diversificada del proyecto a través de la promoción de la oficina nacional.
- **Datos de estructura ACP.** La Alianza en sí también figura como objeto de estudio en esta tesis por su organización particular, ya que la base diversificada de actores involucrados en la iniciativa genera una variedad de los mecanismos que determinan el camino del proyecto.
- **Clarificar la ACP.** La naturaleza compleja de la estructura de la Alianza hace difícil comunicar su función y objetivo. A menudo requiere de una explicación adicional.

Capítulo 2

- **Acción de la ACP.** Más allá que la teoría de la Alianza —su estructura, objetivo, plan estratégico— es su presencia observable. Se articula a través de las actividades que se realizan para avanzar la iniciativa.
- **Otros actores.** El entorno en el cual opera la Alianza también se ve caracterizado por las iniciativas de organizaciones no afiliadas con la Alianza. Su presencia contribuye no solamente a la percepción que los locales tienen de la Alianza sino además al desempeño de la iniciativa de la Alianza.
- **Mi identidad.** A lo largo de la investigación, me he relacionado con diversas personas de múltiples niveles de la iniciativa de la Alianza, y que esta siga avanzando se debe principalmente a la capacidad de generar confianza. Identifico dos puntos de entrada para entender cómo figuro en los varios escenarios: primero, tengo que reflexionar sobre mis características personales y también cómo estas contribuyen a las percepciones que los otros actores construyen de mí. El segundo es cómo estas características influyen la manera en que reacciono e interpreto las experiencias de la investigación. He identificado las siguientes características como las más significativas: mi edad, mi género, mi nacionalidad, mi religión y mi formación antropológica.
- **Presencia del Gobierno.** Si bien es cierto que las actividades del Gobierno regional se realizan al lado de la iniciativa de la Alianza, componen un tema distinto a las de los “otros actores” precisamente porque dictan el entorno de la política pública en la cual la Alianza se desempeña. Es por eso que la relación entre la Alianza y el Gobierno regional tiene alta implicancia en el desarrollo del proyecto de la Alianza.
- **Límite.** Para una mirada completa a la iniciativa de la Alianza, es importante identificar también los puntos débiles que inhiben el logro de sus metas. Los obstáculos abarcan tanto entornos estructurales como dinámicas de interacciones. Cada uno merece atención y debe informar el proceso de diseñar un proyecto y sus estrategias. Surgen seis subcategorías:
Infraestructura. Reconocer la falta de medios de transporte y de acceso a servicios y cómo esta incide en las capacidades de aprovechar las oportunidades posibilitadas por los proyectos de desarrollo.

Capítulo 2

Comunicación. Evaluar el problema en comunicarse (tanto entre miembros de la comunidad como entre el caserío y contactos de afuera) y su rol en impedir las iniciativas de la ACP.

Clima. Identificar los retos presentados por el tiempo.

Egoísmo. Rastrear hasta qué punto se extienden las acciones individualistas, de rencor o de desconfianza, en el ámbito del programa de desarrollo.

Flux. Examinar cómo los cambios volátiles en el personal de la ACP afectan el desarrollo de sus iniciativas.

Presuponer. Señalar el choque que resulta del diseñar los planes y estrategias bajo la guía de ideas preconcebidas sobre la realidad local.

Ambiente. Delinear la mención del medioambiente en relación al cacao y/o las iniciativas y discurso de la ACP.

- **La coca.** El fuerte vínculo entre la coca, como el pasado, y el cacao, como el presente y futuro, hace necesario que se preste atención a la mención de la coca en relación al cacao y/o al desarrollo alternativo. Esto permite concebir mejor el entorno en el cual la ACP se desarrolla a medida que reconoce las dinámicas anteriores y también las actitudes actuales.
- **Retroalimentarse.** Parte de un programa de desarrollo debe ser un proceso de monitoreo y evaluación. Se busca identificar la presencia de un mecanismo que permita adecuar los planes de la ACP. Además, se busca entender su aplicación y cómo —en qué medida— los resultados están incorporados en la iniciativa.

Estos temas y subtemas se destacaron como áreas críticas de enfoque al repetirse a lo largo de la investigación en las entrevistas y observaciones. Su presencia también revela las características de cada segmento de trabajo de campo. Ahora presento una tabla que indica la relación entre cuándo surgió cada tema y el correspondiente segmento:

Capítulo 2

Temas tratados según segmento de trabajo de campo

	A.	B.	C.	D.	E.	F.
Ideología						
Mercado	X	X	X	X	X	X
Cultivos	X	X	X	X	X	X
Cambio de comportamiento	X	X	X	X	X	X
Antecedentes	X	X	X	X	X	X
Asociatividad	X	X	X	X	X	X
Prácticas	X	X	X	X	X	X
Relaciones						
Núcleo	X	X			X	X
Iglesia	X					X
Social	X	X	X	X	X	X
ACP	X	X	X	X	X	X
Datos de estructura ACP	X	X	X	X	X	X
Clarificar la ACP	X	X	X			
Acción de la ACP	X	X	X			
Otros actores	X	X	X	X	X	X
Mi identidad	X	X	X	X	X	X
Presencia del Gobierno		X	X	X	X	
Límite						
Infraestructura	X	X		X		X
Comunicación	X	X	X	X	X	X
Clima	X	X		X		
Egoísmo	X	X		X		X
Flux		X	X	X		
Presuponer		X	X	X	X	
Medioambiente	X	X	X		X	X
La coca	X	X	X	X	X	X
Retroalimentarse		X	X		X	X

Por la tabla, se puede apreciar que ciertos temas han surgido constantemente durante toda la investigación. Estos temas —de ideología, las prácticas físicas, la relación entre los socios y con la Alianza Cacao Perú, la

Capítulo 2

estructura del programa, canales de comunicación, la coca— marcan los ejes del análisis etnográfico de la realización de una iniciativa de desarrollo alternativo.

Balance sobre la experiencia de investigación

Como se ha evidenciado hasta este punto, el diseño metodológico de esta tesis es el resultado de un proceso de retroalimentación constante. Nació con el simple motivo de aprender sobre el cacao en términos más generales, mientras trabajaba en un cacaotal en Miguel Grau como mano de obra. Mi interés en la Alianza Cacao Perú se despertó con las nuevas experiencias en la chacra, pero aparte del plan central de investigar cómo la Alianza se realiza como proyecto de desarrollo alternativo en Miguel Grau, cada nueva observación y entrevista informaba los siguientes pasos y líneas de análisis. Para detallar las varias dinámicas detrás de las estrategias de investigación, ofrezco ahora un balance sobre mi experiencia de trabajo de campo. Comienzo con una consideración de la contribución de la estrategia “bola de nieve” en permitir que mis observaciones y entrevistas indicaran los puntos de interés críticos sobre los cuales debía aprender más. Después, explico el componente cuantitativo de esta investigación, detallando en particular la elaboración de la mencionada encuesta para los socios cacaoteros de Miguel Grau para generar una base cualitativa. Termino señalando la aplicación de una metodología mixta y la complementariedad de los datos cualitativos y cuantitativos que esta promueve.

Bola de nieve

El estilo de “bola de nieve” ha sido un componente central —y valioso— de esta tesis. Cuando inicié la investigación, no fue con el fin de elaborar una tesis de maestría; lo hice simplemente para aprender sobre todo lo relacionado con el cacao. Comencé con tabla blanca con respecto a preguntas específicas, pero por mi formación de antropóloga y mis experiencias anteriores de trabajo de campo agrícola, pude identificar las primeras técnicas de mi investigación: entrevistas informales y semiestructuradas con los agricultores y observación participativa a través de las labores en la chacra. Con esta experiencia y a lo largo de los demás períodos de trabajo de campo, pude delinear mis preguntas centrales y secundarias

Capítulo 2

e identificar los temas centrales que informarían sobre qué asuntos pertinentes debería recoger información.

Mientras mi investigación iba tomando la forma más definida de trabajo de tesis, se abrieron nuevas esferas de información y adecué mi metodología, introduciendo otras técnicas estratégicas. Teniendo mis preguntas centrales y secundarias, arreglé entrevistas formales (estructuradas). Fue al haber establecido más contactos que el campo de mi investigación adquirió la mencionada estructura multisituada y tuve más oportunidades de conducir sesiones de observación participativa en ferias y lanzamientos de eventos afiliados con la Alianza Cacao Perú desde su plataforma nacional en Lima. Esta ampliación de contactos también permitió un nivel más profundo de triangulación: si antes pude comparar datos entre las entrevistas con varios cacaoteros, ahora, entrevistar a funcionarios del proyecto ha posibilitado una comparación entre los datos del escenario local y los de las esferas más alejadas de planificación y monitoreo.

La idea de la consistente proliferación y ampliación de relaciones entre las esferas “rurales” y “urbanas” es el enfoque de Diez Hurtado (2013) y su explicación de “la nueva ruralidad”. Pero más allá que desafiar el binario sugerido por la histórica separación geográfica al señalar que los márgenes ya no quedan en un aislamiento alejado, son las nuevas identidades que se construyen a través de este encuentro de una multiplicidad de interrelaciones entre las esferas. Como resultado, Diez explica que se ve “una serie de transformaciones del espacio rural” (2013: 2), y cabe señalar que estas transformaciones no solo se limitan a alteraciones del paisaje: es obvio en el caso nuestro que el aumento en la siembra del cacao resulta en cambios observables al terreno.²⁹ Pero las transformaciones también se manifiestan en el nivel ideológico, especialmente dada la misión de la Alianza Cacao Perú de promover un cambio de mentalidad en sus socios cacaoteros, como examinaremos más a profundidad en el capítulo 3 cuando presente la Alianza y su iniciativa. La naturaleza de este trabajo de ir de contacto a contacto, siguiendo el discurso del desarrollo alternativo y sus estrategias de participación a lo largo de las esferas diferentes, me ha permitido establecer orgánicamente el diálogo rural-

²⁹ Como señalaré en el capítulo 5 cuando me dirijo al análisis de los efectos locales, promover la siembra del cacao en Miguel Grau implica, en la mayoría de los casos, la conversión del monte alto a cacaotales.

Capítulo 2

urbano del cual nos habla Diez (2013) para revelar no solamente las transformaciones ideológicas que resultan sino el proceso a través del cual se desencadenan, desde su raíz en la historia regional del desarrollo alternativo y la de cada uno de los socios cacaoteros de Miguel Grau, hasta las interacciones actuales.

Lo cuantitativo: recaudando perspectivas locales

La metodología de esta investigación se basa necesariamente en la estrategia multisituada (Marcus 1995) y en la consideración de la multiplicidad de interacciones entre las esferas rural y urbanas (Diez 2013) —ambas se desarrollan con el estilo de incorporar nuevos contactos denominado “bola de nieve”. Sin embargo, sería negligente no señalar la característica predominante que subyace en estos dos enfoques: que el desarrollo es un ámbito de cambio perpetuo. Por más que una iniciativa planifica y establece una estrategia formal, como en cualquier campo antropológico, el proyecto no es una entidad fija y delineada. Eduardo Gudynas (2003) lo describe como un espacio fluido compuesto por encuentros de diversos actores, cada uno con sus diferentes intereses (2003: 221). Por las múltiples interacciones que esto genera, el desarrollo se encuentra en un estado de construcción constante. Un análisis apto requiere, entonces, de un mecanismo que permita que todas esas voces implicadas estén consideradas como partes del discurso del desarrollo alternativo y que analicemos las diversas motivaciones e intereses detrás. El aporte de la metodología antropológica es su capacidad de responder a la llamada de Gudynas de “poner en discusión las ideas centrales del desarrollo” (2003: 228) y desagregar los actores e ideas que contribuyen al discurso para, por lo tanto, acercarse a una consideración de las dinámicas diferentes.

Al identificar el escenario de este caso como uno compuesto por varias esferas, he enfatizado que el trabajo de campo se ha construido a través de la incorporación de las perspectivas de los diversos actores. Sin embargo, otro componente central de esta investigación ha sido el esfuerzo de incluir las opiniones del mayor número posible de los socios cacaoteros de Miguel Grau. Lo que resulta es un acercamiento basado en metodología mixta, como detallo a continuación.

Cuando Olivier de Sardan (2006) delibera sobre cómo la antropología puede mejorar las estrategias del desarrollo que tienden a descontar la variedad de las

Capítulo 2

experiencias locales, enfatiza su utilidad en sensibilizar a los agentes del desarrollo. Pero la responsabilidad de cambiar cómo se concibe el desarrollo no queda solamente con esos actores: Olivier de Sardan (2006) también exige que los antropólogos se adecuen a los contextos locales: que tengan en cuenta cuáles son los temas “relevantes”, por ejemplo, y que implementen una metodología reputada (2006: 213). Nota que, en su mayoría, el mundo del desarrollo tiende a preferir datos cuantitativos (estadísticas, por ejemplo) pero como subrayaron Atkinson y Marlier (2010), las resultantes gráficas y conclusiones quedan sin sentido si no están complementados por datos cualitativos. El mundo actual del desarrollo se caracteriza por el mismo prejuicio contra los estudios cualitativos, demostrando que la preferencia para los números domina aun, pero como antropólogos, sabemos que los números son incapaces de pintar el panorama completo. Olivier de Sardan (2006) presenta el punto medio: “El acercamiento socio-antropológico...permite la elaboración de una imagen detallada y creíble de lo que está pasando en ‘la frontera’, donde los ‘desarrolladores’ se encuentran con los ‘desarrollados’...ni una evaluación rápida ni las estadísticas pueden lograr tanto” (213). La responsabilidad de presentar los datos así en una manera contextualizada cae en los hombros de los antropólogos; pero felizmente, como una disciplina inclinada orgánicamente hacia la percepción de las relaciones sociales, la antropología profiere las herramientas apropiadas para armar tal estudio.

La facilitación de esta complementariedad entre los acercamientos cualitativos y cuantitativos no solamente permite maximizar una investigación y sus análisis sino también aumentar las maneras en las cuales se puede aplicar la resultante información —esta translación entre las disciplinas de la cual hablan Lewis y Mosse (2010) y Olivier de Sardan (2006). Pensando en las estrategias para el diseño de una investigación, John Creswell (2003) se dirige a una consideración de la metodología, subraya el vínculo entre los métodos y los objetivos, enfatizando que uno debería configurar los primeros según el propósito de la investigación (Cresswell 2003: 5). Dada la multidisciplinariedad de este trabajo y su aplicación, consideré la metodología desde la perspectiva de su relevancia a la esfera de la antropología y el sector de desarrollo, pensando particularmente en las perspectivas e intereses de los actores afiliados con la Alianza Cacao Perú. A lo largo del trabajo de campo, tuve varias oportunidades de hablar con miembros del personal de las

Capítulo 2

oficinas encargadas con el diseño y ejecución de la iniciativa —Carana Corporation, USAID e incluso el mismo Alianza— y me concentré en el tipo de datos que ellos usaban para medir el progreso del proyecto. Haciendo eco a la advertencia de Olivier de Sardan (2006) de señalar la preferencia por lo cuantitativo, la tendencia de este grupo de gestores era buscar entender el estado del proyecto a través de la elaboración de estadísticas. Como detallo más adelante en el Capítulo 3 cuando presento la Alianza Cacao Perú en profundidad, para ellos, toda la información que se necesita saber se podría derivar de los resultantes numéricos.

Consiguientemente, para el cierre del trabajo de campo de esta investigación (segmento F), incorporé un componente cuantitativo con el objetivo de forjar una base cuantitativa a la tesis para complementar los anteriores componentes cualitativos. El instrumento más apto para lograr eso es la entrevista individual estructurada la cual, en su esencia en este caso, tomó la forma de una encuesta de 20 preguntas (Anexo 1.2). Armar una entrevista como si fuera una encuesta ha permitido lograr dos beneficios: por un lado, la uniformidad de la encuesta significa que cada participante está contestando las mismas preguntas, lo cual posibilita una comparación equilibrada de sus respuestas. Sin embargo, a pesar de que ya existía una plenitud de información cualitativa para contextualizar la información de las encuestas, sentí que una encuesta tradicional que solamente registra una respuesta que ha tenido que encajarse en un espectro limitado de opciones sería insuficiente para captar el panorama completo de las experiencias de los socios cacaoteros. Por otro lado, entonces, administrar la encuesta como si fuera una entrevista —con preguntas fijas y uniformes pero dejándole a cada participante la libertad de contestar según como él o ella sintiera— ha hecho que el proceso de comparar las respuestas sea más complicado y algo laborioso, a la misma vez ha permitido que cada socio cacaotero exprese sus propias perspectivas e historias. Las respuestas, por lo tanto, son espontáneas y genuinas, no reflexiones de mis propias expectativas, lo cual hace que las coincidencias entre las opiniones de los diferentes socios cacaoteros sean todavía más reveladoras sobre la presencia de la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau.

La encuesta en sí la armé con el propósito tanto de recaudar datos personales como de permitir que los socios cacaoteros compartan sus experiencias y opiniones para poder forjar una imagen bastante completa de su participación en

Capítulo 2

la Alianza. Por ende, se compone de tres secciones: primero, datos demográficos (ej. ¿Dónde nació?, ¿Por qué migró a Miguel Grau?); segundo, cómo conciben la Alianza (ej. ¿Qué tipo de apoyo ofrece?, ¿Qué no funciona?); tercero, para entender los impactos del programa en los cacaoteros (ej. ¿Qué tipo de cacao tiene en su cacaotal?, ¿Dónde vende (o anticipa vender) las semillas cosechadas y por qué allí?), lo cual incluye además vistas hacia lo asociativo y los sistemas agroforestales. La clave más característica es que se fundamenta en una orientación y sensatez hacia la base social y las relaciones entre los socios cacaoteros que subyacen el escenario en Miguel Grau.

Para facilitar el acceso al máximo número de socios cacaoteros posible, era necesario alojarme en un sitio céntrico y sin una afiliación particular con un miembro de la comunidad u otra. Por ende, en contraste a los anteriores períodos de trabajo de campo, me instalé no en la casa de una familia sino en el local comunal, tras haber obtenido el permiso del teniente gobernador de la asociación del caserío.

Determiné cuántas entrevistas realizar según el tiempo disponible (una semana) y el número de socios cacaoteros de Miguel Grau (61, hasta septiembre 2015). Para que los resultados sean lo más representativos posibles y dadas las restricciones del tiempo, establecí como mi meta de entrevistados el número de 20 socios cacaoteros. Tuve la fortuna de que mi llegada coincidiera con una reunión de la asociación de Miguel Grau, lo cual me permitió presentarme a todos y explicar mi investigación y motivos por estar ahí, además de invitarlos a la cena que iba a organizar como forma de agradecerles su colaboración.

A lo largo de la semana, se acercaron varios socios cacaoteros al local para realizar la entrevista, pero determiné que lo más eficaz era que yo anduviera por el “centro” del caserío y, además, que aprovechara de las varias reuniones para conducir las entrevistas. Esto me permitió incluir tanto a los socios cacaoteros que viven en la parte más “conectada” del caserío, como a los que viven más alejados. Al final, completé 25 encuestas.³⁰

Indiqué que la estrategia de la bola de nieve ha permitido triangular la información a través de interactuar con actores de las diferentes esferas, pero al

³⁰ Si bien es cierto que el registro de la Alianza-Ucayali indica que hay 61 socios en Miguel Grau, el ingeniero responsable de realizar las escuelas de campo comenta que el nivel de participación es más bajo: de los 61, solo participan en las escuelas de campo entre 26 a 30. Este número refleja mi muestra de socios que participaron en la encuesta.

Capítulo 2

armar una metodología mixta basada en la complementariedad de lo cuantitativo con lo cualitativo, se puede percibir todavía otra triangulación más: la que se realiza a través de la variedad de los instrumentos mismos. Creswell (2003) explica estos beneficios de los métodos mixtos en relación a la progresión “secuencial” que puede guiar su selección: “los resultados de un método pueden ayudar a desarrollar o informar el otro método”. En particular, Creswell (2003) reconoce el valor de implementar métodos cualitativos en primer lugar por motivos de poder explicar — contextualizar— mejor la información. Es después, explica Creswell (2003), que se puede introducir métodos cuantitativos con una muestra para poder ofrecer un panorama más grande de la población (Creswell 2003: 16, traducción propia). La estrategia metodológica de esta investigación de incorporar una encuesta después de tres segmentos de trabajo de campo, de acercarme a las historias personales de los actores y observar las idiosincrasias de la infraestructura del entorno y del proyecto, ha permitido que este acercamiento multifacético señalado por Creswell (2003) sea la base para mi análisis de la Alianza Cacao Perú y su presencia en Miguel Grau.

Sin embargo, es con el concepto del “conocimiento orientado hacia la consecuencia” (“*consequence-oriented knowledge*” Creswell 2003) que se ve cómo, exactamente, la metodología mixta se refuerza tras el proceso de “recaudar data... secuencialmente para mejor entender los problemas de investigación”, mezclando para “integrar los datos en las etapas diferentes de la indagación” (Creswell 2003: 18-19, traducción propia). Al final, este acercamiento permite “tanto generalizar los resultados para un universo como desarrollar una perspectiva detallada sobre el significado de un fenómeno” (2003: 22, traducción propia). Esta elaboración secuencial ha sido sumamente importante para la compilación de mi análisis de las respuestas de la encuesta: después de realizar todas las entrevistas, pude identificar las coincidencias y ponerlas en el contexto de la presencia de la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau, “el significado” del cual habló Creswell (2003). Esto me ha permitido tanto subrayar la heterogeneidad de las historias de los socios cacaoteros como señalar las experiencias y perspectivas comunes. El producto final, entonces, es un análisis compuesto de varias facetas que combina las historias individuales de las experiencias y expectativas personales con los resultados de una encuesta para presentar una imagen a la vez precisa e inclusiva.

Capítulo 3: Desarrollo alternativo en la Amazonía peruana: antes y ahora

En este capítulo, asumo la primera de las tres preguntas secundarias de esta investigación:

¿Cuáles han sido los cambios y continuidades en las políticas y programas de desarrollo alternativo aplicados en la Amazonía peruana?

El punto de partida para contextualizar esta investigación, y los hallazgos del trabajo de campo en la cual se basa, es una revisión de las tendencias de los proyectos anteriores realizados bajo la bandera del desarrollo alternativo. Argumento que ha surgido una nueva forma de abarcar el desarrollo alternativo que enfatiza la comercialización del cacao en vez de la erradicación del cultivo de coca ilícita. Destaco tres elementos para evidenciarla:

- Las tendencias anteriores del desarrollo alternativo (1987-2012) fundadas en la cooperación internacional que priorizaban la erradicación de la coca
- El giro hacia la comercialización del cacao en las iniciativas del desarrollo alternativo con la formación de la Alianza Cacao Perú (2012)
- Los esfuerzos de promover la asociatividad entre los socios cacaoteros para complementar la estrategia comercializadora

Cierro esta consideración de la trayectoria y articulación actual del desarrollo alternativo enfatizando que tal giro en sus enfoques requiere de un análisis crítico para entender cómo se implementa. Por eso argumento que el presente acercamiento etnográfico hacia la Alianza Cacao Perú nos permite comprender no solamente el giro comercializador sino también el proceso de aplicarlo y qué implicancias trae. Esta es una indagación que seguiré elaborando en los Capítulos 4 y 5.

Trayectoria y tendencias anteriores (1987-2012)

Armo aquí una trayectoria del desarrollo alternativo y sus enfoques. Esto es relevante a la presente investigación dado que, en primer lugar, los acercamientos

Capítulo 3

que vimos hoy en día son el producto de un giro histórico progresivo de ensayo y error. Como consecuencia, es necesario entender de dónde provienen.

Con el lanzamiento de la primera Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas (ENLCD) en el 2002, el Gobierno peruano se dedicó al asunto de la producción de la hoja de coca ilícita en una manera reglamentada. Esta política propuesta por DEVIDA dictaba las intervenciones en zonas con actividad cocalera, entre ellas San Martín, Huánuco y Ucayali. En la ENLCD, se detalla la evolución del discurso que llegarían a guiar las iniciativas del desarrollo alternativo:

Durante los primeros años de la década del noventa, se produce la evolución del concepto de sustitución de los cultivos de coca, hacia el concepto de sustitución de la economía ilegal e informal que generan los cultivos con fines ilícitos y sus derivados, con economías generadas por actividades lícitas, el cual es el sustento de los proyectos de desarrollo alternativo. (2004: 34)

Pero aún antes, los esfuerzos del desarrollo alternativo se caracterizaron por un elemento global: la cooperación internacional en la lucha contra la droga, la cual llegó a un alcance particularmente amplio a partir del año 1998 con la inclusión de nueve países (2004: 33). La unión que dicha cooperación estimuló se manifestó tras una serie consistente de proyectos de desarrollo alternativo, sobre todo en Ucayali siendo las principales iniciativas las implementadas por UNODC, Winrock International, USAID (en la forma del PDA —Proyecto de desarrollo alternativo) y DEVIDA. ¿Pero cuál es el reto al cual se enfrentaron las iniciativas del desarrollo alternativo en la Amazonía peruana? Según los datos de INEI presentados en *El mapa del narcotráfico en el Perú*, en el 2008 había aproximadamente 1,664 hectáreas de hoja de coca ilícita en la región de Ucayali (2009: 170). Aunque dicha extensión no superó aquella de San Martín, su ubicación en los bordes del río Huallaga, una vía principal de transporte fluvial para los narcotraficantes, la clasificó como zona estratégica para las iniciativas del desarrollo alternativo.

El análisis de INEI también se dirige a los impactos del narcotráfico en la economía de la región. Por un lado, señala un incremento marcado en el valor bruto de la producción de la hoja de coca destinada al narcotráfico entre los años 2000 (6.02% de todo el cultivo legal regional) y 2007 (8.79%). Pero por otro lado, nota que se puede apreciar una reducción en la contribución de este cultivo ilícito a la

Capítulo 3

economía regional en el mismo período: representó 1.35% de la economía de Ucayali en el año 2000 y 1.09% en el 2007. Como forma de contextualizar este cambio, señala factores a los cuales atribuye la reducción: “se debió principalmente al alto crecimiento sostenido entre 2000 y 2007 en los sectores minería, construcción y servicios” (2009: 172). No obstante, hay un gran hueco en esta explicación por no reconocer las iniciativas del desarrollo alternativo. Si bien es cierto que estos programas han existido impulsando la erradicación en Ucayali desde el 1987 —sobre todo en la región de Padre Abad, en la cual se sitúa el caserío Miguel Grau— y por ende podría ser tomado como un factor constante y controlado, en realidad ignora las numerosas sutilezas que han caracterizado e influido la manera en que los programas del desarrollo alternativo se han llevado a cabo.

Las iniciativas más tempranas fueron productos de los esfuerzos de la ONU (UNODC) y Winrock International, pero las intervenciones más consistentes han sido los esfuerzos de colaboración entre USAID y DEVIDA. En su reporte de evaluación de programas del desarrollo alternativo en San Martín, Huánuco y Ucayali (2007-2012), Fort y Glave (2014) ofrecen un retrato histórico del escenario del desarrollo alternativo, señalando en particular la llegada del Gobierno de los Estados Unidos en el año 1996 con la expresión de su apoyo al Gobierno peruano en la lucha contra el narcotráfico. El apoyo se concretizó en el año 2002 con la firma bilateral del “Convenio de donación de objetivo especial” N°527-0404, otorgando la inversión de 300 millones de dólares y reafirmando su compromiso a través de enmiendas anuales mediante USAID.³¹ Esta iniciativa buscó cuatro resultados en particular: 1. El desarrollo económico sostenible de las familias a través de un cambio en su comportamiento y actitudes cotidianas; 2. Aumentar el capital social; 3. Fortalecer la gobernanza local; 4. Promover estilos de vida honestos. Estas operaciones formaron las etapas iniciales del PDA y siguieron en marcha como un esfuerzo compartido entre los Gobiernos del Perú y los Estados Unidos hasta el año 2014.

Entre 2002 y 2014, se realizaron varias distintas etapas de intervenciones para reducir el cultivo ilícito; entre ellas, se puede observar dos campos de

³¹ “Convenio de donación y objetivo especial entre la República del Perú y los Estados Unidos de América”, N°527-0404. Cuarto decreto de enmienda. 2005.

Capítulo 3

estrategias en particular. Primero surgieron los acuerdos voluntarios de erradicación entre los agricultores y DEVIDA (2002-2006).³² Este período se caracterizó por un enfoque en la erradicación gradual y consistente y buscó fomentar además el compromiso de los Gobiernos locales y regionales como “aliados estratégicos” (Fort y Glave 2014: 5). Como Fort y Glave (2014) explican, se enfocaron principalmente en comunidades con una densidad demográfica de nivel bajo hasta medio y se firmaron los acuerdos con las familias (“households”) para representar un compromiso mutuo: por parte de los agricultores, afirmaron erradicar y no volver a sembrar la coca, y por parte de DEVIDA, se comprometió con el desarrollo de otros cultivos lícitos como la palma aceitera, el café y el cacao además del fortalecimiento de la infraestructura para ello, es decir, una oportunidad verdadera de desarrollo alternativo.

En el año 2006 DEVIDA abrió una nueva etapa de implementación: la erradicación forzada. En algunos sentidos, esta etapa dio seguimiento a las iniciativas anteriores ya que continuó el apoyo de la ampliación de la infraestructura y comunicación y el fortalecimiento del capital social. Sin embargo, representa un giro marcado en la forma de cómo se realiza la erradicación: la erradicación se volvió forzosa y planificada y se ejecutó con mayor densidad (Fort y Glave 2014). Además, a diferencia de las prácticas de los esfuerzos anteriores, los promotores de las iniciativas de esta etapa buscaron firmar “actos de entendimiento” para comprometerse a la siembra de nuevos cultivos pero con base en las asociaciones de la comunidad y ya no a nivel familiar —una práctica que generó tensiones entre los miembros de la comunidad—, como Stöckli (2014) observa, con respecto a la supuesta representación de los intereses colectivos de todos los miembros.

Un caso actual: la Alianza Cacao Perú y la comercialización del cacao

La esencia de esta tesis radica en el argumento de que estamos viendo actualmente la evolución de una nueva tendencia en el desarrollo alternativo, la comercialización del cacao, lo cual trae consigo diferentes estrategias y sus aplicaciones. La emergencia de este acercamiento distinto es sin duda el sujeto

³² La tesis de Stöckli (2014) ofrece una trayectoria y análisis de estas políticas de la erradicación de DEVIDA en profundidad.

Capítulo 3

principal de la presente investigación, pero mi propósito es además presentarlo en un contexto actual verdadero. Por su orientación mercantil, la Alianza Cacao Perú ofrece una plataforma ideal para situar este giro. Consiguientemente, antes de entrar en el análisis de la comercialización del cacao, tomo la oportunidad de presentar la Alianza Cacao Perú en su profunda totalidad. Articulo en particular su estructura y sus mecanismos de función para referirme a ellos cuando pase a analizar el cacao bajo el enfoque comercializador.

Estructura

Hasta este punto, la Alianza Cacao Perú ha aparecido como un tercero y sin mucha nitidez. La he mencionado en múltiples ocasiones en términos generales para ilustrar otros puntos. Ahora es preciso presentarla en su totalidad y darle la importancia que le corresponde al ser el objeto de este estudio. He señalado que su meta más saliente es la instalación de 28 mil nuevas hectáreas de cacao en San Martín, Huánuco y Ucayali. En el caso de Ucayali, esto significa la instalación de 9 mil nuevas hectáreas. Este objetivo avanza a través de una iniciativa pública-privada cuyo núcleo está compuesto de diecisiete actores³³ de múltiples sectores. Como elaboro en el Capítulo 4, cuando analizo los roles y las dinámicas entre estos diversos actores, esta meta central de instalar cacao es la argamasa que une a los aliados pero en realidad, cada uno trae consigo su propio juego de intereses y prioridades. Consideremos esta lista de actores y, en particular, la función de cada uno, en el Gráfico 6:³⁴

³³ Los señalados diecisiete actores que forman el núcleo son aquellos que han sido reconocidos en la página web oficial de la Alianza Cacao Perú, moderada por Carana Corporation. De hecho, en sus materiales promocionales, aparecen a menudo referencias a otros “aliados” que no figuran en la lista publicada por Carana ya que la Alianza busca activamente formar nuevos vínculos con el objetivo de ampliar y reforzar la iniciativa. Sin embargo, para el presente caso limito la extensión de la red de actores de la Alianza a los diecisiete aliados que han sido de cierta forma respaldados por Carana Corporation.

³⁴ La coloración gris denota las entidades peruanas. El texto subrayado denota las entidades públicas.

Capítulo 3

La red de la Alianza Cacao Perú – Perfiles de actores			
Actor	Público o Privado	Origen	Función
DEVIDA	Público	Perú	Promoción comercial, Mercado lícito
USAID	Público	EE.UU	Promoción comercial, Mercado lícito
Carana Corporation	Privado	EE.UU	Promoción comercial, Gestión
Source Trust	Privado	EE.UU	Prácticas rentables
ECOM Trading	Privado	Inglaterra	Comercial
AZMJ	Privado	EE.UU	Consejos empresariales
Calvert Foundation	Privado	EE.UU	Financiera
Inter-American Development Bank	Privado	EE.UU	Financiera
FONDAM	Privado	Perú	Financiera
Root Capital	Privado	EE.UU	Financiera
MicroVest	Privado	EE.UU	Financiera, Consejos empresariales
Verde Ventures	Privado	EE.UU	Financiera, Consejos empresariales
Grassroots Business	Privado	EE.UU	Consejos empresariales
Exportadora Romex	Privado	Perú	Comercial
Casa Luker	Privado	Colombia	Comercial
GeoTraceability	Privado	Inglaterra	Prácticas rentables
HIVOS	Privado	Holanda	Mejorar prácticas

GRÁFICO 6
PERFILES DE ACTORES DE LA ALIANZA CACAO PERÚ
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE CARANA CORPORATION

Se puede apreciar aquí la diversidad de intereses que marcan la participación de los actores detrás de la Alianza Cacao Perú. Su incorporación deliberada refleja las tres ramas principales desde las cuales la misión de la Alianza se extiende: asistencia técnica, acceso a financiamiento y concientización en el rubro del emprendedurismo. La implementación de la funciones más específicas para avanzar estas ramas pueden estar divididas en siete categorías generales:

1. Mejorar las prácticas en las chacras para aumentar la eficiencia y productividad de las plantas además de cuidar el medioambiente
2. Posibilitar acceso a financiamiento para los cacaoteros o cooperativas buscando préstamos

Capítulo 3

3. Ofrecer consejos empresariales para profundizar las capacidades de negocios de los cacaoteros
4. Promover el comercio tras la exportación del cacao a mercados nacionales e internacionales
5. Introducir estrategias rentables para aumentar el valor del cacao en el mercado
6. Estimular la promoción comercial del cacao tanto en la conciencia pública como en mercados nacionales y internacionales
7. Promover un mercado lícito como una alternativa a la producción ilícita de la hoja de coca

La amplia base de la Alianza Cacao Perú significa que las oportunidades para avanzar estas siete metas puedan articularse tras una variedad de interacciones e iniciativas. Esta base estratégica permite que la Alianza se mueva, en las palabras del subdirector de la oficina del desarrollo alternativo de USAID, a través de “leverage” o la aplicación de un apalancamiento. Explica que se funda en el involucramiento significativo tanto del sector privado, en la forma de ONG, y de socios locales, como los Gobiernos regionales.³⁵ El compromiso de los aliados, entonces, es de suma importancia para la implementación de la Alianza.

Pero antes de profundizar el análisis de cómo se despliega esta unión de actores, es importante clarificar el último punto con respecto a la relación entre la Alianza Cacao Perú y la coca: Mientras la Alianza es activamente antagonista al mercado ilícito de la coca, la Alianza en sí no se ocupa de las actividades de erradicación sino representa un esfuerzo de seguimiento independiente. Dos contactos con conocimientos prácticos de la alineación de la política de la coca y las iniciativas del desarrollo alternativo dieron explicaciones agudas con respecto a la posición de la Alianza. Mencioné en el Capítulo 2 que el representante de USAID supervisor de la Alianza Cacao Perú pronostica la eventual transición de DEVIDA al “ente rector” de las políticas del desarrollo alternativo. Pero, para precisar más el alcance de este rol, él informa que, en el contexto contemporáneo, decir “desarrollo alternativo” implica que están trabajando en zonas que eran, *anteriormente*, zonas

³⁵ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

Capítulo 3

de coca; que “se trata de una región delineada”.³⁶ El subdirector de la oficina de desarrollo alternativo de USAID confirma que la responsabilidad de la Alianza no se extiende hasta la erradicación y que esta es tarea de DEVIDA y del Gobierno peruano. Hace eco a la explicación del supervisor y describe el acercamiento de la Alianza como una estrategia de “seguir a los erradicadores”.³⁷ Aclara que, bajo este concepto, la idea es desplegar la Alianza en las zonas donde la coca ya ha sido eliminada a lo largo de intervenciones de erradicación anteriores —así haya sido por el PDA o por DEVIDA en sí.³⁸

A pesar de la aparente complementariedad de esta relación de seguimiento entre la Alianza Cacao Perú y las anteriores iniciativas de erradicación, el subdirector de la oficina de desarrollo alternativo de USAID señala un reto: la velocidad con la cual la erradicación avanza. Explica que la tendencia militar del Gobierno peruano hace que haya elegido la erradicación como su firme respuesta a la coca y que ha avanzado mucho en ello. La complicación surge, indica, dado que USAID no dispone de un presupuesto suficiente para seguir ese ritmo y enviar equipos técnicos para sembrar las nuevas áreas con cultivos alternativos. Este desequilibrio no afecta el progreso de la Alianza porque está administrando el recetado seguimiento pero sí pone en riesgo, en cambio, la sostenibilidad de los esfuerzos de las intervenciones de erradicación. Vimos en el estado del arte en el Capítulo 1 la política contemporánea de reducir la presencia de USAID en asuntos del desarrollo alternativo en el Perú, mientras que, aumentar las responsabilidades y capacidades de DEVIDA han sido acompañadas por un marcado crecimiento (de aproximadamente 34%) en la inversión del Gobierno peruano en esta institución. Entendemos, entonces, que la implementación del seguimiento no depende totalmente de USAID.³⁹ Sin embargo, todavía hay proyectos en los cuales USAID aporta a los esfuerzos de desarrollo alternativo del Gobierno peruano,⁴⁰ y por ende

³⁶ Entrevista individual, C-AF01, 19-03-2015. Lima.

³⁷ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015. Lima. Traducción propia.

³⁸ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015. Lima. Traducción propia.

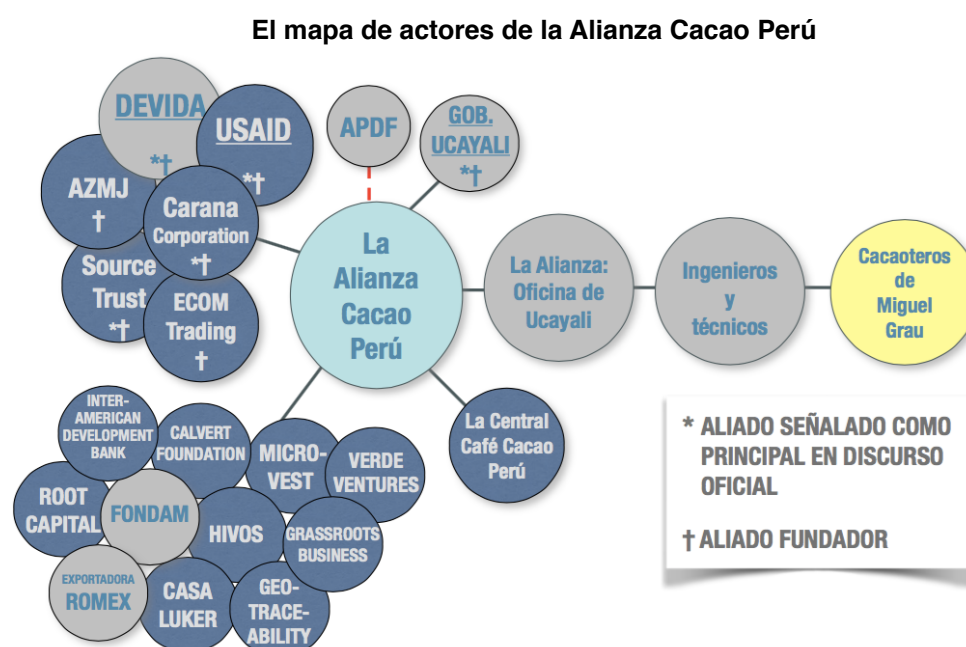
³⁹ Ver la tesis de Stöckli (2014) para más información y un análisis sobre los programas de DEVIDA.

⁴⁰ El informe (2014) de la oficina de desarrollo alternativo de USAID habla de su apoyo al Gobierno peruano a lo largo de la reproducción del Modelo San Martín en el valle del Monzón a partir del 2013. Explica que es una región que ha sido erradicada (10 mil hectáreas de coca) entre 2012-2013.

Capítulo 3

sus capacidades sí deben figurar en la planificación y ejecución de la erradicación previa para no estar esperando después apoyo que no es factible.

En el Capítulo 4, delinearé con más precisión los roles y contribuciones de las señaladas varias entidades que constituyen la Alianza Cacao Perú. Pero por ahora, acerquémonos primero a la estructura de la Alianza para considerar los aliados en el contexto de la extensión del proyecto y en el establecimiento de relaciones entre otros actores:



Al lado izquierdo del Gráfico 7, están los señalados diecisiete aliados que forman el núcleo de la Alianza, separados por el grupo principal en la parte superior del mapa y los aliados restantes en la parte inferior. Las tres pequeñas esferas individuales representan actores que no forman parte de la Alianza Cacao Perú directamente pero que todavía están implicadas en la realización de la iniciativa, una relación que examinaré más detenidamente en el Capítulo 4 cuando detallo las posiciones de los actores. La línea rayada roja representa una conexión que ya no existe; conduce a la Asociación Peruana del Desarrollo Financiero (APDF), entidad que anteriormente

Capítulo 3

era aliada de la Alianza pero actualmente opera aparte.⁴¹ Este cambio reitera el hecho de que la Alianza está construyéndose constantemente y siempre buscando extender su alcance, lo cual resulta en un flujo de afiliaciones.

Regresemos al mapa de actores de la Alianza Cacao Perú, esta vez para analizar los actores responsables para la implementación de la iniciativa.

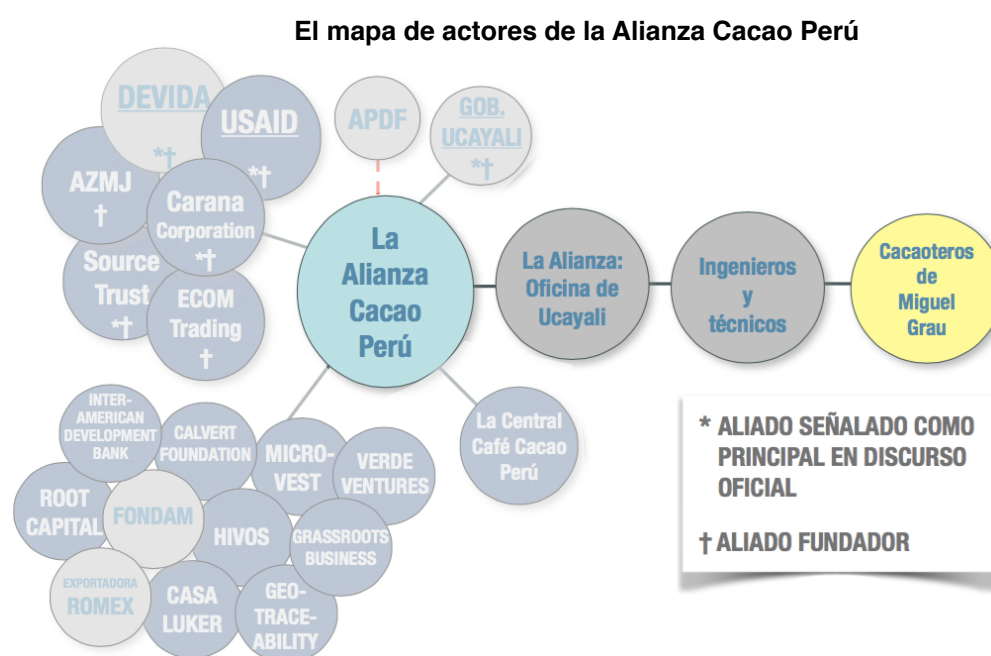


GRÁFICO 8
EL MAPA DE ACTORES DE LA ALIANZA CACAO PERÚ: ESFERAS DE IMPLEMENTACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA SEGÚN INFORMACIÓN DE CARANA CORPORATION

Mientras el lado izquierdo del mapa ilustra los actores que constituyen el nivel macro de la iniciativa (la teoría y diseño del proyecto - Gráfico 7), el Gráfico 8 resalta la prolongación de tres esferas que se extienden hasta el extremo derecho del mapa y que representan el acercamiento gradual de la iniciativa; primero al nivel meso donde el proyecto es recibido por la oficina regional, pasando por el personal responsable para su implementación y terminando en el nivel micro con los mismos socios cacaoteros de Miguel Grau, quienes participan en el programa. La estructura detrás del nombre simple “La Alianza Cacao Perú” es extensiva y es precisamente esta diversidad lo que sirve como ímpetu para la articulación de múltiples

⁴¹ La explicación que dio el personal de APDF para este cambio fue que USAID decidió que las funciones de APDF eran redundantes, que la Alianza Cacao Perú podría avanzar las mismas metas sin tener que financiar la participación de APDF. Para ahorrar gastos, entonces, USAID concluyó la inclusión de APDF en la Alianza. Entrevista A-AG01, 08-01 2015, Pucallpa.

Capítulo 3

interacciones entre los actores involucrados. El análisis de las dinámicas que resultan y sus roles en determinar cómo se realiza la iniciativa es el enfoque del Capítulo 4. Por ahora, me dirijo al rastreo de los orígenes de esta estructura para examinarla desde el contexto de las intenciones originales del proyecto; a continuación presento la historia de la formación de la Alianza Cacao Perú.

Orígenes

Es importante notar que la mencionada construcción constante detrás de la Alianza Cacao Perú no es una fuerza que opere de manera improvisada e indiscriminadamente, según la voluntad del destino. En cambio, es el resultado de una orquestación estratégica precisa y proviene en la mayor parte de la dirección de un grupo específico de aliados: los aliados fundadores. Realizo el análisis de las relaciones que estas dinámicas de poder generan en el Capítulo 4; pero por ahora y en el espíritu de entender mejor la fundación de la Alianza Cacao Perú, cabe señalar la correlación directa entre la autoridad actual de ese grupo y las raíces de la iniciativa. La raíz de este control se hace evidente con tan solo examinar los orígenes de la Alianza: Carana Corporation se ha evidenciado como el coordinador principal de la realización de la iniciativa desde su inicio. El director gerente de la rama de Carana dedicada al emprendedurismo agrícola —Carana Agribusiness Partnerships (CAP), la entidad que posiblemente sucederá la Alianza Cacao Perú en el 2016 y que volveremos a considerar más adelante— que fue parte de las etapas de formación, detalla que el concepto de la Alianza surgió mediante un encuentro imprevisto con un gerente de Armajaro (ahora ECOM). Los dos tenían una buena relación ya por su trabajo juntos en África y, por casualidad, se encontraban en el Perú en octubre 2011 durante una visita a Ecuador. Ambos habían escuchado de los esfuerzos del PDA y, con la curiosidad estimulada, consiguieron una cita para conversar con USAID para hablar sobre la trayectoria del proyecto. El director gerente explica que el contacto de ECOM expresó mucho interés pero que USAID mantuvo una reacción neutra. Después de la conversación, se entregó una propuesta modesta para un proyecto de 4 mil hectáreas de parte de ECOM. El director gerente cuenta que USAID respondió de una noche para la otra pidiendo

Capítulo 3

una propuesta más detallada y con una meta más grande: 28 mil hectáreas. Un entusiasmado Carana recogió el guante.⁴²

Así nació, entonces, el número de oro “28 mil hectáreas”, que dos años después ocuparía su lugar como la razón de todo con la creación de la Alianza Cacao Perú. El subdirector de la oficina del desarrollo alternativo de USAID explica los pasos administrativos que condujeron a la génesis de la Alianza: se generó detrás de la página grants.gov bajo la categoría de “acuerdo cooperativo”, una “Alianza global para el desarrollo” y mediante la propuesta de Carana. En términos oficiales, fue una “solicitud no-solicitada”, que según la estructura de estas subvenciones, todos pueden enviar. El único truco es que requiere que el postulante se comprometa a contribuir más que el monto que está pidiendo que contribuya USAID.⁴³

El director gerente de la CAP, continuó diciendo que el mismo espíritu de recurrir a la red social preexistente que desencadenó la primera conversación entre ellos, ECOM y USAID, guió la formación de la Alianza: se utilizaron relaciones anteriores para la fundación de la iniciativa, aprovechando de que ya había un equipo técnico, los peruanos que habían trabajado con Carana en Ecuador. Carana asumió el rol de “recruiter”, hablando con todos los aliados interesados para convencerles a unirse a la Alianza Cacao Perú. Explica que se motivó porque sabía de los problemas frente al cacao en África (una falta de reserva para abastecer la demanda mundial). Contar con esta vista aguda del mercado fue precisamente el respaldo que USAID buscaba; como un comerciante de ECOM explica: “USAID tenía el interés de promover la instalación de cacao en el Perú para generar más mercancía lícita y fue [ECOM] que les aseguró que había un buen potencial para un mercado internacional”.⁴⁴ Al final, entonces, en las palabras del director gerente de la CAP: la Alianza Cacao Perú presentó la oportunidad de arreglar este problema de escasez además de “crear” el desarrollo: “the best of both worlds”.⁴⁵

⁴² Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

⁴³ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

⁴⁴ Entrevista individual, C-AF02, 05-02-2015, Lima.

⁴⁵ Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

Mecanismos de función

Hasta este punto, he contextualizado la Alianza Cacao Perú tanto con respecto al entorno nacional en la cual se sitúa como a la luz de la naturaleza de los vínculos que establece con entidades públicas clave, los Gobiernos regionales y distritales, MINAGRI. Pero al haber establecido que estas relaciones entran poco en la construcción y realización de la iniciativa de la Alianza, retomo la consideración del mapa de actores de la Alianza para examinar las líneas tras las cuales el proyecto se lleva a cabo.

Recordemos que la estructura del desarrollo que solía reinar anteriormente era una en la cual el Estado ocupaba un papel céntrico. Al debatir las dinámicas desencadenadas por esta orientación, Weber (1964) concedió que la naturaleza política y social de la estructura burocrática a menudo permite que entidades con peso económico ganen un cierto nivel de influencia. Sin embargo, aún a la luz de esta acomodación del modelo burocrático weberiano, las relaciones de poder que vemos en la Alianza se rigen según otras leyes: la estructura de su raíz no es una en la cual el Estado peruano está cediendo espacio en su cadena de mando a un actor empresarial sino una en la cual el Estado existe *entre* otras entidades que, por la gran parte, cuentan con más influencia e involucramiento.

La implicancia más notable de este cambio en la presencia del Estado es que el poder responsable para el manejo del desarrollo de un proyecto ya no proviene de un origen centralizado sino de un conjunto amplio de diversos personajes. El componente más distintivo de todos es que dichos personajes son principalmente de orígenes privados y extranjeros, con sus propios intereses y dirigidos hacia el mercado. El representante de USAID, supervisor de la Alianza Cacao Perú, señala que la columna vertebral de la Alianza es la oficina principal de la iniciativa en Washington, D.C., USA con USAID y Carana. Después, siguen las oficinas de Lima y culmina con las oficinas “en el campo”. A estos, afirma, los considera como “los agentes verdaderos” de la iniciativa.⁴⁶

A pesar de esta notable intención de disolver la jerarquía vertical que tan a menudo caracteriza a los proyectos del desarrollo, al conceder al personal regional el rol de “los agentes verdaderos”, hallo todavía un sesgo preocupante en esta

⁴⁶ Entrevista individual, C-AF01, 19-03-2015, Lima.

Capítulo 3

interpretación de “autenticidad”: A pesar de moverse en la misma esfera que los cacaoteros, siguen alejados de la realidad actual y cotidiana de los agricultores socios en los cacaotales, vale decir del verdadero “campo” donde la iniciativas de la Alianza toman formas concretas. Esta mentalidad demuestra que los agricultores siguen siendo vistos —por lo menos subconscientemente— como los sujetos del programa en vez de cómo actores autónomos o como “agentes”. Cabe señalar que los roles que componen los mecanismos de función de la Alianza van a cambiarse a lo largo de las etapas distintas del proyecto; al comienzo, los agricultores que todavía están en el proceso de asimilar toda la información y de conocer y entender la iniciativa no están en la posición de tomar control del proyecto. En términos realistas, es importante admitir que administrar un programa requiere un conjunto de conocimientos específicos y profesionales. Pero, después de un año y medio de la implementación de la Alianza, ya debe aparecer un mecanismo para reconocer el papel autónomo de los socios y promover su involucramiento en otras esferas más allá que la recepción de insumos y el manejo de los cacaotales. Se trata de darles una plataforma desde la cual puedan expresar sus observaciones y comentarios con respecto al progreso de la iniciativa. Además, darles más responsabilidades a los socios de probablemente estimularía que inviertan más, comprometiéndose sinceramente al éxito del proyecto.

ÉNFASIS COMERCIAL

El gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali aclara que es de suma importancia ampliar los canales mercantiles cuando indica que las relaciones con el sector privado se enfocan en el lado comercial, señalando en particular las relaciones con ECOM,⁴⁷ —uno de los cinco socios fundadores de la Alianza— y la comercialización de los granos que este compromiso estimula. Por la forma en que él sitúa a la Alianza, siempre en referencia al mercado global, podemos entender que la meta central de la iniciativa es económica. Al final, el gestor de negocios se refiere al compromiso de la Alianza con un desarrollo social y cita enfoques en el desarrollo de capacidades y la calidad de vida, todo sobre la base de una actividad principal: la promoción del cacao. Pero aparece casi como una coletilla. El centro de la conversación gira rotundamente alrededor del objetivo netamente económico de

⁴⁷ Entrevista D-ACPU02 del 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 3

“promover el cacao fino y de aroma” e instalar las 28 mil hectáreas para el 2016, para que el Perú y sus cacaoteros destaquen como “principales productores”. He ahí, dice, la razón por la cual se ha formado esta alianza pública-privada. La retórica de este folleto “Quiénes Somos” elaborado por la Alianza Cacao Perú (Imagen 2) ilustra este énfasis comercial.



IMAGEN 2
FOLLETO INFORMATIVO “¿QUIÉNES SOMOS?”
PÁGINA 2

FUENTE: LA ALIANZA CACAO PERÚ. 2015

necesario reconocer que también aparecen otros elementos: “la coinvertión”, “el desarrollo tecnológico agrícola”, “el respeto al medioambiente”, “la inclusión social” y “el desarrollo lícito” (en otras palabras, anti-coca). Me dirijo a las complicadas dinámicas generadas por este encuentro de intereses variados en el Capítulo 4 cuando hablo de las agendas que mueven a la Alianza. Pero por el momento, para entender los mecanismos de función que subyacen y forman la base para estas mencionadas agendas, cabe preguntar: ¿en qué se basa esta conglomeración multisectorial de personajes?, ¿qué les une para que formen una sola máquina, la Alianza Cacao Perú?

Los mecanismos en la raíz de la Alianza están alumbrados más tras la idea del mercado como un punto de encuentro, como vimos en el análisis de Foucault (2009), pues el caso de la Alianza y los socios cacaoteros de Miguel Grau sigue esta tendencia neoliberal redistributiva. Respecto a cómo la Alianza anima a los cacaoteros a participar en el mercado, no es que el Estado peruano establezca una serie de reglas para el plano local con las cuales los cacaoteros tienen que cumplir sino que la Alianza les atrae por la posibilidad de establecer contacto directo con

Al describirse —¿Quiénes somos?— indica que lo que el proyecto espera implementar está “basado en el acceso al mercado global de cacao fino, de aroma y trazable”. Y al elaborar su propósito —¿Qué buscamos?— subraya su estrategia de que los agricultores “puedan acceder a nuevos mercados importantes de cacao...”

Si bien es cierto que el énfasis en la comercialización del cacao está resaltado por esta propaganda, es

Capítulo 3

exportadores domésticos (Romex) e internacionales (ECOM). En contraste al modelo de los dispositivos de seguridad de Foucault (2009) en el cual el estado asume la responsabilidad de despejar el mercado de los obstáculos que podrían complicar su crecimiento y expansión, en el caso de la Alianza Cacao Perú y la estructura comercial que esta promueve, el Estado peruano no cuenta con tanta influencia ni, por lo tanto, con tanta responsabilidad.

Contemplemos de nuevo el mapa de actores de la Alianza. La proliferación de personajes no estatales en el ámbito de una iniciativa de desarrollo económico como la de la Alianza hace eco a las observaciones de Palacios, et al. (2008) sobre la diversificación, presentadas anteriormente, y es imposible no darse cuenta de la presencia desproporcionada de los actores privados de varios sitios de origen. En cambio, y como hemos señalado antes, aparte de la participación con los Gobiernos regionales, el Estado peruano se articula mediante una sola organización (DEVIDA). La estructura de la Alianza Cacao Perú refleja, entonces, la proliferación de los “expertos en actividad” que Rose (2007: 140-1) había indicado y de lo cual Easterly (2006) nos había advertido: la mayoría de sus aliados se presentan como consejeros en las esferas técnicas, empresariales o comerciales. Aun los aliados que financian las iniciativas de la Alianza contribuyen además de con sus fondos con una oleada de consejos “expertos” para el bien del proyecto. Pero sobretodo, el caso de la Alianza ilustra claramente el fenómeno del “NGOization” explicado por Rose (2007). Esto, parecido a la transnacionalización de la gubernamentalidad descrita por Ferguson y Gupta (2002), muestra que las agencias u ONG, en vez del estado, asumen las responsabilidades de regulación (Rose 2007: 142). Como resultado, la presencia y la importancia del estado disminuye y se vuelve un agente casi irrelevante.

Acercándonos aún más al nivel práctico de la iniciativa de la Alianza, es necesario señalar los mecanismos de función que posibilitan la implementación del proyecto en el nivel local: los técnicos de la Alianza. Las implicancias de sus acciones las trato más en el Capítulo 5 cuando analizo las dinámicas y deficiencias de las interacciones entre ellos y los socios cacaoteros, pero aquí ofrezco un perfil básico para entender cómo su rol encaja en el panorama general de la Alianza Cacao Perú. Como el director nacional de la Alianza subraya, el principal aporte que

Capítulo 3

la Alianza promueve es la asistencia técnica para sus socios cacaoteros.⁴⁸ Pero el gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali ofrece una ligera aclaración de cómo se va impulsando este servicio en la práctica: cuando se habla de instalar 9 mil hectáreas en Ucayali, la meta no es todo Ucayali y reconoce que hay poco personal para poder administrar la asistencia técnica de una forma completa. En el momento de nuestra conversación, explica, hay 45 técnicos de campo por todo Ucayali que se reúnen de manera personalizada con los socios. En cierta medida, entonces, la Alianza se vuelve una “facilitadora” entre sus socios porque con el tiempo se vuelve imposible llegar a todos los cacaotales, especialmente frente a la expansión de la iniciativa. Es por esa limitación de personal que la Alianza-Ucayali también está considerando implementar un modelo de asistencia técnica que se realice de forma grupal⁴⁹, una estrategia que ha sido implementada por otro proyecto que opera tangencialmente a la Alianza. Analizo ambas incursiones grupales en el Capítulo 5.

Así, a la luz de esta estructura diversificada que ha sido generada por el empujón de la Alianza Cacao Perú de comercializar el cacao, el acceso a las oportunidades de participar en el mercado ya no dependen completamente del Estado. Uno solo tiene que dirigirse al mapa de actores detrás de la Alianza para ver que para los cacaoteros, las posibilidades de articularse en el mercado se presentan en la forma de ONG o corporaciones exportadoras que, además de provenir de varios otros países, se desenvuelven de manera independiente del Estado peruano.

Cambios: el cacao bajo un enfoque comercializador

He subrayado la cooperación internacional como un eje central constante, pero al considerar la trayectoria del desarrollo alternativo en su totalidad, es necesario reconocer también los cambios en sus políticas y prácticas. Me enfoco precisamente en la mencionada transición que ha surgido recientemente en el discurso del desarrollo alternativo: mientras los programas realizados hasta el 2012 se organizaron bajo el lema de acabar con el narcotráfico a través de la

⁴⁸ Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015, Lima.

⁴⁹ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Lima.

Capítulo 3

erradicación, a partir del 2012 ha surgido una nueva tendencia de enfatizar la comercialización del cacao y sus derivados. El subdirector de la oficina de desarrollo alternativo de USAID explica en una entrevista que el actual interés en el cacao para el desarrollo alternativo se basa en las posibilidades económicas tras generar una atracción comercial: “Hay mucho ingreso por generar”. Presenta un informe interno sobre los esfuerzos de su oficina en el cacao y cita unos datos incisivos para ilustrar su punto y disipar mi preocupación por el riesgo de una saturación del mercado cacaotero (estadísticas calculadas con datos del 2014). La producción del cacao en el Perú se ha duplicado desde 2008 debido principalmente a la expansión de la siembra en esa área. La producción de cacao peruano ocupa el noveno puesto a nivel mundial y representa un 1.5% de la producción global. Todo esto, enfatiza, significa que hay mucho espacio para crecer: se puede hasta triplicar la producción sin que el precio suba.⁵⁰

Las mismas esperanzas económicas expresadas por el subdirector se han contagiado a los medios de comunicación también. Titulares como estos señalados aquí (Imagen 3 e Imagen 4) demuestran que el cacao es un tema que sigue articulándose en la esfera pública según términos comerciales, y la atención de la prensa alrededor de la Alianza Cacao Perú lo reproduce: también se conduce con una curiosidad comercial.

De hecho, si uno se pone a revisar los titulares difundidos por las varias fuentes de noticias como las de arriba, surge un flujo continuo de referencias al cacao. Se puede decir que el cacao



IMAGEN 3
TITULAR DE ARTÍCULO SOBRE LA ALIANZA CACAO PERÚ Y EL CACAO COMO BIEN
FUENTE: ARCHIVOS DE EL COMERCIO. SEPT. 2014



IMAGEN 4
TITULAR DE NOTA DE PRENSA DE LA EMBAJADA EEUU EN EL PERÚ SOBRE “BUSCANDO EL CACAO DE ORO”
FUENTE: ARCHIVOS DEL DEPARTAMENTO DEL ESTADO EEUU. FEB. 2014

⁵⁰ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

Capítulo 3

se ha vuelto un tema bastante presente en la conciencia pública, y hay igual interés en hacer crecer la presencia del cacao peruano en la conciencia y en el mercado mundial. Hasta ahora, he sustentado una y otra vez que la Alianza Cacao Perú comparte este enfoque promocional comercial. El representante de USAID supervisor de la Alianza Cacao Perú justifica este enfoque simplemente señalando las realidades del entorno internacional actual. Habla con entusiasmo: “Todos están mirando hacia el Perú”, y cita un artículo de la revista Smithsonian, “Chocolate Destinations in the World to Drool Over”, que destaca los mejores cinco destinos chocolateros con el Perú en el tercer puesto, después de los anticipados Suiza y Bélgica.⁵¹ Además, cuenta que recibe tres correos a la semana de parte de “comerciantes interesados...La demanda está allí”.⁵²

Para subsanar aún más este argumento del giro comercial clave en la estrategia del desarrollo alternativo, señalé una página de uno de los folletos de marketing de la Alianza Cacao Perú y las múltiples instancias que aparecen ahí con énfasis en la raíz comercial de la iniciativa. En esta sección, elaboro en más detalle el análisis de esta nueva estrategia y sus implicancias para el desarrollo alternativo. Quiero comenzar retomando el camino fotográfico que había iniciado con la presentación del folleto “¿Quiénes somos?” en el Anexo 2, destaco elementos de tres de los materiales distribuidos por la Alianza al público que resaltan el discurso comercial visto en el primer folleto. Y por más que la propaganda y los folletos informativos hablan de la mejora de las condiciones sociales y un cuidado ecológico tras la implementación de sistemas agroforestales, la raíz de la Alianza es un fuerte interés económico; mientras más nos acercamos al nivel de la implementación de las iniciativas, esto se vuelve más evidente. Al preguntarle al personal de la oficina Alianza-Ucayali sobre el propósito de la Alianza, por ejemplo, resalta que su meta es “promover el cacao fino y de aroma” e instalar 28 mil hectáreas para el 2016 para que el Perú salga adelante como uno de los “principales productores”. Es por estimular el cacao que se ha formado una alianza pública-privada, para maximizar el alcance del programa.

⁵¹ Laura Kiniry, “Chocolate Destinations Around the World to Drool Over,” Smithsonian.com, 11-02-2015.

⁵² Entrevista individual, C-AF01, 19-03-2015, Lima.

Capítulo 3

Otra condición que ha contribuido a la expansión del desarrollo alternativo en el caso de la Alianza nace de la misma transición de enfoque: establecí antes que el desarrollo alternativo anterior se basaba en campañas de erradicación. Los sitios de interés, entonces, tendían a ser zonas identificadas como áreas estratégicas críticas. Pero como he señalado, la Alianza, en cambio, opera en zonas post-erradicadas, pero al no tomar como su eje central la erradicación de la coca, abre las puertas a la implementación del proyecto en áreas que históricamente no han tenido una fuerte presencia cocalera.

Dirigiendo un enfoque comercializador hacia la producción del cacao también ha traído consigo una misión de cambiar las ideologías locales, pues en su esencia la iniciativa de la Alianza Cacao Perú busca fomentar un cambio a través de tres esferas: asistencia técnica, acceso a financiamiento y una mayor comercialización. Cuando presenté la estructura de la Alianza Cacao Perú al comienzo de esta sección, categoricé la misión de la Alianza en siete puntos más. Vuelvo una y otra vez a la consideración de las posibilidades y límites presentadas por esta operación que busca abarcar tanto, particularmente en el Capítulo 5. Pero me enfoco por ahora en las múltiples caras del cambio de mentalidades locales que la Alianza busca incitar mediante su programa.

“CACAOTIZÁNDONOS”

Un componente integral de la agenda de promover el cacao peruano en el mercado ha sido prestar mucha atención a su marketing. Comienza con una consciencia pública peruana reavivada. Álvaro Quiñe, representante de MINAGRI y anterior director de AGRORURAL, enunció esta llamada durante el lanzamiento del VII Salón del cacao y chocolate el 4 de junio de 2015 en Lima, retando a los presentes a “que vayamos todos “cacaotizándonos”. Sin embargo, es bien sabido que el consumo de chocolate por los peruanos es muy bajo en comparación a otros países (MINAGRI estima que en el 2014 no pasó de 600 gramos por persona al año, mientras los países europeos registran un consumo promedio de alrededor de 10 kilogramos por persona).⁵³ Dificultando aún más la promoción del cacao desde las bases nacionales está la poca consciencia sobre qué califica como chocolate. La facilitadora del quinto módulo de las Escuelas de Gestión Empresarial (EGE) —las

⁵³ “Pese a tener uno de lo más ricos, el peruano consume poco chocolate”, *RPP Noticias—Economía*, 29 de junio, 2015.

Capítulo 3

cuales exploro a profundidad en la siguiente sección— enfatiza a los socios de la Alianza integrantes de los talleres la necesidad de diferenciar entre los productos: “‘Sublime’ no es chocolate, es golosina”, les riñe, poniendo fin a una extendida idea errónea. Pide que acepten la realidad de que para decir que algo es “chocolate” tiene que contar con un porcentaje de cacao igual a o mayor que 35%.⁵⁴ Por otro lado, el director regional de la Alianza-Ucayali, al pasar por el último módulo de las EGE, les recuerda a los socios integrantes de lo importante que es entusiasmarse y valorar su propio producto. Promueve enfáticamente que “¡Tomemos el cacao!” e insiste que el cacao hace felices a las personas. Antes de irse, sigue sus propios consejos y le compra cacao a un socio de Nuevo Ucayali que pertenece a una asociación que fabrica pasta de cacao bajo la marca Mishki Cacao.⁵⁵

Después de la conciencia doméstica está el foro internacional. Como la misma facilitadora de la EGE les explica a los integrantes: “La meta del Perú es mantener la calidad [de su cacao] como parte de su imagen mundial”.⁵⁶ Un tremendo punto de apoyo para fortalecer la posición del cacao peruano en este entorno, a la vez altamente competitivo y algo intimidatorio, ha sido el mencionado compromiso de ECOM Trading como parte del mismo núcleo de la Alianza Cacao Perú. Con esta conexión, la Alianza cuenta con una línea directa hacia el mercado internacional para mejorar la compra de los granos. El gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali describe cómo se ve el aporte de ECOM en el nivel regional: ECOM realiza sus compras mediante colectivos (no a nivel individual, enfatiza) y los compradores de ECOM van en su propia camioneta a los caseríos para realizar la compra directamente. Comenta que esta pauta de una compra in situ es una que varios otros compradores están comenzando a considerar. La base del acopio de ECOM queda en San Alejandro, donde se junta las semillas.⁵⁷

Sin embargo, la proliferación del cacao peruano en el mercado internacional no es un avance instantáneo. En una entrevista con la gerente de comercio de ECOM, relata que la Alianza se siente “un poco decepcionada” por no haberse

⁵⁴ Observación de reunión, D-MISCC02, 13-04-2015, Neshuya.

⁵⁵ Observación de reunión, D-ACPU03, 13-04-2015, Neshuya.

⁵⁶ Observación de reunión, D-MISCC02, 14-04-2015, Neshuya.

⁵⁷ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 3

encontrado con una onda enorme de pedidos internacionales. Pero les aseguró que toma tiempo y que está en camino. Señala el caso de la prestigiosa empresa italiana Ferrero Rocher, que su costumbre ha sido usar cacao de origen africano pero que ECOM todavía está en el proceso de convencerlos de que el Perú produce un buen cacao. “Va a demorar”, indica, pero que ya están llegando más muestras de cacao peruano, que pueden ver con sus propios ojos, verificarlo con sus propios paladares y convencerse.⁵⁸

El proceso de expandir el alcance del cacao peruano en el mercado internacional es uno que sigue un ritmo lento y seguro precisamente porque para los comerciantes significa objetivos como Ferrero Rocher, lograr que sustituyan la materia prima de sus productos, un cambio que podría tener consecuencias devastadoras si no se aplica la diligencia adecuada. Pero no quiere decir que no haya otras formas, mientras tanto, de acentuar características del cacao peruano que sean atractivas en el mercado. Por un lado, como ha sido señalado ya, parte de la campaña de la Alianza ha sido promover con fervor el cacao fino y de aroma precisamente para alcanzar y atraer a los mercados de alta reputación. Por otro lado, se refiere al valor agregado, y la Alianza Cacao Perú se ha enfocado en una línea estratégica en particular: la geotrazabilidad, o el rastreo del grano hasta su origen, lo cual resulta en lo que se llama cacao georeferenciado.

Parecido al involucramiento estratégico de ECOM en el núcleo de la Alianza ha sido la incorporación de una organización especializada en rastrear un producto hasta su origen: GeoTraceability. Es un proceso conocido como la georeferencia o la geotrazabilidad y en este caso, GeoTraceability elabora una plataforma de rastreo accesible a nivel mundial. Compila una base de datos que permite chequear el estado del cacao, hacer varios tipos de análisis y hasta monitorear problemas de plagas. Al final, permite consultar la historia de una definida cosecha de cacao. GeoTraceability después vende esta información a varias entidades —desde organizaciones como Oro Verde y ACOPAGRO y comerciantes directos hasta los Gobiernos regionales— mediante distintas contraseñas que pueden ser ingresadas en la página web del plataforma para ver los productores y las cosechas.⁵⁹ El

⁵⁸ Entrevista individual, C-AF02, 05-02-2015, Lima.

⁵⁹ Ahí en esa oportunidad de generar un ingreso el interés de GeoTraceability de unirse a la iniciativa de la Alianza Cacao Perú.

Capítulo 3

director nacional de la Alianza Cacao Perú elogia la medida de la implementación de la geotrazabilidad diciendo que son “pioneros” en la trazabilidad y que representa una ventaja del cacao peruano. Señala que, por ser altamente valorizado por el consumidor, atrae más ventas y estimula inversiones. Y al final, contar con la distinción de ser cacao georeferenciado estimula un mejor precio encima del asociado con la calidad del grano.⁶⁰

La Alianza Cacao Perú también busca promover el cacao peruano desde la plataforma de sostenibilidad ambiental: subraya que las hectáreas de cacao que instala están sembradas como partes de sistemas agroforestales. Representa una relación interesante por su naturaleza de incorporar un componente medioambiental como estrategia de venta en vez de por una sincera consideración por el medioambiente. Por lo tanto, es un tema que requiere su propio análisis aparte; lo elaboro en el Capítulo 6. Pero al final, el aporte de la Alianza a la misión de “cacaotizarnos” es uno que está en constante formación. Enfatice esta fluidez cuando hablé acerca de la estructura de la Alianza y se puede apreciar la misma propensión a forjar lazos de confianza con entidades estratégicas. En una entrevista, después de haber asistido al lanzamiento de la ExpoAmazónica, el director nacional de la Alianza me actualizó en el crecimiento reciente de la iniciativa, particularmente en la esfera comercial. Nuevos interesados incluyen Sumaqaq, ICAM y posiblemente Machu Picchu Foods. En el caso de ICAM favoreció un contacto que el director regional tenía con ellos. Él mismo explica que la Alianza sigue buscando hablar con contactos potenciales para formar una relación sólida y para que los socios cocoteros tengan canales mediante los cuales puedan conectarse con las empresas. Esta estimulación constante hace que el cacao no se quede allí sino que “tenga más valor en el mercado”.⁶¹

ACCEDER A FINANCIAMIENTO

Reitero el segundo punto en la lista de las categorías del apoyo de la Alianza Cacao Perú: “Posibilitar acceso a financiamiento para los cacaoteros o cooperativas buscando prestamos”. El director gerente de Carana Agribusiness Partnerships explica el reto que existía frente a los agricultores: la mayoría de microfinancieros

⁶⁰ Entrevista individual, E-ACP01, 04-05-2015, Lima.

⁶¹ Entrevista individual, E-ACP01, 04-05-2015, Lima.

Capítulo 3

son reticentes a ir hasta las chacras por la inversión extra —tanto de recursos como de tiempo— que esto implicaría. Para reducir la brecha que esto genera entre los agricultores y para que puedan acceder a préstamos, sobretodo, la Alianza se ha ofrecido a arreglar el trabajo preliminar extensivo de promover un lazo de comprensión. Comenzó primero con el plan de convencer a los microfinancieros del valor de forjar transacciones con los agricultores. Cuando entrenar a los bancos a trabajar con los agricultores no funcionó, explica el director gerente, recurrieron a aplicar el revés de la estrategia: entrenar a los agricultores a trabajar con los bancos. Cita que este acercamiento ha sido aplicado en proyectos anteriores, pero que tampoco emergió como un éxito de la noche a la mañana: los resultados se limitaron a un éxito moderado hasta las iniciativas de la Alianza de promover además la conexión. El director gerente declara que, a partir de entonces, se puede apreciar una mutua disposición de trabajar juntos de parte de ambos los microfinancieros y los cacaoteros.⁶²

El gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali también hace referencia al proceso de cultivar una predisposición local complementaria al rubro financiero. Según los lineamientos de la Alianza, las actitudes preexistentes requieren ser ajustadas: a los socios les falta darse cuenta de cómo implementar una cultura financiera para recibir crédito para invertir en sus parcelas, mantenimiento, fertilizante y mano de obra⁶³. Cuando el ingeniero encargado de supervisar los avances en el distrito de Neshuya —el gestor de negocios específico a la extensión geográfica en la cual esta investigación se ha desplegado— dio una reunión a los socios cacaoteros de Miguel Grau, les explica las bases del compromiso entre la Alianza y los financieros. Señaló que tendrán acceso a un financiamiento competitivo (2.5% interés mensual) y que los únicos requisitos es contar con un DNI y “no estar en bancarrota”. Vuelvo a este discurso en su totalidad para discutirlo críticamente en el Capítulo 5, pero por ahora ofrece una ilustración de cómo la Alianza extiende la mano a sus socios cacaoteros para darles la bienvenida al mundo financiero.

⁶² Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

⁶³ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 3

Si bien es cierto que un énfasis en estimular acceso a financiamiento aparece como uno de las tres facetas de apoyo del esquema de la Alianza Cacao Perú, no necesariamente significa que se logre establecerlo en la práctica. Una experiencia de una cooperativa en San Alejandro revela precisamente esa aparente contradicción: uno de los miembros de la junta directiva cuenta que su cooperativa estaba buscando apoyo de la Alianza para conseguir financiamiento. Por lo tanto, convocó una reunión para fines de marzo— unas dos semanas antes de nuestra entrevista— pero le dijeron solamente “Vamos a ver”.⁶⁴ Desconozco el razonamiento detrás de la inacción de la Alianza en este caso, pero es un punto que de todas formas estimula una breve reflexión: si los tres elementos fundamentales del apoyo de la Alianza reciben el mismo nivel de atención. En otras palabras, aunque se habla mucho de la asistencia técnica y la asociatividad, ¿se pasa por alto la supuesta asistencia financiera a las cooperativas?

Si existiera una jerarquía entre las tres facetas (o un orden definido de prioridad) —asistencia técnica, acceso a financiamiento y entrenamiento en el emprendedurismo— que el financiamiento reciba menos atención no parece haber generado mucha turbulencia con respecto al avance de la iniciativa. En el presente caso, han habido pocas instancias de socios que han buscado obtener financiamiento, sobretudo por experiencias negativas anteriores que han dejado huellas de desilusión con la esfera financiera— una realidad que analizo en el Capítulo 5. La concienciación local, en cambio, sí ha representado una estrategia integral y ha sido desarrollada como tal. La herramienta más sobresaliente de este esfuerzo se manifiesta en la forma de una serie de talleres diseñados para inculcar en los socios de la Alianza el conocimiento profesional necesario para transformarlos de campesinos a emprendedores. Evalúo las estrategias e implicancias de estos talleres a continuación.

Concienciación local: promoviendo el emprendimiento en las EGE

La iniciativa de la Alianza Cacao Perú, con su misión general de promover el Perú como el líder en el mercado internacional del cacao fino y de aroma, se enfoca en el fortalecimiento de la base productiva: los agricultores. Busca fomentar su

⁶⁴ Entrevista individual, D-S25, 14-04-2015, Neshuya.

Capítulo 3

integración en la cadena de valor de cacao y también estimular que desarrollen sus capacidades para poder articularse en otros eslabones más allá que el eslabón básico de producción. Por ende, otorga una atención especial a los cacaoteros individuales que recién están entrando en la cadena.⁶⁵ En una entrevista con el gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali, hasta especifica que, de los agricultores que deciden unirse, se espera que el 70% sean agricultores sin experiencia previa con el cacao.⁶⁶

Como he explicado, el apoyo que la Alianza proporciona para lograr y fortalecer esta inclusión de cacaoteros toma, en primer lugar, la forma de la entrega de los insumos necesarios para la siembra y mantenimiento del cacao más un servicio de asistencia técnica. Pero su apoyo se extiende a otro plano menos físico: la promoción de las asociaciones y cooperativas entre sus socios. Esta ayuda se manifiesta principalmente en las Escuelas de Gestión Empresarial con Enfoque Cooperativo (EGE). Las analizo ahora para demostrar primero el plan de acción en el cual las EGE se basan y, después, la realidad de su implementación. Como veremos, las EGE han sido recibidas con bastante entusiasmo por parte de los integrantes y, para aquellos que participaron, no hubo tanta brecha entre la teoría y la práctica —un caso relativamente singular en esta investigación—. En este sentido, contribuyen a la misión de la Alianza Cacao Perú de fortalecer sus socios como emprendedores, y en esta sección destaco tres facetas salientes de las EGE que más han aportado a este avance:

- Estimular la especialización de los agricultores en el cacao, particularmente con respecto a una dedicación a la perfección de las prácticas de poscosecha
- Presentar a los integrantes qué es una cooperativa y en qué se funda
- Facilitar un intercambio valioso de experiencias

Se puede apreciar que estas características abarcan estratos de apoyo con aplicación tanto física (mejorando la poscosecha) como ideológica (asimilando las actitudes cooperativistas más “profesionales”). Refleja a la vez el tipo de apoyo

⁶⁵ En entrevistas individuales con el director regional de Ucayali y con el director nacional, cada uno aclara que aunque un enfoque de género no forma parte de la iniciativa de la Alianza Cacao Perú, el tema sí está mencionado en conjunto a las EGE, las cuales buscan que el 30% de los integrantes sean mujeres y también tiene lugar en el primer módulo de las EGE, “Calidad personal y familiar”.

⁶⁶ Entrevista individual, C-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 3

diversificado que la Alianza misma busca proveer en el día a día de la implementación de su iniciativa.

Sin embargo, las EGE no eran perfectas; cierro la sección indicando que la base de integrantes evidencia un problema logístico: el conocimiento impartido mediante las EGE no ha sido accesible para todos, pues no estaba presente ningún socio de Miguel Grau. Es un contratiempo importante a tener presente y por eso lo señalo aquí como punto reflexivo al final, pero guardo su análisis para la sección de límites en el Capítulo 5. Paso ahora a lo que son las EGE.

En noviembre del 2014, Carana Corporation y la Central Café y Cacao del Perú (CCCP) se juntaron para ejecutar las EGE mediante una serie de cinco módulos dirigidos a la profundización de las capacidades comerciales de los agricultores. El fin de dichos módulos fue que puedan articularse mejor en los ámbitos más especializados y “profesionales” de la cadena de valor del cacao. En la presentación de los libretos informativos entregados al comienzo de cada nuevo módulo, el Presidente del Consejo Directivo de la CCCP, Robín Cochochi Rivera, describe la meta de las EGE y el nivel de participación de la Alianza así:

“La ‘Escuela de Gestión Empresarial con Enfoque Cooperativo’ es un Programa de Capacitación modular, bajo el enfoque por competencias que surge teniendo como base la ‘Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios’ (ELCA) y ante la necesidad de contar con líderes que asuman con eficiencia y eficacia roles directivos en organizaciones agrarias de diversa índole (asociaciones, comités, federaciones, empresas, cooperativas, entre otras).

El programa ‘Escuela de Gestión Empresarial con Enfoque Cooperativo’ se realiza en el marco del proyecto ‘Escuela de Gestores Empresariales para el Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores de Cacao socias de la Alianza Cacao Perú’, financiado por la Alianza Cacao Perú y ejecutado por la Central Café y Cacao del Perú.

La Central Café y Cacao del Perú CCCP y la Alianza Cacao Perú (ACP) consideran importante el desarrollo de esta iniciativa que no se hubiera materializado sin el apoyo de USAID; quienes están contribuyendo de manera significativa al desarrollo y fortalecimiento de la asociatividad en el sector agrario en nuestro país”.

Por esta introducción, se nota que, detrás de las EGE, existe un compromiso entre la CCCP y USAID y, por defecto, la Alianza Cacao Perú. Es un sentimiento reflejado hasta cuando la coordinadora de las EGE, representante de la CCCP, extiende la bienvenida a los integrantes al comienzo de los talleres y explica que

Capítulo 3

han sido organizados “en colaboración con la Alianza Cacao Perú, gracias a USAID, como ustedes lo sabrán”.⁶⁷

Pero los puntos específicos en los cuales se enfocó el presidente del Consejo Directivo de la CCCP —líderes en fortalecer a directivos mediante la asociatividad— también revelan los hilos comunes que unen a este grupo de actores en la iniciativa: forjar las capacidades profesionales de los socios agricultores y estimular su involucramiento directo en asociaciones o cooperativas.

Las EGE se llevan a cabo a través de cinco módulos de tres días cada uno según la siguiente temática:

Módulo 1: Calidad personal y familiar

Módulo 2: Reglamento organizacional

Módulo 3: Planificación organizacional

Módulo 4: Gestión empresarial

Módulo 5: Calidad de producto y mercado

La organización de las EGE es la siguiente: la inscripción está abierta para hasta 30 socios cacaoteros, preferiblemente los que ocupen posiciones de liderazgo en asociaciones y cooperativas agrarias de la zona. Su inscripción implica un compromiso de asistir a cada uno de los cinco talleres⁶⁸ y les garantiza reembolso para el pasaje para llegar a Monte Alegre (ida y vuelta), los viáticos por los tres días del módulo (desayuno, almuerzo, cena, dos refrigerios y el hospedaje) y el mencionado libretto informativo. A lo largo de los talleres, los agricultores están calificados según su participación y comprensión, esta última medida a través de la administración de varios controles y exámenes. Al final, si logran una nota promedio de 12, reciben un diploma por su participación.

COMPROMETIDOS CON LA BUENA POSCOSECHA

Cuando se habla de una concienciación local, el punto de partida más lógico sería el mejoramiento de las prácticas locales. Como detallo en el Capítulo 5, en Miguel Grau existe una cierta indiferencia con respecto a la aplicación de buenas técnicas poscosecha. Es un sentimiento que tiende a darse en el nivel general de los cacaoteros. Para los cacaoteros nuevos es entendible, ya que recién están

⁶⁷ Observación del discurso del día 1 del módulo 2, B-ACC02, 19-01-2015, Neshuya.

⁶⁸ El primer módulo se realizó en noviembre 2014, pero dado la baja inscripción, la convocatoria se abrió de nuevo para incorporar a más integrantes para las sesiones a partir del enero 2015.

Capítulo 3

aprendiendo los pasos y es mucho por absorber. Pero en la mayoría de los casos, una poscosecha de baja calidad radica en una falta de dedicación del cacaotero. Es adecuado, entonces, que estos talleres que buscan afinar las actitudes locales, se dirijan hacia este reto frente a la buena producción.

Por la naturaleza de su enfoque en el mercado, el quinto módulo presenta un escenario ideal para estimular un cambio en las actitudes de los agricultores que demuestre responsabilidad y preocupación sincera por producir un grano de calidad. A lo largo de las sesiones, surgen varias oportunidades en las cuales los presentes intercambian sus prácticas poscosecha o expresan sus dudas. Un integrante en particular, miembro del directivo de una cooperativa en Curimaná y experimentado con el proceso de refinar las prácticas poscosecha, comparte sus experiencias y tips para la mejor poscosecha, desde cómo seleccionar los frutos adecuados hasta cómo determinar la duración de la fermentación. Sobretudo, alienta a sus compañeros: enfatiza que es un proceso “progresivo, lento y gradual” para lograr la calidad. Requiere que el agricultor sea cauteloso y consciente.⁶⁹

Pero el mensaje de su exposición es que estas prácticas adecuadas valen el esfuerzo porque son sumamente determinantes de la posición que un cacaotero, su cooperativa y su cosecha pueden lograr en el mercado. La facilitadora lo reitera, recordándoles a los integrantes de que la poscosecha es un proceso complejo, sensible y altamente afinado. “Cada etapa trae una consecuencia”, explica que es un proceso irreversible, particularmente el paso de la fermentación y el secado en los cuales se determina el sabor de la semilla.⁷⁰ Con un riesgo tan alto, se requiere que los cacaoteros estén atentos a lo largo de las varias etapas de la poscosecha. Sin embargo, es un nivel de atención ajeno a la mayoría de los integrantes, quienes hasta este punto no se han especializado en un cultivo en particular y tampoco tienden a sentir mucho compromiso con un cuidado cauteloso del grano. Este giro ideológico, entonces, representa un nuevo énfasis en cambiar la mentalidad para preocuparse por la calidad del producto final. Es una ilustración concreta de por qué la Alianza Cacao Perú incorpora en su misión iniciativas como las EGE que se

⁶⁹ Observación del discurso del día 1 del módulo 5, D-S16, 13-04-2015, Neshuya.

⁷⁰ Observación del discurso del día 1 del módulo 5, D-MISCC02, 13-04-2015

Capítulo 3

dedican a ajustar la mentalidad local de una manera que fortalecerá la presencia comercial de los socios cacaoteros.

EXPLICANDO LA FUNDACIÓN DEL COOPERATIVISMO

La facilitadora del segundo módulo es una experta en la organización y operación de las cooperativas peruanas. Desde su punto de vista, el propósito de las EGE es ayudar a los integrantes a entender las políticas detrás del cooperativismo y los planes estratégicos que deberían formular para fortalecer sus organizaciones. Contar con esta base les permitirá además, agrega, que los cacaoteros se mantengan al tanto con respecto a las tendencias específicas a las cooperativas de cacao.⁷¹

Pero reconoce que un fundamento de las EGE también se trata de explicar a los socios presentes qué es, exactamente, una cooperativa, y qué entra en su ejecución. Sería una tremenda falla dar por hecho que los integrantes tengan una conceptualización clara de una cooperativa; aunque, como mencioné, se busca que los participantes estén involucrados con sus asociaciones o cooperativas locales, este nivel de exposición no es necesariamente compartido por todos, y aún para



IMAGEN 5
RESUMEN DE LAS VENTAJAS DE ASOCIARSE
FUENTE: EGE MÓDULO 2. ENERO 2015

aquellos que sí tienen experiencia de primera mano en tal ámbito, no hay garantía de que hayan aprendido bien los mecanismos cooperativistas.

En el Módulo 2: Reglamento Organizacional, el libro instructivo resume para los integrantes las ventajas salientes de colaborar entre sí (Imagen 5). “La unión hace la fuerza”, resalta, y el último recuadro de texto subraya que dicha “unión” tiene que lograrse mediante una estructura específica. El ejemplo ofrecido al final pone la cooperación específicamente en el contexto del cacao. Se lee: “Los

⁷¹ Entrevista individual, B-MISCc01, 19-01-2015, Neshuya.

Capítulo 3

productores de cacao se juntan para formar una Cooperativa, *porque necesitan vender el cacao a un buen precio y tener servicios de asistencia técnica, capacitación y otros*. Gracias a esta unión todos y todas pueden beneficiarse de estos servicios” (énfasis propio).

Esta cita resume quizás de la forma más sucinta la estrategia detrás del cambio de comportamiento que la Alianza Cacao Perú busca estimular en sus socios al enfatizar las dos ventajas más atractivas para los cacaoteros: venta y habilidades. Estos temas son repetidos una y otra vez en el discurso comercial de la Alianza y encuentran mediante las EGE un público de socios concreto.

Cuando uno de los integrantes, el presidente de la asociación que abarca varios caseríos locales, pregunta por el modelo de ganancias de una cooperativa, la facilitadora toma la oportunidad de aclarar unos puntos sobre la base de una cooperativa, señalando la presencia de una cierta beneficencia. Aconseja que una cooperativa debe fortalecerse primero mediante el refuerzo del capital social (maquinarias, proyectos, etc.) para “maximizar el valor social de la cooperativa”. Y en otro giro más, mayormente inesperado por los presentes, también enfatiza que la misión de una cooperativa se extiende más allá de las características económicas porque tiene su raíz en proyectos sociales para reinvertir en la población a la cual sirve (en la educación, por ejemplo) —el séptimo y último de los nuevamente aprendidos valores centrales del cooperativismo—. “El enfoque del cooperativismo modelo es generar aportes sociales”; no es solamente acopiar el producto sino cambiar la forma de vida y actitud. Significa salir del conformismo.⁷²

Que una cooperativa parte de una responsabilidad social es una noción que está muy lejos de ser considerada por la mayoría de los integrantes, pues la impresión común y, por lo tanto, el atractivo principal de las cooperativas tiende a enfocarse en su rentabilidad. Es cierto que una cooperativa tiene un rol importante en la comercialización del cacao, y como la facilitadora del último módulo indica, requiere que los socios hayan desarrollado ciertas actitudes alineadas con el emprendedurismo y una estructura organizativa específica. Les recuerda de la necesidad de “saber darle la vuelta al capital” y que “él que no arriesga, no gana”.⁷³

⁷² Observación de discurso del día 2 del módulo 2, B-MISCC01, 20-01-2015, Neshuya.

⁷³ Observación de discurso del día 2 del módulo 5, D-MISCC02, 14-04-2015, Neshuya.

Capítulo 3

Pero al final, el cooperativismo implica más que la inversión económica, y por ocuparse en cómo conseguir el mejor precio para sus granos de cacao, se pierde de vista el compromiso que una cooperativa debería tener con la sociedad local.

EL VALOR DEL INTERCAMBIO

Una de las fortalezas de las EGE, más allá del conocimiento que han transmitido a los integrantes ha sido las oportunidades para dialogar e intercambiar experiencias entre los presentes. Para uno de los integrantes que es miembro del comité directivo de una cooperativa de Curimaná, este y los demás beneficios de las EGE le eran evidentes desde el principio. Ofrece su impresión favorable de las EGE en el segundo día de su primer taller: “Esto es como una solución a todos los problemas que teníamos” y hace referencia en particular a la información única, concentrada en las necesidades de los agricultores, más las oportunidades de hablar y aprender de los malos y buenos pasos que se están dando.⁷⁴

En las ocasiones en que los entrevisté sobre la Alianza Cacao Perú en particular, hablar con ellos mostró la gran diversidad que existe en las mentalidades locales según sus historias personales. Algunos tienen niveles de educación mayores (S16, S29), otros tienen hijos profesionales (S30, S13), otros cuentan mucha experiencia de pasantías (S12). Todo entra en cómo ellos se perciben en relación a la iniciativa de la Alianza Cacao Perú y también en cómo participan en las EGE.

Pero este acto de las EGE de poner los integrantes en contacto con otros cacaoteros también ha tenido un alcance fuera del aula: en el último módulo, la facilitadora ha enfatizado enfáticamente la incorporación de otras perspectivas para dar más profundidad y utilidad a las lecciones. La estrategia principal para lograr esta interacción ha sido la reproducción de varios videos sobre experiencias vividas no solamente en cacaotales lejanos sino en otros eslabones de la cadena de valor del cacao. Entre dichos videos figura primero uno que abarca la discusión polémica sobre por qué sembrar cacaos finos y de aroma, en particular, en vez del frecuentemente sembrado cacao común (cacao forastero). El video se contesta, repitiendo los argumentos dirigidos tan a menudo hacia los cacaoteros: mercado, calidad, precio.

⁷⁴ Observación de comentario del día 2 del módulo 2, B-S16, 20-01-2015, Neshuya.

Capítulo 3

El segundo video les presenta a la empresa Magoexporto y les abre los ojos a todo lo que se puede hacer con la mazorca, un subproducto que la mayoría simplemente bota a la hora de cosechar por no saber sus utilidades. El video delinea usos diversos de la mazorca, tanto comestibles (una receta para la ocopa) como un uso práctico (como en el caso de tazas, por ejemplo). Un integrante, miembro de la junta directiva de una cooperativa en San Alejandro, que ha quedado particularmente impresionado por esta versatilidad anteriormente desconocida, le pregunta a la facilitadora por el tiempo de vida de una mazorca; ella contesta: “dos meses”. El tercer video sigue este hilo de examinar las varias formas que el producto final puede tomar: presenta un “rumbo económico” mientras explora el mercado del cacao y chocolate.⁷⁵

Con estos videos, vincula Neshuya con ámbitos más amplios, y los cacaoteros quedan cautivados. Es una estrategia que permite que nociones frescas entren en los talleres, a la vez que enriquecen las lecciones. Dado que el producto elaborado final, sea el chocolate o cualquier de los otros derivados, aún no tiene una fuerte presencia en la zona, los socios necesitan aprender de otras experiencias en otros eslabones de la cadena de valor del cacao. Las estrategias implementadas por esta facilitadora del quinto módulo les permite a los integrantes acercarse a perspectivas que, de otra manera, les quedarían no visibles. Y quién sabe las ideas que esto podría desencadenar a partir de ahora y qué puertas podrán abrirse.

A lo largo de los módulos de las EGE, los cacaoteros han recibido



IMAGEN 6
LOS 7 VALORES DEL COOPERATIVISMO
FUENTE: FOTO PROPIA. ENERO 2015.

capacitación intensiva con la anticipación de que incorporen este nuevamente adquirido profesionalismo en sus hábitos del día a día, y que les contagien este espíritu emprendedor a sus compañeros cacaoteros para que todos puedan mejorar. Se puede observar en la Imagen 6 un ejemplo de un juego participativo que sirvió para comunicar

⁷⁵ Observación de conversación del día 2 del módulo 5, D-S25 con MISCC02, 14-04-2015, Neshuya.

Capítulo 3

este impulso. Es precisamente a esta actitud de innovación a la cual la facilitadora del último módulo se refiere cuando les explica hasta qué punto tienen que interiorizar la nueva ideología empresarial que la Alianza busca promover a través de las EGE. Les exhorta: para ser competitivos, es necesario promover la transformación y comprometerse con el esfuerzo de salir adelante, capacitarse, mejorar para hacer que una empresa familiar crezca.⁷⁶ Las EGE representan un buen paso inicial como un curso intensivo, un cierto bautismo de fuego, por partir desde aportes tanto técnicos como ideológicos. Pero la medida en que las EGE den fruto depende al final de las voluntades de los mismos socios.

Configurar algún tipo de seguimiento podría ser útil para mantener los avances logrados y los espíritus despertados mediante los cinco módulos de las EGE, y es un punto que no ha pasado desapercibido: el director regional de la oficina Alianza-Ucayali está presente para la apertura del quinto y último módulo el día 13 de abril, 2015 y se dirige a los presentes para extenderles sus felicitaciones por sus éxitos en las EGE. Pero antes de invitar las preguntas y sugerencias de los integrantes, les habla de sus ideas precisamente para dar seguimiento al entorno de intercambio fomentado en las EGE. Sugiere convocar una reunión mensual o de cada dos meses “para seguir las conversaciones, las amistades y compartir experiencias y problemas”. Es un sentimiento expresado también por un integrante,⁷⁷ y aunque el director regional admite que es difícil financiarlos con el presupuesto de la Alianza, les asegura: “Yo mismo estoy en esto”. “Es en buena hora que las cosas terminan”, explica, cerrando su discurso, porque “es otro paso” más adelante,⁷⁸ más adelante, de hecho, hacia un escenario en el cual los integrantes de las EGE podrán aplicar sus nuevas destrezas emprendedoras.

Los méritos y puntos débiles de las EGE de Neshuya se prestan para un análisis de nivel meso de una instancia ejemplar de la agenda de la Alianza Cacao Perú de cambiar las mentalidades de sus socios para que se transformen de campesinos a emprendedores. Su realización ha requerido en algunos casos un ajuste pedagógico: la facilitadora del Módulo 2 cuenta que tuvo que “adecuar” su

⁷⁶ Observación de comentarios del día 2 del módulo 5, D-MISCc02, 14-04-2015, Neshuya.

⁷⁷ Observación del discurso del día 1 del módulo 5, D-S16, 13-04-2015, Neshuya.

⁷⁸ Observación del discurso del día 1 del módulo 5, D-ACPU03, 13-04-2015, Neshuya.

Capítulo 3

enseñanza según el nivel promedio de aprendizaje del grupo de Neshuya.⁷⁹ Sin embargo, como veremos en el Capítulo 5, el “más adelante” al cual el director regional se refirió no ofrece la misma promesa a todos los socios de la Alianza, pues las EGE no contaron con la presencia de ningún socio cacaotero de Miguel Grau.

Conclusión

El objetivo de este capítulo era responder a la pregunta sobre los cambios y continuidades en las políticas y programas de desarrollo alternativo en la Amazonía peruana. A la luz del análisis presentado aquí se ha evidenciado la transición dramática de la estrategia del desarrollo alternativo. He señalado la constancia de la cooperación internacional como un hilo común a lo largo de esta transformación, pero los cambios en su acercamiento actual han modificado de una manera notable su rol. He descrito que los anteriores programas del desarrollo alternativo tenían como origen la promoción y la erradicación de la coca ilícita mediante intervenciones estatales e intervenciones de grupos extranjeros; también he contrastado esta tendencia con la actual estrategia de comercializar el cacao en esferas mercantiles nacionales e internacionales. Delineé además la implementación de esta nueva posición: la asistencia técnica que ha sido otra constante en proyectos del desarrollo alternativo y los rasgos particulares de la Alianza como promover acceso a financiamiento y estimular la posición comercial del cacao peruano. Pero subrayo que el eje central y distintivo de la Alianza es su convicción de cambiar (sofisticar) las mentalidades locales para que sus acciones y proyecciones se alineen con el emprendedurismo: una estrategia ofensiva que va un paso más allá del anterior enfoque de contentarse con buscar cambiar prácticas. Este énfasis psicológico marca un giro de estrategia en las políticas y programas actuales con importantes implicancias que cuestiono en el Capítulo 6.

A continuación, exploro a profundidad las fuerzas que operan detrás de este nuevo acercamiento comercial para entender la estructura que le da forma y las influencias que lo propulsan.

⁷⁹ Después del primer día, la facilitadora observó que el grupo de Neshuya desafiaba con la cantidad de trabajo. Encontró entonces un punto medio entre cubrir los temas del libro instructivo— “Tengo que cumplir con el manual”— y enfatizar los puntos más relevantes al grupo. En los casos de las exposiciones grupales, indicó que asigna los temas tomando en cuenta las experiencias y fortalezas de los integrantes de cada grupo. Entrevista individual, B-MISCC01, 20-01-2015, Neshuya.

Capítulo 4: Realizando la Alianza Cacao Perú

Este capítulo ofrece un acercamiento más nítido a los mecanismos detrás de la Alianza Cacao Perú, aquellos componentes que ponen en marcha sus planes y ambiciones. Los análisis que presento responden a la segunda pregunta secundaria:

¿Qué actores y qué agendas promueven la Alianza Cacao Perú?

La iniciativa de la Alianza sirve como un encuentro para una multiplicidad de intereses tan diversos como los actores multisectoriales que forman su base. Argumento que esta interacción genera en sí un orden jerárquico que organiza a estos actores. Lo que resulta es un control vertical de agendas que prioriza ciertos objetivos, dejando de lado los demás intereses. Para evidenciar cómo se manifiestan estas relaciones de poder, elaboro los roles y funciones de las diferentes entidades protagonistas de la Alianza, desde los cinco aliados fundadores hasta otros aliados que forman el cuerpo menos influyente de la Alianza.

Es por las complejas dinámicas jerárquicas que caracterizan las interacciones entre los múltiples actores de la Alianza Cacao Perú que, por más que la estructura de la Alianza sea diversificada, hay puntos de enfoque particulares. Argumento que lo sobresaliente es el interés de instalar la máxima cantidad de hectáreas posible para alcanzar la meta de 28 mil hectáreas de cacao para el año 2016. Señalo que este sesgo trae consigo, como consecuencia, una ejecución del programa que se extiende demasiado sin enfocarse en la calidad de la instalación de las hectáreas de cacao, no solo física, sino ideológicamente, en relación a las prácticas y capacidades necesarias para que las iniciativas implementadas por la Alianza se queden a largo plazo. El contexto que resulta es uno que pone en duda cuánto los cacaoteros podrán seguir desarrollando su productividad cacaotera en los años siguientes al programa.

Actores y agendas de la Alianza Cacao Perú

William Easterly (2006) propuso grandes cambios al estilo en el que un proyecto de desarrollo está planteado, enfocándose en particular, como señalé en el primer eje del marco teórico, en la introducción de microiniciativas más adecuadas al contexto local y no dominadas por llamados “expertos”. Pero otro elemento crítico

Capítulo 4

de su propuesta es la necesidad de diseñar un proyecto según las necesidades locales en vez de según la agenda de la institución. Es un punto de observación que comparte con Ferguson (1990), quien en su análisis del proyecto en Lesotho termina señalando lo inútil que es tratar de predecir todos los efectos de una iniciativa sin tomar en cuenta que los resultados inesperados también dejan sus propias huellas. Sin embargo, como haré claro ahora, la Alianza Cacao Perú todavía se maneja según esa estructura vertical rígida, dejando poco espacio para ajustes a lo largo de la implementación de la iniciativa. Tampoco llega a generar otra forma de implementar el desarrollo, como había exigido Escobar (1995; 2005; 2010) —la Alianza sigue perpetuando las agendas basadas en las antiguas construcciones debido al hecho de que las personas del nivel macro encargadas del diseño de la iniciativa ya tienen una larga experiencia trabajando proyectos de desarrollo en general y, específicamente, de desarrollo alternativo en el Perú. Consiguientemente, cuando se dirigen a las estrategias de la iniciativa, tienden a referirse a esas experiencias previas, replicando los mismos discursos de siempre y las agendas jerárquicas detrás de ellas.

Me dirijo ahora a una desagregación de los actores que había señalado antes como la base de la Alianza Cacao Perú para después poder entender sus intereses particulares y la función otorgada a ellos en la operación general de la Alianza. Comienzo con un análisis de los cinco actores centrales, el cual contraste con uno de los demás actores secundarios, y cierro con una consideración de las contribuciones de actores que existen fuera de la red de la Alianza pero que moldean de alguna forma la esfera en la cual la Alianza opera.

Los cinco socios fundadores de la Alianza Cacao Perú

Como vimos en el Capítulo 3, el perfil más común entre los aliados es el de una entidad extranjera privada. Al rastrear los orígenes de la Alianza, emergieron tres aliados en particular que impulsaron la creación de la iniciativa. Sin embargo, cuando me refiero a los cinco socios fundadores de la Alianza Cacao Perú, es para hablar de aquel grupo de actores quienes contribuyeron tras una inversión

Capítulo 4

monetaria a la formación de la Alianza Cacao Perú: los originales USAID, Carana Corporation y ECOM Trading más Source Trust y AZMJ.⁸⁰

Consideremos el Gráfico 9, una versión alternativa del mapa original de actores de la Alianza Cacao Perú que señala este núcleo principal de la Alianza:

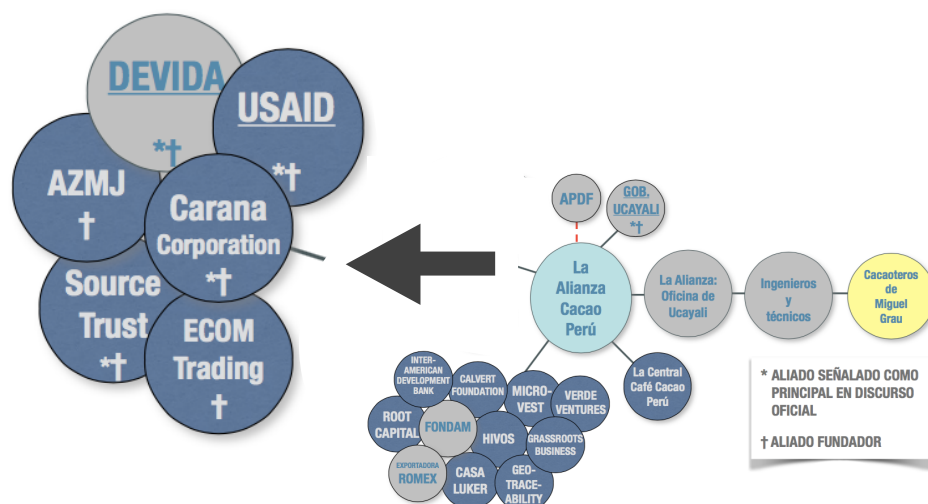


GRÁFICO 9
REPRESENTACIÓN VISUAL DE INFLUENCIA ENTRE LOS SOCIOS FUNDADORES DE LA ALIANZA CACAO PERÚ
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Entonces, entre los diecisiete aliados que, en su conjunto, forman la Alianza Cacao Perú, el grupo central de socios está constituido por estos cinco integrantes destacados en el Gráfico 9: USAID, Carana Corporation, ECOM, Source Trust y AZMJ. Pero aún entre ellos surge una jerarquía funcional que corresponde a los orígenes de la iniciativa señalados en el Capítulo 3: USAID, Carana Corporation y ECOM tienen vínculos más estrechos con la oficina nacional de la Alianza y, por ende, disponen de más influencia a lo largo de la ejecución de la iniciativa. El estatus elevado de USAID se debe a su considerable contribución financiera para forjar la Alianza, más su larga historia de promover el desarrollo alternativo peruano. El cupo jerárquico que tiene se manifiesta en la forma del mencionado rol de

⁸⁰ Aunque en la página web de la Alianza, DEVIDA ha sido señalado por Carana Corporation como un fundador y aliado principal, haciendo que el grupo principal de aliados sea de seis integrantes (como el Gráfico 2 representa), la relativa ausencia de DEVIDA en los procesos de ejecución de la iniciativa sugiere que su inclusión ha sido más por motivos políticos que por el apoyo que podría ofrecer; una conclusión que ha sido corroborada por conversaciones con personal de otros socios fundadores, que sí tienen una presencia integral en la realización de la iniciativa (Entrevista con C-AF01 de 19-03-2015, Lima; entrevista con E-AF02 de 10-06-2015, Lima).

Capítulo 4

“especialista de gestión de proyectos” y de servir como una conexión directa entre ellos (USAID) y la oficina nacional de la Alianza. Al dominar este nicho de proyectos de desarrollo alternativo, dispone de mucha autoridad sobre estos. Esta pericia, junto a la gran inversión monetaria de USAID, sellan la cadena de mando que otorga a USAID una posición de influencia suprema.

“USAID es el financiador y Carana es el director”.⁸¹ Así, el director regional de Alianza-Ucayali caracteriza a los dos principales actores del escalón que subyace la Alianza Cacao Perú. Carana Corporation, por haber estimulado la formación de la Alianza en primer lugar, también ha tenido un rol importante en guiar la realización de la iniciativa. En el caso de las EGE, observé que la “Empresa Carana” y “la Alianza Cacao Perú” funcionan como sinónimos para los integrantes de los talleres, los docentes contratados e incluso los representantes de la Central Café y Cacao del Perú, la entidad responsable de coordinar los talleres. En lo que a ellos respecta, Carana es vista como el motor principal detrás de la Alianza. Además, fue Carana que impuso la meta de instalar 28 mil hectáreas cuando se solidificó su propuesta con USAID, descartando cualquier pedido de modificar ese número de oro.

Intereses

Como bien sabemos a esta altura, la *raison d'être* de la Alianza Cacao Perú es instalar 28 mil hectáreas nuevas de cacao en San Martín, Huánuco y Ucayali entre los años 2012 y 2016. Tanto para Ucayali como para Huánuco, este empuje significa la instalación de 9 mil hectáreas, mientras la proyección para la más avanzada región de San Martín abarca una extensión de 10 mil hectáreas. Este propósito central une a la variedad de actores involucrados, pero cada uno trae consigo su propio juego de intereses y prioridades.

PROMOVER LA CADENA DE VALOR DEL CACAO

Fuera de las chacras, las actividades de la Alianza Cacao Perú están enfocadas en generar más conexiones entre los eslabones tras aumentar la participación de nuevos agricultores —como aquellos en Miguel Grau— en una cadena de valor de cacao. Hace poco, señalé que la manifestación de esta prioridad en la forma de las EGE, y de hecho, como también vimos, cuando el gestor de

⁸¹ Entrevista individual, B-ACPU03, 23-01-2015. Pucallpa.

Capítulo 4

negocios describe las facetas de la meta central de la Alianza, es a esta inclusión que se refiere: busca que, de los socios incorporados, el 70% sean familias nuevas al cacao (aunque clarifica que con respecto a expandir esta inclusión a agricultores ya experimentados en el cacao, “no hay por qué no”).⁸²

Pero a la misma vez, para entender la forma que asume esta ampliación de agricultores participantes, es necesario analizar las relaciones que la correspondiente articulación estimula y las relaciones de cooperación, poder y conflicto que surgen como respuesta a lo largo de la cadena de valor de cacao. Al final, y pensando en términos de la teoría de la gobernanza de las cadenas (Gereffi et al., 2005), se puede notar las características actuales de una cadena de valor cautiva. Es por eso que el énfasis de las EGE en asociarse es tan relevante al desarrollo integral de la cadena: una base organizada permite calibrar las relaciones de poder que, en su estado actual, generan una fuerte jerarquía, la cual indicamos a continuación. Pero realizar este cambio en la estructura social requiere primero mitigar la tendencia local individualista, y su aparente desinterés actual que detallo en el Capítulo 5 significa que los cacaoteros de Miguel Grau están lejos de poder disponer de la oportunidad de aplicar un valor agregado o escalamiento de su producto; quedan limitados al eslabón de producción.

A pesar de tal contratiempo local, la Alianza sigue orientando su discurso alrededor de la comercialización del cacao. El gestor de negocios de la oficina Alianza- Ucayali indica dos puntos de partida en particular para estimularla: “lograr un volumen organizado” y “mejorar condiciones comerciales”.⁸³ Por un lado, se refiere a la meta de hacer que la cadena de valor del cacao sea más eficiente tras la incorporación de exportadoras como ECOM, Exportadora Romex y Casa Luker en la iniciativa. Así, proyecta agilizar la compra de semillas con la Alianza actuando como el mediador entre las empresas y los agricultores: la Alianza les provee la información del negocio y el proceso de venta.

Por otro lado, de acuerdo con este énfasis en fortalecer la reputación del cacao peruano, la Alianza también promueve la cadena de valor del cacao en conferencias y eventos nacionales como el Salón del cacao y chocolate, la

⁸² Entrevista individual, C-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

⁸³ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 4

ExpoAmazónica y la ExpoAlimentaria, plataformas que permiten ampliar enormemente el alcance del cacao peruano. Como comentamos, el nivel todavía básico de las cadenas de Miguel Grau —con una participación que termina con la venta del grano seco o en baba— hace que el caserío no tenga presencia en estos foros que tienden a enfocarse en los subproductos y derivados del cacao. Sin embargo, estas iniciativas de promoción son esenciales para forjar un camino comercial del cual, algún día, los cacaoteros de Miguel Grau podrían aprovechar.

AUMENTAR VALOR AGREGADO

Otro elemento de la iniciativa de la Alianza es implementar un sistema de trazabilidad, atendiendo a las expectativas del mercado que está buscando con más frecuencia un producto elaborado que puede estar rastreado hasta sus orígenes de producción. Contar con cacao trazable, entonces, ofrece una entrada comercial importante y prometedora para la promoción del cacao peruano en la esfera internacional. Para hacer el cacao de sus socios más competitivo y aprovechar de este giro del mercado, la Alianza recurre a los servicios de los aliados Source Trust y GeoTraceability quienes arman y venden plataformas referenciales que, al ingresar el código de un producto, rastrean su ruta de procedencia completo con las coordenadas exactas de longitud y latitud de la chacra de donde proviene. El gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali acentúa la importancia de la relación entre la Alianza y actores así, pues señala que la geotrazabilidad es algo ya exigida en el mercado. Por eso, la Alianza la ha asumido como una estrategia comercial “sumamente importante”.⁸⁴

Mientras es cierto que esta orientación de la Alianza Cacao Perú hacia las preferencias del mercado internacional es importante para lograr una más fuerte comercialización del cacao, tenemos que preguntarnos por la medida en que ha podido ser implementada, pues al fin y al cabo es un logro que depende mucho de las condiciones y predisposiciones locales. Vuelvo a este asunto en el Capítulo 5 cuando examino la ausencia de estas consideraciones del nivel micro por parte de la Alianza en el diseño de la estrategia, señalando que la implementación de estos sistemas de trazabilidad no ha sido exitosa en el caso de Miguel Grau.

⁸⁴ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

La meta “inmodificable”, la antropología irrelevante

Al rastrear las fuentes de influencia en el diseño e implementación de la Alianza Cacao Perú, nos ha sido posible reconocer que el poder de tomar decisiones se limita a una selecta esfera de actores: los cinco socios fundadores. La misma restricción aparece también en el contexto de las metas y áreas de enfoque de la Alianza, y así como la jerarquía en los actores hace que la iniciativa sea cerrada a posibles nuevas perspectivas, medir los avances de la iniciativa, exclusivamente según una meta numérica —hectáreas instaladas—, parece indicar una actitud corta de miras. Esta actitud abre la puerta a varias desventajas para el largo plazo ya que no permite entender su progreso en otros términos. El resultado es que indicadores más alineados con las experiencias de los socios, como el provecho que sacan y su compromiso para el futuro, ni siquiera figuran en el programa. Al plantear esta preocupación al director gerente de Carana Agrobusiness Partnerships, le pregunto si no podría ser útil incorporar tales otras maneras de medir el éxito de la Alianza. Pero delineó la lógica detrás de esta firme expectativa, explicando que su atractivo radica en el hecho de que 28 mil hectáreas representa una meta medible, fija; “no se puede ajustar”, por eso la favorecen y no toman en cuenta otras perspectivas como, por ejemplo, la formación de cooperativas.⁸⁵ La vara de medir que se limita a solamente números busca imponer un mundo de blanco y negro en un entorno vívidamente colorido por múltiples factores que influyen en cómo se realiza un proyecto como la Alianza Cacao Perú a nivel local. Sin lugar a dudas, una consideración cuantitativa es relevante para entender el alcance de la iniciativa. Pero colocarlo como la medida suprema del programa elimina la consideración de su profundidad, y es la profundidad la que nos revelará los efectos que el proyecto está produciendo ahora y los que se podría esperar en el largo plazo.

Los directores nacional y regional de la Alianza y Alianza-Ucayali señalan que si bien es cierto que Carana ha demostrado una firme resistencia al ajuste de esta meta monumental “inmodificable”,⁸⁶ sí había espacio para lograr una ligera alteración en un aspecto. El desglose actual de los 28 mil hectáreas exige la

⁸⁵ Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

⁸⁶ Entrevista individual, B-ACPU03, 23-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 4

instalación de 9 mil en ambos Ucayali y Huánuco y 10 mil en San Martín. Al comienzo, Carana quiso que las metas de Ucayali y Huánuco fueran más altas, pero los directores lograron convencerles de asignar la meta más alta a la región más avanzada en la producción de cacao (San Martín). Así, la Alianza estaría aprovechando del progreso logrado en las iniciativas anteriores —las cuales han estado concentradas de una manera desproporcionada en San Martín— y utilizando una ventaja preexistente.⁸⁷ Fue un cambio leve, pero tuvo grandes implicancias para cómo desarrollar la Alianza Cacao Perú, especialmente en Ucayali e indica que sí existe un diálogo entre las entidades detrás de la planificación del proyecto y los actores encargados de la implementación.

Pero se requiere más. Como elaboro en el Capítulo 6 cuando contemplo las implicancias para el desarrollo alternativo en el futuro, la estructura ahora rehuye a un acercamiento que posibilite el análisis de las dinámicas locales, un acercamiento antropológico equipado para poder seguir estas dinámicas que aparecen poco a poco durante la iniciativa y examinar sus implicancias para los siguientes pasos del proyecto. Es una omisión desafortunadamente común en los ámbitos del desarrollo, como destaca Easterly (2006) cuando critica a los planificadores por recurrir a diseños demasiados generales. En la entrevista con el director gerente de Carana Agribusiness Partnerships, se sorprende cuando le comento que la antropología, con mucha frecuencia, no está incluida en el proceso de diseñar proyectos de desarrollo. Protesta que le parece de alto valor incluirla, pero cuando clarifico exactamente lo que quise decir con “antropología”, es evidente que teníamos nociones muy diferentes de qué significa incluir la “antropología”: mientras yo le doy el ejemplo de una consideración de las relaciones entre las personas que participan en el proyecto para poder estimar posibles puntos de resistencia o tensión, la incorporación de una perspectiva “antropológica” a la cual él se está refiriendo está limitada a como el CAP, la iniciativa que potencialmente va a continuar la Alianza Cacao Perú, presenta el proyecto a los agricultores para solicitar sus opiniones y medir su interés. Esto indica que, normalmente, en los proyectos de desarrollo, no se tiene el lujo (de tiempo ni de recursos) de llevar a cabo un estudio detallado preliminar como por el cual yo abogo, que se concentre en las características

⁸⁷ Entrevista individual, C-ACP01, 03-02, 2015, Lima.

Capítulo 4

cualitativas. Y cierra el tema sosteniendo la división actual entre el mundo del desarrollo y la antropología con un par de palabras francas: explica que por lo que a ellos respecta, detrás de la planificación de la Alianza, cuando tiene que ver con una consideración de las dinámicas entre los socios, “We don’t really care”.⁸⁸

La Alianza autoreflexiva: midiendo y evaluando el progreso

Aún antes de dirigir mi análisis a los mecanismos desarrollados por la Alianza para hacer seguimiento a lo largo de la ejecución del programa, es importante señalar que la propia etapa de creación de la Alianza se basó en una reflexión de los ensayos y errores del desarrollo alternativo en el pasado cercano. Como el representante de USAID supervisor de la Alianza Cacao Perú explica, se consideraba los “experimentos” anteriores para ofrecer una suerte de lista de control: otros proyectos como los del PDA, Winrock International, DEVIDA y UNODC. La idea era que esta lista informe cómo la Alianza debía proceder al indicar los pasos más estratégicos para la intervención.⁸⁹

Pero la influencia de los antecedentes en la realización de la iniciativa de la Alianza se manifiesta en un nivel aún más profundo y permanente: una revisión de las experiencias del personal encargado de la planificación e implementación en la oficina nacional revela que la mayoría se ha formado mediante la iniciativa del PDA. Traen consigo a la Alianza esta actitud, estas nociones y expectativas sobre cómo una iniciativa del desarrollo alternativo debería posicionarse. Mientras esta predisposición ideológica no necesariamente se detrae del nuevo acercamiento al desarrollo alternativo —la comercialización del cacao— sí significa una relativa homogeneidad en las formas de ver un proyecto. Elimina la posibilidad de recurrir a experiencias diversificadas para generar soluciones innovadoras.

Ahora, con respecto a la retroalimentación concurrente: las evaluaciones que la Alianza genera son conducidas mediante partes de un proceso que se realiza en cada región cada seis meses, con los resultados anunciados para enero y junio. Recurren a varios instrumentos para recaudar un amplio espectro de datos; el principal entre ellos es un monitoreo interno, realizado tras visitas personales por

⁸⁸ Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

⁸⁹ Entrevista individual, C-AF01, 19-03,-2015, Lima.

Capítulo 4

Como parte de la presentación del mapa, la Alianza ha compilado un breve resumen acompañado de una selección de los datos recogidos durante la mencionada encuesta. Por esta selección, se puede inferir que de las 39 preguntas de la encuesta, la Alianza considera esencial señalar las opiniones de los cacaoteros sobre los siguientes cinco puntos:

- Ventajas de ser socio de la Alianza
- Asistencia técnica
- Opinión del cacao fino y de aroma
- Crédito
- Calificación del trabajo de la Alianza

Esta selección y presentación de los resultados de la encuesta demuestra la tendencia de cuantificar la información para lograr un resumen incisivo del estado actual del proyecto. Sin embargo, con respecto a su capacidad de comunicar un panorama general, estas estadísticas quedan severamente cortas. No se puede negar que los datos presentados son integrales para identificar puntos fuertes y débiles en el trayecto del programa, pero no permiten un acercamiento detallado al entorno local.

El orden piramidal de las agendas y actores

La base diversificada de la Alianza Cacao Perú parecía presentar una novedosa oportunidad para diseñar y ejecutar un proyecto de desarrollo alternativo desde una estructura de colaboración que promueva relaciones horizontales entre tantos actores multisectoriales, estimulando la complementariedad entre los enfoques y áreas de especializaciones de cada uno para promover el proyecto. Representa una alternativa a la estructura basada en el Estado central, una ilustración del fenómeno de la transnacionalización de la cual hablan Ferguson y Gupta (1992; 2002), Castro- Gómez (1998) y Rose (2007) y la cual implica que la geografía concreta y rígida utilizada históricamente para describir los sistemas de poder ya no es relevante para explicar las interacciones de hoy en día. Sin embargo, Castro-Gómez (1998) profundiza un paso más con respecto a las implicancias que estos cambios en la organización tienen para las relaciones de poder. Más allá del elemento geográfico, Castro-Gómez (1998) indica que tal “des(re)territorialización” se refleja en la transmisión tanto de ideas como de patrones de compartimiento, generando nuevas inclusiones y exclusiones tras las mismas interacciones

Capítulo 4

fomentadas por la estructura diversificada. El resultado es un llamado “territorio global” (Castro-Gómez 1998: 6) en el cual cada actor tiene una relación única con la globalización; el punto de advertencia es que el efecto inevitable de esto es que las relaciones son inherentemente desiguales.

El territorio global que vemos en el caso de la Alianza Cacao Perú es la red globalizada de actores diversificados. Mientras se compone de 17 actores más vínculos a Gobiernos locales y a los cacaoteros mismos, las interacciones entre ellos son los mecanismos que ponen la iniciativa en juego. Hemos señalado la influencia desproporcionada que ejercen los cinco socios fundadores de la Alianza, ¿pero cómo se entiende la contribución de los demás aliados —y de por sí, de cada nuevo aliado que se une a la iniciativa? El director regional de Alianza-Ucayali explica su rol en términos sucintos y francos: “Las otras entidades no están involucradas en la gestión del proyecto. Se han invertido en la Alianza con la esperanza de beneficiar, promocionarse a sí mismo” y a sus intereses particulares.⁹³

Señalar que existe una jerarquía entre el núcleo central de poder y los cacaoteros de la esfera local no es sorpresa, es un clásico eco a las hegemonías coloniales señaladas por Said (1978) y analizadas al comienzo de este trabajo. Lo que más despierta el interés investigativo es la dinámica de poder entre las entidades del núcleo mismo. Resulta claro mediante esta consideración del orden piramidal de los actores de la Alianza que el Estado ya no figura tanto en la cadena de mando. Más allá del hecho de que la presencia de DEVIDA y los socios regionales le permite decir que la Alianza es un esfuerzo que colabora con el estado anfitrión, como vuelvo a reiterar —y como ilustraré en la última sección de este capítulo— el Estado peruano simplemente no representa una parte intrínseca a la implementación del proyecto. A lo más, su inclusión es una formalidad política, no se parece en ninguna forma al control absoluto de la dominación burocrática de la cual habló Weber (1964)[1921]. Pero el hecho de que no tiene mucho peso en la ejecución del proyecto no quiere decir que la presencia del Estado no tenga ningún efecto. A continuación, demuestro que su efecto más notable es la tensión que genera y señalo cómo esto detrae de los esfuerzos de la iniciativa en el panorama general.

⁹³ Entrevista, B-ACPU03, 23-01-2015, Pucallpa.

Tensiones entre los actores de la Alianza y sus implicancias

Si retomamos el mapa de actores de la Alianza, recordamos que hay otra entidad pública que excluí de la consideración de los vínculos entre la Alianza Cacao Perú y el Estado peruano: DEVIDA. Señalé en el estado de arte en el Capítulo 2 que, en comparación a los Gobiernos regional y local, esta entidad sí entra en el núcleo central de la Alianza, y por ende requiere de una atención propia y aparte. Pero es más: como señalo a continuación, las acciones de DEVIDA llegan a frustrar los esfuerzos de la Alianza, manifestándose en una relación antagonista. El subdirector de la oficina del desarrollo alternativo de USAID sitúa DEVIDA en el contexto general de los proyectos del desarrollo alternativo porque, asevera, la meta final es “ayudar a DEVIDA y a los agricultores”. Reconoce que DEVIDA actualmente tiene un presupuesto aún más alto que él de USAID,⁹⁴ haciendo eco a las estadísticas que vimos en el informe de USAID presentado en el Capítulo 2 y la misión de hacer de DEVIDA el “ente rector” del desarrollo alternativo afirmada por el representante de USAID supervisor de la Alianza Cacao Perú. Y sigue: USAID, entonces, está promoviendo la autoridad legal de DEVIDA para que vaya más allá que transferir dinero a los Gobiernos municipales: poder comprar materiales, entrenar a técnicos y a los cacaoteros, firmar los acuerdos de no sembrar coca. Lo que DEVIDA promueve es infraestructura de pequeña escala para “introducir el Estado”.⁹⁵

Fortalecer la infraestructura estatal para encargarse del desarrollo alternativo es evidentemente parte de la agenda de USAID Perú, entonces. Pero al parecer, esta relación no continua viva en el escenario de la Alianza. El subdirector explica que mientras USAID trabaja principalmente con entidades como DEVIDA, TechnoServe, Carana y CEDRO (Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas), Carana— y de inmediato la Alianza— no trabaja con DEVIDA. Confirma la hipótesis que surge con tan solo examinar la evidente falta de colaboración de DEVIDA: su inclusión en la base de la Alianza Cacao Perú es más un asunto político.

⁹⁴ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

⁹⁵ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

Capítulo 4

Pero el quiebre que subyace en esta relación va más allá que una inclusión indiferente: como mencionamos, DEVIDA se proyecta de una forma que genera antagonismo con el avance de la Alianza. Dos miembros de la oficina de Alianza-Ucayali explican cómo esta tensión surge en el plano regional: DEVIDA ejerce lo que el gestor de negocios llama “su propio protagonismo político”. En muchos casos, la estrategia de la Alianza-Ucayali confía en el personal de DEVIDA para reforzar la disponibilidad de técnicos y ampliar la base de socios a los que se puede seguir capacitando. Pero DEVIDA presenta competencia a la Alianza al encabezar sus propios proyectos,⁹⁶ y es un impedimento que genera fricción que se siente hasta en el nivel más local (los socios en sí), como examinaremos en el Capítulo 5 en la sección del análisis de los límites de la Alianza, pues para encabezar estos proyectos, DEVIDA suele buscar contratar a los técnicos de la Alianza. Les atrae con contratos que prometan doble el sueldo y horas de oficina para que abandonen su puesto con la Alianza, disminuyendo las reservas del personal de la Alianza y, por ende, detrayendo de su avance. Es con ironía en su voz que el director regional observa que, al fin de cuentas, estas instancias de sabotaje “son dinámicas muy peruanas—”⁹⁷ dinámicas que socavan hasta los esfuerzos más sinceros.

Actores fuera de la red de la Alianza Cacao Perú

También considero los actores que, a pesar de no estar directamente vinculados a la Alianza, sí ejercen una influencia en el entorno en el cual la Alianza opera. Pueden ser individuos que se mueven fuera de la esfera de la Alianza como los intermediarios particulares que compran cacao en la zona o los agricultores locales no socios de la Alianza. Pero también entran en esta categoría otras fuerzas que operan de forma tangencial a la Alianza, así sean un organización propia o un escenario generado por la política pública agraria actual. El rasgo distinto compartido entre todos ellos es su autonomía de avanzar sus propias agendas, no están comprometidos con la dirección de la Alianza. Analizo ahora la medida en que una cercanía entre estos actores y la Alianza haya surgido y qué implicancias tienen esos lazos —o su ausencia— para la iniciativa de la Alianza Cacao Perú.

⁹⁶ Entrevista grupal, B-ACPU02, B-ACPU03, Pucallpa.

⁹⁷ Entrevista grupal, B-ACPU02, B-ACPU03, Pucallpa.

Intermediarios en Neshuya

Acordémonos una vez más del propósito comercial de la Alianza Cacao Perú y se vuelve imprescindible el análisis del entorno mercantil en el cual la iniciativa de la Alianza se despliega. Anteriormente en este capítulo, detallé cómo la Alianza ha promovido la expansión de la cadena de valor del cacao peruano mediante eventos públicos nacionales como el Salón de cacao y chocolate, la ExpoAmazónica y la ExpoAlimentaria. Pero también recurrí a las teorías presentadas por Gereffi, et al. (2005) sobre la gobernanza de la cadena para señalar que las cadenas de cacao que proceden de Miguel Grau tienden a demostrar los rasgos de una cadena cautiva.⁹⁸ Dirijo la atención a esta dinámica ahora, considerando las posibilidades y realidades locales de vender el grano de cacao. Monte Alegre, la capital del distrito Neshuya, ha servido como un núcleo para sedes tanto de cooperativas de la región



IMAGEN 7
SEDE DE COLPA DE LORO EN MONTE
ALEGRE
FUENTE: FOTO PROPIA. ABRIL 2015

(ej. Colpa de Loro, Imagen 7) como de empresas exportadoras (ej. Romex). Vender a estos grupos les ofrece a los cacaoteros la oportunidad de integrarse en una cadena de valor de cacao con menos eslabones, más consolidado. Al reducir así el número de manos por las cuales los granos pasan antes de llegar a su elaboración, se puede esperar una

distribución más equitativa de los ingresos entre los varios actores de la cadena. Es precisamente por eso que la Alianza busca inculcar en sus socios cacaoteros la preferencia de una venta más directa e incorporada, un énfasis que está evidenciado por la inclusión estratégica de tales agentes como ECOM, Exportadora Romex y Casa Luker entre sus aliados, más las EGE y su ferviente mensaje a los cacaoteros de asociarse.

A pesar de este impulso de vender directamente a empresas exportadoras, los intermediarios particulares locales aún representan un porcentaje importante de las ventas de las semillas de cacao: los intermediarios de Monte Alegre compran granos de cacao por kilo, secos o en baba, y en tan solo la avenida principal de

⁹⁸ Un mapeo de las cadenas de valor del cacao de Miguel Grau se encuentra en el Anexo 5.



IMAGEN 8
PUESTO DE INTERMEDIARIO
PARTICULAR EN MONTE ALEGRE
FUENTE: FOTO PROPIA. OCT. 2013

Monte Alegre, uno puede observar una media docena de letreros simples como el de Imagen 8 anunciando los puestos de estos intermediarios que operan fuera del circuito de las exportadoras o cooperativas. Como exploro en el Capítulo 5, casi todos los cacaoteros de Miguel Grau venden sus granos a intermediarios particulares menores, y desde Monte

Alegre hasta la entrada hacia Miguel Grau en el kilómetro 72 de la carretera Federico Basadre, se halla aproximadamente a doce de ellos; a fines del 2015, aun no había lazos con empresas fijas. Las razones detrás de esta tendencia son varias y es importante examinarlas para entender la posición que los intermediarios particulares ocupan fuera de la esfera de la Alianza. Pueden estar resumidas en cuatro puntos principales:

1. Libertad de vender sin contrato
2. Pocas exigencias de calidad (para granos secos, el único control es el nivel del secado)
3. Ingreso instantáneo (pago en efectivo en el momento de entrega de semillas)
4. Diferencia insignificante cuando se trata de una cantidad pequeña

Aquí, consideramos dos anécdotas que ilustran cómo estas preferencias toman forma: primero, sobre el proceso de comprar de un intermediario particular, y después una mirada hacia cómo es ser intermediario particular.

Miradas: Cómo es la venta a un intermediario

Observación mía, 07-10 2013, [A-MG04, A-MISCi03], Monte Alegre
El letrero fuera del puesto del intermediario dice: "Se compra cacao seco y en baba". El cacao está a S/.5.50 y el intermediario casero echa las semillas de la cacaotera en la romana. El monitor básico indica un peso de 6.17kg, pero el proceso de la venta aún no ha terminado: cuando el intermediario toca las semillas, determina que están húmedas todavía. Cuando la cacaotera desafía su decisión, invita a que ella muerda una semilla suya y una semilla ya comprada de otro cacaotero para que sienta la diferencia. Al morder la semilla de otro cacaotero, se produce un sonido crocante. Al morder la suya, un sonido amortiguado: falta secar. Habiendo sido determinada la condición de la semilla de la cacaotera, el encargado aplica el ajuste del precio (S/.5.40/kg). La cacaotera no está feliz pero se ha puesto de acuerdo al haber comprobado la decisión.

Capítulo 4

Esta primera mirada proviene de mi observación de la venta que realizó una cacaotera madre de familia de Miguel Grau (MG04) con su casero intermediario. En múltiples ocasiones a lo largo de la investigación, ha aseverado enfáticamente su deseo de no juntarse a la Alianza Cacao Perú, a pesar de que todos los demás miembros de su familia han vuelto o tienen el interés de hacerse socios y que, por lo tanto, esta cacaotera ha gozado de acceso a insumos de la Alianza.⁹⁹ Entre sus explicaciones de por qué resuenan rotundamente los dos primeros puntos de la lista arriba está que quiere mantener su independencia comercial. “No quiero que nadie me diga nada”.¹⁰⁰ Es una actitud que volveré a analizar en más profundidad en el Capítulo 5. Por ahora, es importante considerarlo para entender en qué medida los cacaoteros de Miguel Grau prefieren vender a los intermediarios particulares.

El detalle saliente de esta interacción que demuestra lo importante que es la libertad en la venta es la medida en que la cacaotera de Miguel Grau tuvo la oportunidad de desafiar la observación del intermediario de que las semillas faltaban secarse. Aún si las protestas de la cacaotera no cambiaron el resultado final, permanecía la sensación de que ella tuvo algo de control sobre su decisión de vender o no, y la invitación de su casero intermediario de comprobar la humedad de la semilla figuró como una señal de buena fe. Estas dimensiones forjan un entorno en el cual la relación de poder entre el intermediario particular y el cacaotero puede parecer más horizontal que la relación que se establecería mediante un contrato vinculante oficial. Como resultado, el cacaotero siente, así como ella sintió en esta anécdota, que preserva su autonomía comercial.

Regresando a la lista de actitudes detrás de la preferencia de los cacaoteros de vender a intermediarios particulares, quiero señalar el cuarto punto: que la decisión radica en la cantidad de semillas. En la encuesta realizada con 25 socios cacaoteros de Miguel Grau entre el 28-08 y el 05-09-2015, cinco de los entrevistados (el 20%) respondió a las preguntas sobre dónde venden sus cosechas actualmente y sus intenciones de juntarse a una cooperativa,¹⁰¹ indicando que mientras sus árboles todavía no generen tanta cosecha no hay tanta urgencia de

⁹⁹ Lo más notable ha sido su adquisición de las semillas de cacao y las acompañantes bolsillas negras para sus 2 hectáreas de cacao a través de un familiar que es socio de la Alianza.

¹⁰⁰ Entrevista individual, B-MG04, 14-01-2015, Miguel Grau.

¹⁰¹ Son las preguntas 18 y 19 respectivamente, de la encuesta que aparece en el Anexo 1.

Capítulo 4

buscar vender a empresas grandes o a las cooperativas. No quiere decir que no les importa el precio ya que casi todos los entrevistados explicaron que eligen dónde vender su cosecha según dónde puedan conseguir el precio mejor. Más bien, estos cinco socios ven en sus cosechas de tamaño considerable un elemento útil para negociar y vender sus semillas a un mejor precio. Pero sobre todo, se dan cuenta de que incluso una diferencia de S/. 0.10 en el precio del cacao tiene efectos notables en las ganancias totales al vender una cosecha de 200 kilogramos, lo que no se sentía tan pronunciadamente cuando se trataba de una venta de 5 o 10 kilogramos.

Para estos cacaoteros, entonces, los intermediarios particulares representan una solución temporal y conveniente para vender sus cosechas todavía limitadas. Y cuando se trata de una conveniencia sin perjudicar demasiado las ganancias, las demás tres actitudes también aplican: no hay contrato, es una transacción instantánea y no hay controles de calidad. Es una venta que implica poco esfuerzo y por eso es atractiva. Pero como las respuestas de estos cinco cacaoteros evidencian, es una ventaja con un plazo definido según los mecanismos de verificación que maximizan sus ganancias. A continuación, redireccióno el análisis de la esfera generada por los intermediarios particulares hacia las dinámicas que forman este entorno, mediante las reflexiones de un intermediario mismo:

Miradas: Comprando como intermediario particular

Entrevista individual, [B-MISCi03] 21-01 2015, Monte Alegre

Un rico olor de cacao nos envuelve, emanando desde la pila de granos amontonados en una lona en un rincón.

El intermediario explica que lleva años comprando granos en su puesto en plena avenida principal en Monte Alegre. Al comprar de los cacaoteros (el cacao está a S/.7.00 actualmente, agrega), vende a ECOM que vienen desde Lima. Normalmente esos compradores le compran a S/.7.20-7.30, y son ellos los que se llevan el producto para procesar. Sin embargo, las ventas no han sido tan seguras estos días: cuenta que los compradores no han llegado desde Navidad (salvo un Sr. Dávila que vino a comprar para una cooperativa en Tingo María). Además, el intermediario cuenta que ha observado que los puestos de compras de las empresas están cerrándose: Colpa de Loro tenía tres sedes, ahora cuenta con una nomás. La de ECOM en Neshuya se cerró.

Cuando este intermediario particular les compra a los agricultores, no tiene máquina para medir la humedad—lo prueba masticando. Explica la importancia de este paso: “Si vienen 120 kg todavía húmedos, con dos días más de secado el peso total baja 15 kg”.

Al hablar del perfil común del cacaotero que le vende, dice que los agricultores vienen con diferentes cantidades, pero que siempre les compra —aún si no hay quién le compra a él, como ahora. “Es una responsabilidad social”.

Capítulo 4

La desventaja para el individuo agricultor de una cadena de valor alargada resalta aquí: los cacaoteros venden sus semillas a un intermediario particular a un cierto precio —en este caso, S/. 7.00— y el intermediario junta las semillas hasta venderlas a una empresa directa por un precio más alto. Y así sigue a lo largo de la cadena: con cada avance hacia el producto final, los eslabones tienen acceso a mayores ingresos y mayor control —plena ilustración de una cadena cautiva de Gereffi et al. (2005). Sabemos que la Alianza busca cortar esta cadena, simplificándola para que los cacaoteros tengan acceso a una venta directa precisamente a compradores como ECOM, con quien este intermediario particular demuestra tener una relación comercial. Sin embargo, las actitudes locales señaladas aquí hacen que ventas a los intermediarios particulares sigan siendo el método comercial preferido por los cacaoteros de Miguel Grau.

El segundo punto saliente en esta anécdota es la alta tasa de inestabilidad de los puestos de compras de las empresas y cooperativas que el intermediario señala, precisamente las entidades a las cuales la Alianza espera dirigir a sus socios para que se integren en una cadena de valor más directa. Y aunque esta variación en su presencia llama la atención, no necesariamente representa una sentencia de muerte para la proyección del emprendedurismo de la Alianza: la disminución puede radicar en una fluctuación que se equilibre en el futuro cercano cuando los nuevos árboles de cacao sembrados por los socios cacaoteros con la Alianza en 2013, 2014 y 2015 comiencen a dar sus cosechas. Esta producción masiva va a marcar un decidido repunte en las oportunidades de comprar, y mientras uno puede preguntarse por el correspondiente efecto en el precio del grano¹⁰² —¿se saturará el mercado?— lo más seguro es que la alta producción aumentará el interés de las empresas exportadoras y fortalecerá la posición de las cooperativas.

Las dinámicas que forman la esfera de la compra y venta de cacao en Neshuya son una realidad que influye el avance de la Alianza Cacao Perú, pero es una realidad que la Alianza, también, construye y que ha sido construida por el comportamiento comercial de los cacaoteros locales. Las actitudes sociales detrás de su lógica de venta son el objeto de mi atención analítica en el Capítulo 5. Pero

¹⁰² Juntas, estas dos anécdotas ofrecen una breve vista con del cambio en el precio del cacao. En este caso, se puede apreciar un aumento propicio: en los quince meses entre octubre 2013 y enero 2015, el precio del cacao ofrecido por el intermediario MISCI03 subió desde S/ 5.50 a S/ 7.00. Se espera que la rentabilidad del cacao siga subiendo con el crecimiento de la cantidad de las cosechas.

Capítulo 4

por ahora, basta decir que estas características que hemos señalado delatan las preferencias e ideologías de los cacaoteros de Miguel Grau. Sobre todo, revelan los puntos de resistencia entre el modelo que la Alianza quiere implementar y la realidad local, pues al final, los intermediarios particulares no representan una esfera antagonista a la Alianza, aunque su operación fuera de su rubro significa que los socios cacaoteros pueden recurrir a sus formas preexistentes de vender su cosecha. Más bien, son los elementos ideológicos, como aquellos señalados brevemente aquí, los que inhiben que los socios cacaoteros respondan totalmente a la llamada empresarial que la Alianza emite, y requieren ser tomados en cuenta para entender el contexto en el cual esta proyecta desarrollarse.

Los no socios de Miguel Grau

Sería una gruesa omisión examinar el entorno en el cual la Alianza Cacao Perú se despliega como si los 61 socios cacaoteros registrados en Miguel Grau fueran los únicos agricultores actuando ahí. Cabe señalar que hay un estimado de 100 moradores en Miguel Grau, de los cuales 39 no se han afiliado a la Alianza pero tampoco han optado por el cacao; durante toda la investigación no llegué a conocer ningún caso de un agricultor que sembrara cacao por su propia cuenta sin haberse unido a la Alianza.

Con respecto a los no socios no cacaoteros, entonces, los motivos por los cuales no se han juntado a la iniciativa de la Alianza son varios: por su ubicación alejada o por no pertenecer a la asociación local de Miguel Grau, o una combinación de ambos. También es posible que hayan tenido poco acercamiento al proyecto o que simplemente no se animaron a sembrar cacao. En el camino a una reunión sobre el cacao en Monte Alegre me encontré con una pareja de Miguel Grau. Nos pusimos a conversar sobre los motivos de mi jornada y sobre sus preferencias de cultivos. No pertenecían a la asociación de Miguel Grau y por ahora se enfocaban más que todo en su ganado. Pero también indicaron que están pensando en entrar en el cacao; me explicaron que les atrae por su característica de ofrecer un mercado sano. No habían escuchado de la Alianza y uno preguntó qué entidades estaban detrás de la iniciativa. (“¿DEVIDA?”¹⁰³ adivinó, antes de que yo pudiera responderle.

¹⁰³ Entrevista individual, B-MG07,15-01-2015, Miguel Grau.

Capítulo 4

Los no socios no influyen directamente en los avances de la Alianza porque operan en una esfera que es paralela a la cacaotera. Sin embargo, mientras por un lado el progreso de la Alianza depende del compromiso de sus socios cacaoteros en desarrollar su cacao, por otro lado es precisamente hacia los no socios que la Alianza quiere extender su atractivo: mientras la Alianza busca instalar las 28 mil hectáreas, acordémonos que también espera que el 70% de los socios sean familias nuevas al cacao.¹⁰⁴ Por lo tanto, de la misma manera en que es importante tomar en consideración las observaciones y dudas de los socios cacaoteros, entender la lógica de los agricultores que no se han juntado a la Alianza revela la eficacia de sus esfuerzos de establecer un vínculo con la sociedad, compuesta tanto de socios actuales como potenciales. Así la Alianza podrá refinar las estrategias de su plan de ejecución.

La Central Café y Cacao del Perú

La Central Café y Cacao del Perú (CCCP) es una ONG internacional que trabaja con cooperativas peruanas de café y cacao que se enfoca en la gestión y el desarrollo de proyectos y servicios vinculados a estos. En el 2015, contaba con 13 cooperativas socias ubicadas en el centro y sur del país y llevaba dos años trabajando con la Alianza Cacao Perú. El fruto más visible de esta colaboración a lo largo de la implementación de la Alianza ha sido la ejecución de las Escuelas de gestión empresarial (EGE) en Huánuco y Ucayali. En el Capítulo 3, delineé los componentes específicos de estos cinco módulos para mostrar cómo las temáticas específicas de las EGE han pretendido promover la transferencia de un espíritu de emprendedurismo a los socios cacaoteros bajo las pautas establecidas por Carana Corporation. Esta contribución refuerza el cambio ideológico que subyace el giro comercializador que es el corazón teórico de la iniciativa de la Alianza y sus proyectadas 28 mil hectáreas.

Pero el gestor de proyectos de la CCCP explica que esta ONG también cuenta con un convenio firmado con la Alianza y que esta frecuentemente recurre a ellos para articular y formular proyectos. Más recientemente, el objeto de su interés ha sido buscar aprovechar de los proyectos de Fondoempleo, la entidad nacional

¹⁰⁴ Entrevista individual, B-ACC01, 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 4

que dirige su presupuesto anual de S/.100,000,000 hacia el financiamiento de proyectos. Elaboro los resultados de este esfuerzo en la última sección de este capítulo cuando examino las proyecciones para el escenario post Alianza.

Como se aprecia, la CCCP presenta una relación única para la Alianza, pues es un actor que conduce y desarrolla iniciativas propias para sus cooperativas asociadas, independientemente de la trayectoria de la Alianza, pero que, a la vez, ha consentido unir sus esfuerzos a los de la Alianza de manera enfocada y localizada. En contraste con el caso de los mencionados intermediarios de la zona, los evidentes beneficios mutuos de una relación laboral entre la CCCP y la Alianza les ha llevado a forjar lazos entre sí. Su influencia en la Alianza, entonces, tiene lugar tanto en el corto como en el largo plazo: inmediatamente, contribuye al esfuerzo de la Alianza de cambiar las mentalidades de sus socios cacaoteros, imbuyendo en ellos la lógica del emprendedurismo y el cooperativismo a través de las EGE. En el largo plazo, el proyecto de Fondoempleo le permite a la Alianza asegurar todo el terreno cubierto a lo largo de su iniciativa. El resultado es una relación de independencia y compromiso extendido.

La política pública agraria nacional paralela a la Alianza

Si consideramos el Estado nacional peruano actual, el hecho de que haya declarado a los años 2013 y 2015 “Año del desarrollo rural y la seguridad alimentaria y “Año de la diversificación productiva y del fortalecimiento de la educación”,¹⁰⁵ indica que tiene muy presente el tema del desarrollo agrícola y que es una esfera que le concierne. Conforme a las tendencias de la Alianza de orientarse hacia el mercado del cacao, el discurso agrario nacional actual se une al énfasis de resaltar la comercialización integrada y al desarrollo de las cadenas productivas de los cultivos. Y no es un posicionamiento nuevo: el Plan nacional del cacao (1998-2003) se enfocaba en fomentar una mejor organización técnica para posibilitar la gestión empresarial, negociación y, al final, exportación —lo que permitió un mejoramiento de los ingresos de los productores—. Para el Gobierno, la ventaja por aprovechar se expresa en términos del “alto valor comercial” del cacao en el mercado internacional. A pesar de la significativa descentralización presente en

¹⁰⁵ “Nombre oficial de los años peruanos”. <http://www.deperu.com/calendario/listaanhos.php>

Capítulo 4

la base del desarrollo —tanto como lo habían señalado Ferguson y Gupta (1992) (2002) y Rose (2007), como lo que se observa en la Alianza— que hace que el Estado sea uno entre varios actores detrás un proyecto de desarrollo, sus políticas públicas sí crean una atmósfera de actitudes sobre el cultivo en la cual la Alianza se desenvuelve. Para el presente caso, señalo dos políticas en particular que tienen vínculos estrechos con las temáticas centrales de la Alianza: los Lineamientos de Política Agraria presentados por MINAGRI (2014) y el Plan Nacional de Diversificación Productiva de PRODUCE (2014).

Los elementos comunes entre la Alianza y estas políticas son específicamente las propuestas de difundir el acceso a mercados y cadenas de valor y de reducir la dependencia de la exportación de materias primas. En el caso de los Lineamientos de Política Agraria (2014), MINAGRI aprobó diez para guiar las iniciativas agrícolas del Estado. El décimo y último, “Acceso a mercados y cadenas productivas”, se dirige a la comercialización agrícola. Se enfoca en “[f]ortalecer y ampliar el acceso de pequeños y medianos agricultores a los mercados locales y nacionales, así como a los mercados de exportación para sus productos...” (Lineamientos de política agraria 2014: 16). Hay un vínculo íntimo entre esta política pública y la iniciativa de la Alianza Cacao Perú: aunque la meta principal de la Alianza es instalar las 28 mil hectáreas, la raíz de esta ambición es el profundo interés de fomentar la conexión entre los cacaoteros y los compradores para fortalecer la presencia del Perú en el mercado cacaotero internacional.

El Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP)(2014) también tiene que ver con la comercialización agrícola, pero parte de un enfoque del posicionamiento del producto. Por ejemplo, proclama un esfuerzo para “la diversificación productiva” como el primero de sus “tres grandes ejes”, por la cual se entiende dos avances en particular: Primero, una menor dependencia en la exportación de materias primas, la cual se busca lograr tras el segundo, “acentuar la transformación productiva necesaria” (PNDP 2014: 11-12, 14). Si examinamos esta lógica en el caso del cacao, tenemos que considerar el contraste entre la comercialización del cacao en grano en comparación con la elaboración de productos finales, los cuales forman una lista extensa y diversa, desde lo más anticipado (chocolate en barra, licores de cacao) hasta lo más ingenioso (cremas humectantes).

Capítulo 4

Pero el problema frente a estas políticas es lo realistas que son con respecto a su implementación.¹⁰⁶ La raíz de esta complicación es que no se alinean con los contextos locales actuales. Retomemos el PNDP (2014) y su búsqueda de ir más allá que la exportación de materia prima: su política reconoce y se dirige a resolver estratégicamente las faltas de capacidades de los agricultores, las cuales se interponen en el camino de lograr una comercialización de los productos finales. Su concientización de fortalecer las capacidades es prometedor; con estos ajustes, las esferas locales que están dispuestas a la comercialización diversificada podrán ser fortalecidas. Además, se ocupan de la necesidad de conseguir una mayor disponibilidad de oportunidades comerciales. Pero lo que falta aún es un acercamiento que se dedique a cómo, exactamente, fortalecer las esferas rurales: las bases, las raíces de la cadena de producción. Sin tal consideración de cómo aterrizar las iniciativas de la diversificación productiva en el ámbito rural e incorporar al agricultor, el esfuerzo no tendrá soporte. Estará destinado a una brecha perpetua entre la lógica y las iniciativas.

El mismo riesgo desafía a los Lineamientos de MINAGRI (2014), aunque asume otra forma: cuando propone “[p]romover la organización de los productores con orientación hacia el mercado...y la formalización de las organizaciones”, deja al lado una consideración por las relaciones sociales que caracterizan el contexto local. Por un lado, presupone erróneamente una dinámica cooperativa, mientras la realidad es que una cercanía geográfica no necesariamente implica que las personas de esa área estén dispuestas a trabajar juntos de manera colaborativa. Por otro lado, presupone además que tal organización sea compatible con las preferencias y costumbres locales. Como con el PNDP y su interés de implementar un nuevo nivel de articulación, al buscar hacer que tal cooperación y formalización

¹⁰⁶ Un análisis crítico de cómo estas políticas públicas nacionales se alinean con la realidad de su implementación frente a un caso específico como la Alianza Cacao Perú no encaja en las preguntas de investigación contempladas por esta tesis. Sin embargo, a manera de tener presente las implicancias de estas dos políticas, veo necesario señalar el problema en su raíz —un problema endémico, parece, a la mayoría de tales proyectos “transformadores”— que mientras buscan fortalecer las cadenas productivas no toman en cuenta las bases que componen el nivel micro, es decir el contexto rural. En el caso de los Lineamientos de MINAGRI, este límite toma la forma de un choque entre dos componentes: por un lado las relaciones deseadas, según la teoría de la política, y por el otro, las actuales costumbres locales de relacionarse en colectivo. En el caso del PNDP este límite se manifiesta en la flexibilización compleja que el Plan busca promover en los agricultores —sugerir que busquen expandirse a los eslabones de la cadena de valor, involucrándose en la transformación del producto— sin considerar la falta de capacidades y recursos en el nivel local, que son necesarios para elaborar un producto final competitivo.

Capítulo 4

sea el nuevo estándar entre los agricultores, los Lineamientos abren las puertas hacia un choque ideológico.

¿Cuán colaborativos?: el Estado y la Alianza Cacao Perú

Como el subdirector de la oficina del desarrollo alternativo de USAID explica: El objetivo es “estimular a las entidades peruanas para que logren más de una forma autosuficiente.¹⁰⁷ Es, entonces, un esfuerzo que implica el involucramiento del Estado. ¿Pero qué forma toma este involucramiento? Por el análisis estructural de la Alianza realizado hasta este punto, es evidente que la manera en que los mecanismos detrás de su operación se desencadenan ilustra las teorías de la “ONGización” y el “Spatialiazing” del Estado elaboradas por Rose (2007) y Ferguson y Gupta (2002), respectivamente: la iniciativa ya no procede de la autoridad central del Estado nacional sino desde un consorcio surtido de actores privados.

Sin embargo, el Estado está todavía presente, como vimos antes en el mapa de los actores de la Alianza (Gráfico 2), sea en la forma nacional a través de DEVIDA o mediante el Gobierno regional de Ucayali. Y el Estado ha demostrado una disposición de juntarse a la causa: resulta claro, por la sección anterior, que el ambiente generado por la política pública nacional es uno que enfatiza estratégicamente la estimulación de la actividad agrícola (un enfoque ciertamente complementario a la iniciativa de la Alianza Cacao Perú y la comercialización del cacao que está a la raíz de ella). En luz de estos intereses compartidos, vale preguntar por la forma en que el Estado y la Alianza se relacionan.

Para revelar la heterogeneidad de estas relaciones y entender cómo influyen en la realización de este proyecto del desarrollo alternativo, desgloso la Alianza: primero está la oficina nacional de la Alianza Cacao Perú y, después, la oficina de Alianza- Ucayali. Señalo que los diferentes roles que cada oficina juega en la iniciativa se ve reflejado en la naturaleza de las relaciones particulares a cada uno: la oficina nacional forja lazos con entidades estatales como MINAGRI y DEVIDA en el plano nacional, mientras que la oficina regional experimenta sus relaciones con ellas en el plano operativo, a nivel local. Pero más allá de subrayar que existe tal diferenciación, demuestro que representa una brecha entre la planificación y la

¹⁰⁷ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

Capítulo 4

realización de un proyecto. Se vuelve evidente que las instancias de colaboración tan elogiadas en la esfera pública por los medios y por las notas de prensa emitidas por la iniciativa misma, asumen, a puerta cerrada, otra forma que está en desacuerdo con la pretendida confraternidad nacional. Sin tomar en cuenta este contraste, cualquier intento de evaluar y retroalimentar la iniciativa queda corto, pues el agujero del antagonismo pasa desapercibido.

En esta sección, analizo las diferencias en las dimensiones y propósitos de una serie de relaciones: las desarrolladas entre las oficinas nacional y regional de la Alianza Cacao Perú y, las desarrolladas entre las ramas nacional, regional y local del Estado. Comienzo con la esfera nacional de la Alianza y sus lazos al Gobierno regional de Ucayali. Como contrapeso, continuo con la esfera regional y el Gobierno regional. Después, para resaltar la diferenciación de estas relaciones más todavía, presento la colaboración entre la esfera regional y los Gobiernos locales. Para cerrar el análisis, retomo el contraste entre los niveles macro y meso, esta vez con el estado en su forma nacional mediante el caso de MINAGRI.

La Alianza y el Gobierno regional

Cuando el subdirector de la oficina del desarrollo alternativo de USAID detalló la estructura de la Alianza, también comentó que la Alianza se mueve precisamente a través del involucramiento significativo de los Gobiernos regionales (entre otros actores del sector privado).¹⁰⁸ Procedo, entonces, con una consideración del último mencionado vínculo: las relaciones con los Gobiernos regional y distrital.

Son relaciones que, como las demás dentro de la Alianza, cambian y se construyen constantemente durante la iniciativa. La ventaja en Ucayali es que el cacao cuenta con una posición elevada en la esfera pública: en 2012, el Gobierno regional promulgó la ordenanza 006, designando al cacao como un producto bandera. Y esta importancia del cacao se multiplicó más todavía con la entrada del nuevo gobernador regional que es, él mismo, cacaotero de Ucayali —de hecho, condujo su campaña exitosamente bajo el símbolo del mazorca de cacao— y por lo tanto ya tiene una fuerte predisposición para temas del cacao que favorece una colaboración con la Alianza Cacao Perú.

¹⁰⁸ Entrevista individual, E-AF03, 10-06-2015, Lima.

Capítulo 4

Sin embargo, a lo largo de esta investigación, han surgido varios y, a veces, contradictorios comentarios acerca de cómo el Gobierno regional de Ucayali figura primero en el plan de la Alianza y después en la realización de la iniciativa. En mis primeras entrevistas con el gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali y el director nacional, los vínculos entre estas entidades parecen casi no existentes. En ambas conversaciones, cada uno explica que no hay tanto acercamiento al Gobierno regional.¹⁰⁹ Ambos también indican las percibidas barreras a la formación de tales relaciones: el gestor de negocios de la Alianza-Ucayali, en la segunda semana de enero del 2015, cita las recientes elecciones, explicando que la introducción de estos nuevos líderes políticos significa que el proceso de establecer la confianza con ellos vuelve a cero.¹¹⁰ Un mes después, el director nacional también señala a las elecciones y el consiguiente cambio de personal como la raíz de la distancia entre la Alianza y el Gobierno regional, pero también alude sutilmente a un escándalo dentro de ese gabinete político en particular cuya investigación ha necesitado que la Alianza se aleje un poco del Gobierno regional de Ucayali.¹¹¹ Y una sensación de alejamiento se vio reflejada en la disposición de la oficina del mismo Gobierno regional —al preguntar por la posibilidad de coordinar una cita con el Gobierno regional, su secretaria comenta que la oficina suele recibir tales invitaciones con una actitud de escepticismo porque varios vienen proponiendo proyectos que en realidad son promesas vacías o máscaras ocultando motivos nefastos. Pero también confía que la oficina ha estado buscando hablar con la Alianza Cacao Perú estos últimos días, sin éxito.¹¹² Tendría que esperar hasta que el tumulto de las investigaciones se haya apaciguado.

Sin embargo, una opinión que contrasta a este distanciamiento entre la oficina nacional de la Alianza y el Gobierno regional emergió unos cuatro meses después en la recepción para el lanzamiento del ExpoAmazónico. Cabe notar que fue un evento que, por su naturaleza en sí, elogió la colaboración entre Gobiernos regionales y el sector privado para generar ventajas económicas para productores.

¹⁰⁹ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.
Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015. Lima.

¹¹⁰ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

¹¹¹ Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015. Lima.

¹¹² Entrevista individual, B-GR04, 23-02-2015. Pucallpa.

Capítulo 4

El director nacional de la Alianza Cacao Perú estuvo entre los presentes, y esta vez al hablar con él sobre el espíritu de acercamiento demostrado en los discursos del lanzamiento, me contesta enfáticamente que la Alianza sí tiene una relación cercana con el Gobierno regional.¹¹³ Unos momentos después en una entrevista aparte, el vicegobernador regional hace eco a ese sentimiento. Enfatiza la importancia del cacao, recordando, como mencionamos, que fue bajo el símbolo del cacao que la campaña política de las elecciones regionales de 2014 ganó. Le pregunto: ¿En qué medida participa en y promueve la instalación y producción del cacao el Gobierno regional? En detallar las prioridades del plan del Gobierno regional de Ucayali, el cacao emerge como un notable punto de interés y denota que, en esta gestión, se busca aumentar las ya instaladas 32 mil hectáreas por 20 mil hectáreas más del cacao. Señaló además el fuerte énfasis que pone en apoyar a los productores para que “se masifique su producto”, en particular tras asistencia técnica y capacitación. Le pregunto después si el Gobierno regional tiene aliados en esta causa. Cuando responde, el primer aliado que menciona es aquél que los productores mismos forman. Pero después enfatiza específicamente que tiene un convenio con la Alianza Cacao Perú para que ofrezcan tecnología (de cultivo, procesamiento, valor agregado) para transferir a personas de la zona.¹¹⁴

Como hemos señalado, la agenda política del Gobierno regional de Ucayali encaja armoniosamente con los propósitos que sostienen la Alianza en su totalidad, y la colaboración parece crecer con el paso del tiempo: un mes después, a seis meses del comienzo del señalado nuevo término político, se realizó el VI Salón del Cacao y Chocolate en Lima (del 2 al 5 de julio) y se notó un marcado aumento en la representación de los productores de Ucayali en comparación a su presencia escasa en el V Salón de 2014. Y en ese momento, se manifestaron señas de un acercamiento entre el Gobierno regional de Ucayali y la oficina Alianza-Ucayali, como se puede observar en esta foto del puesto de Ucayali del VI Salón:

¹¹³ Entrevista individual, E-ACP01, 12-06-2015, Lima.

¹¹⁴ Entrevista individual, E-GR05, 12-06-2015, Lima.



IMAGEN 9
SOCIOS CACAOTEROS DE UCAYALI CON EL ACTUAL GOBERNADOR REGIONAL MANUEL GAMBINI Y EL DIRECTOR REGIONAL DE LA ALIANZA-UCAYALI JAVIER ARENAS (TERCERO Y CUARTO DE LA IZQUIERDA, RESPECTIVAMENTE)
FUENTE: ARCHIVOS DE TNS. VI SALÓN DEL CACAO Y CHOCOLATE. LIMA. JULIO 2015

De hecho, una gran parte de la presencia fortalecida de Ucayali en el Salón se debe a la cooperación entre la Alianza-Ucayali y el Gobierno regional: al hablar con Evaristo Guerra Caquiamarca (último de la izquierda), socio cacaotero de la Alianza y presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios de Nuevo Ucayali, durante el evento, explica que aunque su presencia fue promovida por un conjunto de actores —entre ellos la Alianza, DEVIDA y USAID— fue gracias principalmente al apoyo monetario del Gobierno regional que él y la demás media docena de socios cacaoteros han podido llegar al Salón y representar la región.¹¹⁵ Y por cierto, como vemos en el trasfondo del imagen, el logotipo regional oficial está exhibido visiblemente junto con el de la Alianza y USAID en varias partes de la propaganda del puesto.

En junio del 2015, los entonces, director nacional de la Alianza Cacao Perú y vicegobernador de Ucayali afirmaron que colaboran entre sí para implementar las iniciativas del programa de una manera sostenible en el tiempo, y en el Salón del Cacao y Chocolate en julio 2015, aparecen convincentes indicaciones de una colaboración integrada con el Gobierno regional que parece extenderse hasta el

¹¹⁵ Entrevista individual, E-Evaristo-SCN del 03-07-2015, Lima.

Capítulo 4

nivel meso de la oficina Alianza-Ucayali. Esto difiere drásticamente de los comentarios vocalizados por el gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali y el mismo director nacional unos meses antes. Puede ser que el cambio de opinión se deba al paso del tiempo: que el período de cuatro meses después de las elecciones haya servido como un tiempo de incubación para la relación entre la Alianza y el Gobierno regional de Ucayali y que estas vistas positivas representen los primeros frutos del acercamiento.

Pero hay otra faceta que abre una dimensión más en este análisis: la actitud despreocupada del gestor de negocios en la oficina Alianza-Ucayali en enero 2015 sugiere que hay otras prioridades regionales para forzar relaciones estratégicas. Por cierto, el estreno de sus socios cacaoteros en el Salón del Cacao y Chocolate en el 2015 definitivamente contribuyó a la promoción de la Alianza-Ucayali. ¿Pero en qué medida refleja el carácter de los procesos realizados fuera de Lima, fuera de los ojos del público internacional, a nivel local? Ahí, la relación que espreciada por la Alianza en su escala en grande no tiene el mismo peso y a continuación, presento la relación que ocupa su lugar: la relación con el Gobierno local.

La Alianza y el Gobierno local

La forma del acercamiento a los Gobiernos locales es la otra cara de esta diferencia en las relaciones con el Gobierno regional de Ucayali. En este caso, el involucramiento de los Gobiernos locales tiende a desarrollarse en un escenario donde la oficina nacional de la Alianza no entra. Desde su posición más cercana al plano de implementación de la iniciativa, el gestor de negocios está más expuesto a cómo se desarrollan las relaciones entre la Alianza y los actores de los Gobiernos regional y locales. Por ende, ofrece una perspectiva con la cual la oficina nacional de la Alianza, por ser más alejada de la vida cotidiana de la iniciativa, no se enfrenta. Mencionamos antes que un problema que inhibe el avance de la Alianza Cacao Perú ha sido un personal desproporcionado a la demanda real de los cacaoteros que proliferan cada vez más. El gestor de negocios indica que, en contraste, los Gobiernos locales tienen más cobertura.¹¹⁶ Al parecer, entonces, podrían representar una fuente prometedora de asistencia técnica complementaria.

¹¹⁶ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 4

Sin embargo, explica que el reto que experimentan en Ucayali es que “los Gobiernos locales están ejecutando sus propios proyectos”, y, consiguientemente, los esfuerzos de la Alianza-Ucayali han sido relativamente dispersos y con cobertura limitada. La Alianza-Ucayali quiere hacer que la meta de la Alianza, de instalar y comercializar el cacao, sea incorporada como la meta política-pública de los Gobiernos locales, pero señala que el tono del ambiente local es uno de mayor demanda para apoyo social directo en la forma de proyectos para el avance de la educación o el fortalecimiento de la posición de las mujeres en la sociedad. La Alianza, en cambio, es vista más como un proyecto estrictamente agrícola, lo cual dificulta que adquiera mucha popularidad en la base de los Gobiernos locales.¹¹⁷

Pero como en el caso de las relaciones con el Gobierno de Ucayali, las elecciones regionales de 2014 también han frustrado el acercamiento a los Gobiernos locales. El mismo gestor de negocios cita que las elecciones han implicado que el 50% de las autoridades son nuevas, lo cual requiere que la Alianza repita la presentación de su iniciativa, “pero terminan entendiendo [el programa de la Alianza]”.¹¹⁸ Y es de suma importancia para el refuerzo de los avances logrados por la Alianza y sus socios en el campo.

Mencioné en la sección sobre las EGE en el Capítulo 3 que en una de las sus últimas sesiones, el director regional de Alianza-Ucayali se dirigió a los presentes para felicitarlos por su compromiso y trabajo a lo largo de los cinco talleres. Uno de los integrantes le pide más oportunidades para sostener el intercambio estimulado por las EGE y sugiere la posibilidad de fomentar escuelas en colaboración con el Gobierno regional de Ucayali (Imagen 10). El director regional le contesta, pero subraya que la colaboración se basa no en el nivel meso del Gobierno regional sino

¹¹⁷ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Lima.

En la misma entrevista, el gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali también describe otro componente de la relación con los Gobiernos locales: mientras por un lado, la Alianza arregla convenios con ellos para promover y fortalecer la intervención, por otro lado es para fomentar las capacidades locales para que puedan lograr sus propias metas con más facilidad. Por ende, la Alianza ofrece ayuda con articulación financiera, comercial y técnica; brinda apoyo técnico y aconseja en la elaboración de planes de negocios para que se ejecuten proyectos como los que provienen de los fondos de PROCOMPITE, por ejemplo. El personal hace referencia a la Ley 29337 PROCOMPITE y el énfasis en mejorar los componentes económicos y sociales que trae consigo. A menudo, los Gobiernos locales quieren generar tales políticas pero no cuentan con el personal adecuado especializado con el conocimiento particular necesario para armarlas. La Alianza, en cambio, en este caso puede ofrecer acompañamiento para aplicar la ley.

¹¹⁸ Entrevista D-ACPU02 de 08-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 4

en el nivel micro, lo local: “Queremos que las autoridades se comprometan”, que asuman las metas, desarrollando la zona como parte de la política local. “Esto sí lo vamos a trabajar, con la ayuda de ustedes”.¹¹⁹ La Alianza-Ucayali reconoce lo integral que es involucrar a los Gobiernos locales y ve en sus socios un medio para promoverlo.



IMAGEN 10
INTEGRANTE DE EGE PREGUNTA POR
SEGUIMIENTO.
FUENTE: FOTO PROPIA. NESHUYA. ABRIL 2015

La Alianza con entidades estatales

En la sección “Tensiones entre los actores de la Alianza”, elaboré sobre el rol de DEVIDA en el núcleo de actores, lo cual había señalado en el estado de arte en el Capítulo 2. Reconocimos que DEVIDA es el único entre las otras entidades estatales que forman parte de la Alianza por el lugar que ocupa entre los socios principales y que las demás quedan mayormente en la periferia de la iniciativa, una situación hacia la cual dirigimos nuestro análisis, a continuación, con el caso de MINAGRI. Pero al examinar más de cerca cómo DEVIDA figura en la promoción de la iniciativa, surge la misma diferenciación con respecto al carácter de las relaciones del nivel macro a comparación a las del nivel meso: hicimos claro que esta inclusión prestigiosa radica en la intención de USAID de respaldar a DEVIDA como la autoridad del desarrollo alternativo peruano: una ventaja nacional, sin lugar a dudas. Este énfasis —y las tácitas implicancias políticas que lleva consigo— otorga a DEVIDA una posición algo elevada dentro de la red de actores de la Alianza en la esfera nacional y política. Mientras tanto, a pesar de esta colaboración tan publicitada, el entorno meso se ve marcado por un antagonismo producido por tensiones con DEVIDA —“dinámicas muy peruanas”, como comentó el director regional— que inhibe el avance de la iniciativa. Y en el Capítulo 5, cuando dirigimos nuestro enfoque a Miguel Grau mismo, vemos que esta fricción institucional se siente hasta en el nivel micro.

¹¹⁹ Observación del discurso del día 1 del módulo 5, D-ACPU02 and D-S16, 13-04-2015, Neshuya.

Capítulo 4

Sigamos con nuestro análisis de la diferenciación entre relaciones macro y meso, entonces, con el caso de MINAGRI. La frustración comunicativa por el cambio de personal tras las elecciones de 2014 que surge en el nivel de relaciones con los Gobiernos regional y local implica la necesidad de implementar un cuidado especial y continuo a los vínculos entre la Alianza Cacao Perú y los representantes políticos. Pero como hemos visto, los frutos de este esfuerzo se manifiestan en formas diferentes según las estrategias de las diferentes oficinas de la Alianza. La misma secuencia se presenta en el caso de la interacción MINAGRI: Por ejemplo, una entrevista en enero 2015 con el nuevo director regional sectorial de agricultura de MINAGRI-Pucallpa, Isaac Huamán Pérez, revela que todavía no había interacción entre la Alianza-Ucayali y la sede regional de MINAGRI. Al preguntarle sobre las relaciones entre su oficina y la Alianza Cacao Perú, desconoció la iniciativa y sugirió otra entrevista en febrero 2015 después del período de ajustes iniciales, cuando ya haya tenido más tiempo para orientarse y conocer la Alianza y su iniciativa.¹²⁰

También recomendó que coordinara este seguimiento con un representante de la oficina de Dirección de Promoción y Competitividad Agraria que por su cargo tiene un vínculo más directo con el desarrollo de proyectos agrícolas de MINAGRI-Pucallpa y, por ende, con cualquier acercamiento de la oficina regional de la Alianza Cacao Perú. Así era, al regresar a MINAGRI-Pucallpa dos semanas después,¹²¹ lo que había dicho el director era cierto: estando más cerca a las etapas de implementación, este podía comentar más con respecto a la medida en que MINAGRI-Pucallpa coordina con la Alianza. Explica que las primeras etapas de MINAGRI-Pucallpa con el cacao se realizaron el 1997 y que actualmente busca formular proyectos públicos para el cacao y compilar informes sobre la rentabilidad zonal del cacao según los ingenieros.¹²² Con respecto a su coordinación con la

¹²⁰ Entrevista D-GR01 de 08-01-2015, Pucallpa.

¹²¹ Por motivos de tiempo, no fue posible hacer seguimiento un mes luego como me había sugerido; regresé a los 15 días. Reconozco que es posible que otros 15 días más pueda haber facilitado un acercamiento más cercano entre la Alianza y MINAGRI-Pucallpa, pero las perspectivas ofrecidas durante la entrevista de seguimiento resaltan la débil conexión entre estas dos entidades, al final.

¹²² Indicó como ejemplos de estos proyectos de la actividad de MINAGRI-Pucallpa en San Alejandro y Nuevo Requena, un informe "Diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva de cacao en la provincia de Atalaya - 2013" y un estudio definitivo del proyecto de inversión pública "Fomento del cultivo de cacao en el distrito de Nueva Requena, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali".

Capítulo 4

Alianza, no existen lazos tan estrechos: cada uno tiene su “propio presupuesto”. Sin embargo, revela que en los casos de sus proyectos públicos para el cacao, señala que sí coinciden en capacitaciones de los productores, pues un rasgo compartido entre ellos es un interés principal en el fomento y fortalecimiento de la participación de los agricultores. Por ejemplo, hay instancias en las cuales MINAGRI-Pucallpa interviene en zonas donde la Alianza ya tiene operaciones, como las iniciativas proyectadas para la siembra de cacao en San Alejandro y Nuevo Requena y la creación de parcelas demostrativas para los distritos de Padre Abad, Campo Verde e Irazola para realizar escuelas de campo para sembrar. En casos como estos, la Alianza-Ucayali aporta al proveer personal para dar asistencia técnica.

Sin embargo, enfatiza que, al final, MINAGRI-Pucallpa no busca necesariamente una relación con la oficina regional de la Alianza Cacao Perú y recuerda que, a diferencia de la Alianza, ellos no se enfocan exclusivamente en la promoción de un solo cultivo como el cacao. Y con respecto a la medida en que busca colaborar con otros actores, MINAGRI-Pucallpa tiende a dirigirse a otras entidades estatales semejantes: DEVIDA para proyectos y el Ministerio de Economía y Finanzas para financiamiento.¹²³ Pero, ¿es la relación distante entre MINAGRI-Pucallpa y la Alianza-Ucayali resolutamente indicativa de la relación entre la Alianza Cacao Perú y esta rama del Estado?, sin mencionar la relación entre la Alianza y el Estado en general, la caracterización de la cual, como estamos viendo, no se puede reducir a una sola situación.

Diez días después de mi entrevista con el representante de la oficina de Dirección de Promoción y Competitividad Agraria de MINAGRI-Pucallpa, me reuní con el director nacional de la Alianza Cacao Perú en la sede oficial del programa en Lima. Mientras me explicaba la estructura, estrategia y la operación de la Alianza, me mostró una presentación que la Alianza había dado a MINAGRI en octubre del 2014. Me sorprendió ver señales de una cooperación entre las dos entidades, dada la impresión de una poca interacción que me habían dado las entrevistas tanto con personas de la oficina regional de la Alianza en Ucayali como con personal de MINAGRI en Pucallpa. Le comenté al director de esta aparente contradicción y me explicó: por las particularidades de la estructura regional, las sedes regionales de

¹²³ Entrevista D-GR02 de 23-01-2015, Pucallpa.

Capítulo 4

MINAGRI están bajo el control del Gobierno regional. Bajo esta línea, la posición de la sede depende de la orientación de este, y en este caso la Alianza ha demorado en establecer un contacto sostenido con el reciente Gobierno regional de Ucayali por el mencionado cambio de representantes tras las elecciones de 2014. Refuerza la observación hecha en los demás casos de la diferenciación de relaciones entre las distintas esferas de la Alianza: existe un contraste entre la colaboración pactada por sus oficinas regional y nacional. Mientras la relación entre la Alianza-Ucayali y MINAGRI-Pucallpa a nivel meso y operacional es mínima, una relación teórica más cercana parece haberse establecido en el nivel macro de las oficinas nacionales.

Resulta claro que la heterogeneidad de estrategias detrás de la Alianza hace que las diferentes esferas de la iniciativa operen según rubros diferenciados. Así, sale a la luz la diferenciación en las responsabilidades y cargas de las diferentes esferas de la Alianza Cacao Perú: que el énfasis en colaboración que se ha concretado entre la oficina nacional y el Gobierno regional de Ucayali marca un agenda estratégica específica que no aplica a otras esferas de la iniciativa.¹²⁴ En otras palabras: forjar una relación diplomática para la planificación de una iniciativa no necesariamente significa un compromiso honrado a nivel de la práctica.

Aun con estas mencionadas diferencias entre las relaciones en el nivel meso y macro, al final, la presencia del Estado es solamente un pequeño aspecto de la iniciativa de la Alianza. Y sobretodo, en las instancias de su contribución, su función no es implementar el proyecto sino asegurar estar incorporado como otro actor que alargue el alcance de la red de la Alianza de manera que los esfuerzos iniciados perduren aún después del cierre oficial de la Alianza Cacao Perú (septiembre 2016). A pesar de que sus agendas de políticas públicas se establecen independiente de las prerrogativas de la Alianza, es importante considerarlos como parte de la presente investigación porque sin duda caracterizan las esferas en las cuales opera la Alianza Cacao Perú, y como reitero a lo largo de esta tesis, para poder entender cómo realizar una iniciativa es necesario entender el entorno local y todas las facetas que la componen.

¹²⁴ Y al parecer, no es solamente en el nivel meso que observamos tal diferencia: el director gerente de Carana Agrobusiness Partners indica que un acercamiento a los Gobiernos regionales tampoco figura en su rubro. (Entrevista con E-AF04, 22-06-2015, Lima).

Para la longevidad: la Alianza y planes post 2016

Durante la operación de la Alianza Cacao Perú, su base diversificada de actores —la cual he desglosado a lo largo de este capítulo— le ha abierto varios caminos distintos para promover sus metas. Pero otra faceta de su estrategia ha sido orientada hacia el futuro y hacia oportunidades de solidificar lo que la Alianza había logrado. Como forma de entretener los análisis presentados en este capítulo, destaco ahora dos intervenciones que han surgido de forma paralela a la Alianza: su desempeño no depende directamente de la Alianza pero sí se alimenta del camino marcado por esta. Y, sobretodo, son iniciativas que se extienden aún después de la conclusión de la Alianza en octubre 2016. Al analizar cómo se sitúan en el escenario formado por la Alianza y cómo la Alianza se relaciona con ellos, podemos entender cómo la Alianza visualiza la longevidad de sus esfuerzos.

Carana Agribusiness Partnerships¹²⁵

La táctica de buscar seguir el hilo original del proyecto de la Alianza Cacao Perú toma la forma de otra iniciativa cacaotera también fomentada por Carana Corporation, Carana Agribusiness Partnerships (CAP). En una entrevista con el director gerente del CAP, explica que esta rama de Carana se creó para aplicar el conocimiento acumulado en el campo a lo largo de la implementación de la Alianza, después de que haya terminado. Para lograrlo, contempla un modelo económico que invita a una inversión aún más directa de las partes interesadas.¹²⁶

El proyecto de Fondoempleo

Mientras el proyecto del CAP se posiciona como el posible sucesor de la Alianza, hay otro que emerge aún durante el periodo de operación de la Alianza. Se trata de un concurso de Fondoempleo de S/. 2 000 000 ganado por la Central Café y Cacao Perú (CCCP), la misma entidad encargada de la ejecución de las EGE. El proyecto de tres años (2015-2018) aplica a los 27 caseríos (aproximadamente 345

¹²⁵ Al final, en vez del CAP, se optó por seguir la iniciativa de la Alianza del 2012-2016 con otra campaña, esta vez enfocándose en la productividad en el campo, organización social y acceso al mercado.

¹²⁶ Entrevista individual. E-AF04, 22-06-2015, Lima.

Capítulo 4

socios) integrados en la Asociación Central de Productores Agropecuarios Forestales de Monte Alegre (ACPAFMA) y abarca un área de 1200 hectáreas. Esta extensión se divide según las dos facetas de la iniciativa: la siembra de 600 nuevas hectáreas de cacao y el mantenimiento de 600 hectáreas de cacao ya sembrado. Por otro lado, busca implementar doce centros de organización que incorporarán seis cajones fermentados cada uno y secadoras.¹²⁷

El 15 de enero del 2015, el gestor de proyectos de la CCCP convocó una reunión en Monte Alegre con los beneficiarios para explicarles los detalles del proyecto, exhortándolos a aprovechar de la iniciativa y de la capacitación técnica que brinda. Para las hectáreas de mantenimiento, se trata de fomentar el abonamiento y mejorar la poda. Para las nuevas hectáreas, implica estimular la ampliación de cacao fino y de aroma. Este último énfasis evoca la misión de la Alianza Cacao Perú y en la segunda mitad de la reunión, el gestor de proyectos indica que la CCCP cuenta con el apoyo de la Alianza para realizarlo. Detalla que este proyecto representa un beneficio mutuo: por un lado, la CCCP recibe el aporte de la Alianza por el cual esta le proporciona los insumos para la instalación de las 600 hectáreas relacionadas con el nuevo proyecto, más un especialista de cacao fino y de aroma para capacitar a los técnicos. Esta contribución es particularmente crítica para la etapa del injerto, lo que requiere de una metodología agudamente precisa para asegurar la vitalidad de la vara yemera. Pero por otro lado, como el gestor de proyectos me confirmó después, a la Alianza le conviene exponencialmente involucrarse en el proyecto porque le ofrece lo que es, para su proyecto, la ventaja más atractiva imaginable: más hectáreas que pueden sumar a su iniciativa.¹²⁸ El compromiso de la Alianza era algo que le preocupaba al nuevo jefe de proyecto hasta que le expliqué este profundo interés de la Alianza: al colaborar con la CCCP, la Alianza puede contar las 600 hectáreas del proyecto hacia su gran meta de 28 mil hectáreas.¹²⁹

¹²⁷ El presidente de ACPAFMA verbaliza sus dudas sobre dónde establecer los centros de organización, recordándole al gestor de proyectos que hay más caseríos que la cantidad de centros contemplada. El gestor responde a sus inquietudes, indicando que se evaluará dónde instalarlos como parte de la implementación del proyecto. Observación de reunión, B-ACC01 con B-S05, 15-01-2015, Neshuya.

¹²⁸ Entrevista individual, C-ACC01, 08-04-2015, Lima.

¹²⁹ Entrevista individual, D-ACC04, 13-04-2015, Neshuya.

Capítulo 4

Los socios beneficiarios, en cambio, han hecho claro que su compromiso es condicional. Durante la reunión de la presentación del proyecto, varios reclaman que los técnicos contratados para administrar la asistencia técnica sean de la zona. Una socia de Mar de Plata ofrece una ilustración vívida de su insatisfacción por la gestión de la asistencia técnica bajo la Alianza Cacao Perú: “son como mariposas que dan vueltas”. Además vienen, piden firmas y se van antes de los resultados.¹³⁰ Con estos comentarios mordaces, ella se vuelve la voz de todos presentes, que mueven sus cabezas mientras ella habla.

Conclusión

A lo largo de las secciones precedentes he respondido al objetivo de este capítulo: explorar las agendas e intereses detrás de la Alianza Cacao Perú demostrando la diversidad de mecanismos que operan detrás de dicho proyecto. A la luz de la evidencia nos es posible concluir que, aunque los diferentes actores que forman la base de la Alianza están unidos por la meta común de buscar el éxito sostenido de la iniciativa, este esfuerzo no se realiza con una estrategia homogénea. Al contrario, se evidencia una jerarquía de intereses dictada por un grupo cerrado de cinco actores que son los socios fundadores. Es más, he definido que existen tensiones graves entre algunos actores debido a una competencia entre sus agendas, siendo la instancia más problemática la posición antagonista de DEVIDA. Asimismo, he situado a la Alianza, en el entorno público y político en el cual opera para revelar cómo su agenda se sitúa en la esfera gubernamental. Pero, finalmente, un elemento fundamental para explicar cómo la Alianza se implementa es la evaluación del progreso y las oportunidades de ajustar la iniciativa. Como he señalado, mientras la Alianza implementa mecanismos de monitoreo, su función es seguir de una manera que preserve el estado original de las metas oficiales. Es así que la compilación de mediciones cuantitativas tiene prioridad sobre cualquier ajuste que pueda ser sugerido por una observación cualitativa. Las etapas posteriores al programa proveerán tierra fértil para observar cuán beneficiosa ha sido, después de todo, esta estrategia de seguir una agenda inmodificable e impulsada por un grupo selectivo de actores.

¹³⁰ Entrevista individual, B-S06, 15-01-2015, Neshuya.

Capítulo 5: Los efectos de la Alianza Cacao Perú en los socios cacaoteros de Miguel Grau

Después de haber explicado y analizado a profundidad el contexto histórico del desarrollo alternativo en el cual se sitúa la Alianza Cacao Perú, y los mecanismos detrás de su operación, me dirijo en este capítulo a la presencia y experiencia de la Alianza Cacao Perú en el caserío Miguel Grau. Esto es la esencia del material etnográfico y responde a la tercera y última pregunta secundaria:

¿Cómo han sido las dinámicas de participación de los socios cacaoteros de Miguel Grau en el proyecto de la Alianza Cacao Perú?

La participación puede ser entendida en términos de las categorías generales de las oportunidades y de los límites experimentados. Argumento que el caso de estudio de Miguel Grau demuestra que no todas las zonas experimentan el apoyo de la Alianza Cacao Perú de la misma forma y que, en Miguel Grau, no se llega a transmitir a los cacaoteros todas las capacidades necesarias para lograr el propósito mayor del programa: una sostenida y sostenible comercialización del cacao.

Para explicar esta falla de transmisión e inclusión señalo dos elementos causas: en primer lugar, por no considerar las facetas nítidas del contexto local y, en segundo lugar, por no establecer mecanismos de retroalimentación para adecuar la iniciativa a dicho nivel, de acuerdo a los puntos débiles observados. En conclusión, lo que demuestro es la posición que he ido elaborando a lo largo de esta tesis: que un programa de desarrollo puede proceder de una base teórica prometedora, pero si no se alinea con el nivel local ni con las posibilidades realistas que este implica, se enfrentará a una miríada de dificultades que, a largo plazo, inhibirían su éxito.

Contexto sociohistórico de Miguel Grau

La Alianza Cacao Perú ha estado estimulando la instalación de cacao en Miguel Grau desde fines de 2013 y su presencia se manifiesta principalmente a través de técnicos que llegan para entregar insumos o brindar asistencia técnica. Según el registro local de la Alianza (hasta septiembre de 2015), su actividad en Miguel Grau abarca 57 familias o 63 individuos. Como prefacio al análisis de cómo los socios cacaoteros de Miguel Grau han participado en la Alianza, es importante tener presente su historia colectiva —o, en este caso, la relativamente ausente

historia colectiva local debido a la juventud del caserío y su demografía altamente mezclada— además de las idiosincrasias sociales locales, para poner su lógica y toma de decisiones en perspectiva. Resalto una selección y consideración más nítida de las características presentadas anteriormente como parte del perfil básico del caserío (Capítulo 2) que son las más relevantes a nuestro caso; son los rasgos que volveré a examinar en más profundidad en el análisis de las oportunidades y límites para la Alianza en Miguel Grau.

Implicancias demográficas

Como expliqué en el Capítulo 2, Miguel Grau se fundó en el año 1992 y actualmente cuenta con aproximadamente 80 familias. La característica más significativa de la composición social del caserío es su historia de migración, pues es un fenómeno que no solamente marca la base para las relaciones entre los moradores actuales sino que sigue definiendo la estructura demográfica en el presente: varios de los pobladores que llevan más tiempo en el caserío explican que hoy en día quedan muy pocas de las familias “fundadoras”. Solo cuentan cinco familias de este grupo original todavía; los demás se han mudado.

Como se puede apreciar en los gráficos del Anexo 4, la encuesta independiente de 25 socios cacaoteros locales indica que 60% de los entrevistados nació en la parte de la sierra de Huánuco (32%) y en San Martín (28%) (Anexo 4, Gráfico 4.1). La mayoría (14 entrevistados) informan haber llegado permanentemente a la zona entre los años 2000 y 2009 (Anexo 4, Gráfico 4.2) y el 80% de los entrevistados cita que fue por motivos vinculados a la agricultura que decidieron quedarse, ya sea para desarrollarse mediante el trabajo en sí (48%) o para conseguir más terreno (32%) (Anexo 4, Gráfico 4.3).

El carácter mayormente agrícola del caserío actualmente revela tener raíces profundas en los motivos que estimularon a sus pobladores a migrar allí. Pero más allá de las implicancias que sus intereses agrícolas han tenido en cómo se trabaja el terreno, el crecimiento gradual del mismo, mediante este flujo constante de migrantes, ha influido fuertemente en cómo los pobladores se relacionan. Para comenzar, hay un distanciamiento tenso entre los pobladores de la sierra de Huánuco y los demás —en particular los sanmartinenses— el cual se caracteriza por una suerte de menosprecio hacia los huanuqueños. Pero más allá de este

desdén regional, hay una marcada división en el caserío en general. Dado que la mayoría de los pobladores son colonos que han llegado en momentos distintos y variados, fuera de la familia nuclear no hay un hilo común que los conecta salvo que residen en el mismo espacio geográfico —y esto en sí no ha mostrado ser suficiente para cultivar un sentimiento confraternal. Por la mayoría, los cacaoteros trabajan con su familia íntima de manera individual. Envidia, competencia y desconfianza caracterizan las relaciones con los demás cacaoteros. Hasta en momentos de duda con respecto a un asunto en su cacaotal, una marcada parte de los cacaoteros que participaron en la encuesta indican que prefieren esperar hasta que llegue el técnico oficial para hacer su consulta (11 de los 25 entrevistados), aun si esto significa una espera larga en vez de consultar a un vecino (Anexo 4, Gráfico 4.4).

Al señalar todas estas sospechas y hostilidades que caracterizan las relaciones entre los pobladores del caserío, se da cuenta de que Miguel Grau, en su esencia, puede estar concebido como un punto de aterrizaje común para los pobladores actuales ya que son pocas las instancias en las cuales trabajan juntos y es evidente que no existe un sentimiento confraternal que los una. Ciertas dimensiones de la iniciativa de la Alianza Cacao Perú indican que no han considerado esto y me enfocaré en explicarlas en detalle en la sección donde elaboro los límites de la iniciativa en Miguel Grau para los cacaoteros. Por ahora cabe destacar lo importante que es que un proyecto que entre en tal escenario tome en cuenta estas dinámicas sociales antes de implementar un diseño que presuponga la costumbre del esfuerzo comunal.

Relaciones sociales

La presencia de tanta desconfianza —un reto que recibe su propio tratamiento analítico más adelante en la sección de Límites de este capítulo— no quiere decir que no existe ninguna colaboración entre los socios de Miguel Grau; más bien subraya que la colaboración se realiza mediante esferas estratégicas y exclusivas. He identificado tres canales en particular para la formación de tales pactos sociales: la familia, la iglesia evangélica y un mismo origen de procedencia. Cabe señalar que compartir estas características no necesariamente garantiza una alianza sincera y fructífera, pero sí representan entornos favorables a su elaboración.

LA FAMILIA EL NÚCLEO

Como es la tendencia en la mayoría de los entornos agrícolas, la familia representa la primera fuente de ayuda para los trabajos en la chacra. Como me explica MG01, el trabajo realizado entre la familia no es remunerado con dinero aunque sí se espera que el anfitrión sirva desayuno, almuerzo y refresco como cortesía común.¹³¹ Una familia extensiva puede facilitar los labores de la manera más ágil y en Miguel Grau, abarca la tradicional familia nuclear padres e hijos más los cuñados, nueras, yernos y los resultantes nietos y se extiende normalmente hasta los tíos y primos. Comparto una foto (Imagen 11) y una correspondiente entrada de mi cuaderno de campo que describe cómo se unieron los miembros de la familia de socia MG03 para una eficiente ronda de llenar las bolsillas en preparación para las semillas del cacao:



IMAGEN 11
TRABAJO EN EQUIPO—LLENANDO
BOLSILLAS PARA PREPARAR EL
VIVERO DE CACAO DE MG04
FUENTE: FOTO PROPIA. OCT. 2013

06-10-2013, Miguel Grau
Somos una mancha de siete personas que salimos para la chacra a las 05:00 para llenar bolsillas para las 2 hectáreas (unas 2400 bolsillas) antes de que salga el sol fuerte. Desde el comienzo, la rapidez con la cual avanzamos delata la ventaja de tener una familia amplia y poder dividir tanto trabajo entre muchas manos. Además, la cuñada de MG03, esposa de MGN, avanza como máquina: llena 100 bolsillas en media hora. Al final, MGN y MG02 sacaron hojas para construir el tambito para tapar las plantas del sol y las hojas que caen. Total: 6 horas entre 7 personas (MG04, MG02, {125}, MGN, la cuñada, 2 sobrinos y yo)

Contar con una base tan amplia de apoyo representa una ventaja de inestimable valor en tanto que los socios buscan responder a la llamada de la Alianza Cacao Perú de especializarse e instalar más hectáreas de cacao. Trabajar en familia también genera oportunidades para aprender entre al compartir experiencias y estrategias. El joven MG06, que aún no se ha unido a la Alianza, cuenta que parte de sus preparaciones para instalar su propio cacaotal ha sido acompañar a sus hermanos cacaoteros. Como resultado, sabe “más o menos los pasos” del proceso entero del manejo del cacao, pero “lo bueno es que” está

¹³¹ Entrevista individual, A-MG01, 19-10-2015, Nolberth.

realizando el traslado junto con sus otros hermanos y en el mismo sitio, así que todos pueden ayudarse.¹³² Señalo otros beneficios específicos parecidos que han manifestado tras este intercambio familiar más adelante en la sección de Antecedentes.

Mientras la familia es la principal estructura estratégica, el apoyo que brinda no es sin sus puntos débiles: a veces sucede por la mala suerte de los horarios que los miembros de la familia que normalmente se unirían para un esfuerzo grupal están comprometidos con labores en sus propias chacras o, en otros casos, han sido contratados de antemano como manos de obra por el día. En tales instancias, se puede recurrir a una de las esferas de confianza auxiliares que examino en las siguientes dos sub secciones.

Antes de cerrar la explicación del aporte familiar a las labores en la chacra, cabe señalar que el vínculo social establecido tras el padrinazgo también aparece hasta cierto punto. Sin embargo, ciertas instancias cuestionan en qué medida esta confianza se extiende más allá que la esfera simbólica —su función como un lazo de confianza— para aplicarse a la esfera práctica. Señalo el caso del padrinazgo entre la hija de la socia MG03, productora MG04, y el presidente de la asociación de Miguel Grau y su aparente fallo en el caso de la venta del plátano.¹³³ El ingeniero encargado de la zona Neshuya-Curimaná, hablando acerca de los avances logrados en la comercialización del plátano en el área, se refiere a agricultores que han tomado la iniciativa de participar en estas “iniciativas comerciales pequeñas” y cita en particular al mismo presidente de Miguel Grau, padrino de productora MG04. “Va feliz”, relata, llevando sus cosechas de plátano a Bellavista, ya que cuenta con su propia movilidad.¹³⁴ El ingeniero se deja llevar por la emoción de este éxito percibido con el plátano pero yo le indico que acentúa el individualismo que caracteriza las actitudes de Miguel Grau, lo cual abarco en la sección sobre Límites más adelante. Sin referirme a lo que revela sobre la cohesión de la asociación de Miguel Grau —lo que también recibe su propio enfoque en la sección de Límites— señalo que a pesar

¹³² Entrevista individual, B-MG06, 17-01-2015, Miguel Grau.

¹³³ El caso de la venta de plátano, el cultivo secundario que la Alianza Cacao Perú ha promovido para acompañar al cacao y servir como ingreso complementario, ha sido un desafío en términos generalizados. Sin embargo, por motivos de espacio, no incluyo su análisis profundo en la presente investigación.

¹³⁴ Entrevista grupal, D-ACPU01, 14-04-2015, Neshuya.

de ser el padrino de productora MG04, no ofrece ayudarle con el transporte de su plátano, lo que es un problema tanto para productora MG04 como para los demás cacaoteros de Miguel Grau.

HERMANOS EN CRISTO

Acabo de señalar que surgen instancias en las cuales, por varios motivos, el apoyo de la familia no abastece las necesidades de labor en la chacra. Una alternativa ha sido recurrir a la comunidad religiosa: los lazos formados mediante la iglesia evangélica. Es una red que se forja durante las sesiones semanales de culto que se realizan en el centro del caserío pero también en el nivel meso mediante eventos que se realizan en otras iglesias a las cuales los hermanos del área están invitados. Un ejemplo de este estímulo comunitario fue la invitación que les llegó a los hermanos de Miguel Grau de participar en el aniversario de una iglesia en el kilómetro 72 el día 28 de septiembre de 2013. Asistí con la socia MG03 y el socio MG01 pero observé que más parecía un medio para socializar entre los hermanos evangélicos —a pesar de que hubo una misa, la mayoría de la congregación se hablaba entre sí.

Independientemente del fervor religioso que pueda acompañar la asistencia de un hermano a los eventos de la iglesia evangélica, un efecto innegable es que genera su propia comunidad de confianza. La socia MG03 hace uso de esta red dos veces en situaciones de particular desesperación cuando sus hijos están comprometidos con labores en sus propias chacras. En la primera instancia, surge una ocasión imprevista el día después de la primera entrega de los hijuelos de plátano y el socio {113} hermano de la iglesia responde a su llamado por ayuda en una hora. Una par de días después, la socia MG03 había previsto una falta de ayuda en la chacra y arregló que vinieran dos hermanas de la iglesia más el socio hermano {113}.

COLABORACIÓN ENTRE PAISANOS

He señalado como parte de la descripción del contexto sociohistórico de Miguel Grau que se ha formado mediante un flujo migratorio proviniendo mayormente de la sierra de Huánuco y de San Martín. El resultante enfrentamiento de perspectivas y actitudes entre los cacaoteros de diferentes zonas ha generado una suerte de dinámicas que han tenido un papel importante en la formación de las interacciones entre los miembros de la población. En mayor escala, han sido

dinámicas de tensión y racismo y las evalúo en más profundidad en la sección de Límites. Pero por ahora, es importante señalar que también han surgido unas instancias en las cuales ciertos sectores de los socios migrantes — independientemente de sus lazos familiares—demuestran una predisposición de colaborar entre sí en comparación a las relaciones que se dan entre dos personas provenientes de departamentos distintos. Me dirijo en particular a un grupo de huanuqueños que han forjado entre sí una red de apoyo. El joven socio {117} llegó a Miguel Grau desde Huánuco con sus padres en el 2013 y en una entrevista para el periodo de encuestas, cita a un vecino suyo como la principal persona a la cual recurre para aclarar una duda. Hasta describe brevemente su relación en términos del *ayni*, agregando como apostilla que este vecino también es de Huánuco.¹³⁵ El socio {129} de Huacaybamba, Huánuco también cuenta de un sistema de ayuda mutua en la cual se ha integrado desde su llegada a Miguel Grau en enero de 2014. Explica que mientras trabaja unidamente con su familia nuclear, también hay una fuerte contribución de sus vecinos y que entre sí “intercambian trabajo” (no pagado, aclara).¹³⁶

A pesar de la creciente tendencia local de avanzar cada uno por su propia cuenta, entonces, estas instancias de colaboración demuestran que aún existen canales de formar esferas de confianza entre los cacaoteros de Miguel Grau. Que se den entre miembros de una familia es quizás el dato menos sorprendente, pero acordémonos que el paisaje social de Miguel Grau también se ve caracterizado por alianzas sociales generadas por la fuerte presencia de la iglesia evangélica y la misma historia migratoria. Estas relaciones representan parte del tejido social que subyace el entorno donde la Alianza Cacao Perú busca implementar su iniciativa; entenderlas permite entender cómo los socios de Miguel Grau pueden interactuar con el proyecto.

Actitudes preexistentes y las cadenas de valor del cacao

Ya que las premisas para la iniciativa de la Alianza Cacao Perú radican en una reorientación de las ideologías locales, que el cacaotero deje atrás la mentalidad provincial del campesino rural para asimilar las ambiciones estratégicas

¹³⁵ Entrevista individual, F-{117}, 30-08-2015, Miguel Grau.

¹³⁶ Entrevista individual, F-{129}, 04-09-2015, Miguel Grau.

de un emprendedor— es importante considerar las actitudes ya presentes. Me enfoco ahora en particular en la inclinación de los cacaoteros a la innovación y veo relevante ubicar esta disposición de los cacaoteros en el contexto de la cadena de valor de cacao, dada la integración comercial de la evolución de dicha cadena que la Alianza busca fomentar.

PRÁCTICAS

Para comenzar el análisis, vale indicar la lógica con la cual los socios de Miguel Grau implementan sus prácticas agrícolas. La tendencia es recurrir a herramientas básicas e improvisar, si fuera necesario, con materiales que tienen a la mano en vez de invertir en herramientas especializadas. Por ejemplo, la única herramienta que el socio MG01 y su familia usan durante la siembra de maíz en su chacra es un palo que han encontrado en la chacra, el cual han afilado en la punta con el fin de que sirva para hacer huecos en la tierra para las semillas.¹³⁷ Alistar el terreno de la chacra, en primer lugar, casi siempre se logra tras la tala y quema y, aún más preocupante todavía, una roza del monte alto (bosque maduro).¹³⁸ Ambos MG01 y MG02 explican que más allá que dejar el terreno limpio, la tala y quema de cuatro a cinco días contribuye a la siembra porque deja una capa de ceniza que sirve como abono natural y el fuego erradica las malas hierbas. Los árboles grandes que no se queman totalmente se quedan porque “más trabajo sería” moverlos, explica MG02.¹³⁹ La preocupación por los socios con respecto a los recursos implicados en una producción especializada del cacao —cómo conseguir las herramientas necesarias, cómo preparar toda la chacra— ha sido un tema común que ha generado una amplia frustración entre los socios de Miguel Grau; vuelvo a dirigirme a ello en la sección de Límites de este capítulo.

¹³⁷ Entrevista individual, A-MG01, 26-09-2013, Miguel Grau.

¹³⁸ Aunque los cacaoteros utilizan los términos “monte alto” y “bosque virgen” para referirse a estas porciones dada su composición de vegetación densa y variada y de árboles grandes en altura y el grosor de su tronco, cabe acordar que la mayoría de los entrevistados llegaron al caserío en la primera década del 2000. Por lo tanto, no tienen manera de saber la historia de uso de la tierra y si, en algún momento del pasado, hubo alguna deforestación. Mientras no haya un mapa preciso de zonificación forestal para confirmar que estos terrenos de “bosque virgen” son bosques primarios, me refiero a ellos como bosque maduro. Explico el problema que la falta de una zonificación actualizada presenta a los esfuerzos de la Alianza como parte de las conclusiones abarcadas en el Capítulo 6.

¹³⁹ Entrevista individual, A-MG01, 26-09-2013, Miguel Grau.
Entrevista individual, A-MG02, 27-09-2013, Miguel Grau.

CULTIVOS: LA COCA

Además de la lógica que determina las prácticas en las chacras, los socios cacaoteros de Miguel Grau también desempeñan una lógica que guía su selección de cultivos. He mencionado que la preferencia general en el caserío es implementar una agricultura diversificada y entre las parcelas de cacao también se encuentra piña, arroz, maíz, ajonjolí, yuca, papaya, plátano —cultivos que los agricultores utilizan para su autoconsumo o para vender—. Pero aparte de estos cultivos, hay uno más que es de particular interés para el desarrollo alternativo: la hoja de coca. No es un tema de conversación abierta, pero el cultivo de la hoja de coca sigue presente en Miguel Grau e incluso entre algunos socios cacaoteros de la Alianza. Dado que se espera que la comercialización del cacao convenza a los productores a dejar su coca por el mercado lícito del cacao, es de suma importancia entender los factores que les atraen o desaniman de la siembra de la coca en primer lugar.

Un joven socio cacaotero que comenzó a sembrar la hoja de coca en el 2013 me explica que se animó porque vio que tiene “un buen mercado”¹⁴⁰ y que ha decidido no solamente seguir con el cultivo sino expandirlo por su rentabilidad. Unas semanas después, estamos sentados con su sobrino de ocho años en una banca en la simple casa que acaba de erigirse. Se estira, entrelaza sus manos detrás de la cabeza y, mirando hacia la distancia, me relata su historia con la coca. “No pensaba entrar en la coca”, reflexiona, pero cuenta que un amigo comenzaba a comentarle de lo rentable que es y le convenció a probar su mano. Ahora la rentabilidad es su principal fuente de motivación en la chacra. Recita de un tirón los varios planes de compra que tiene para el futuro: una moto, una televisión grande y hasta un helicóptero, “si fuese que lo quisiera” agrega, sonriendo de reojo a su sobrino.¹⁴¹

Sentirse al alcance de tales sueños grandiosos es un tema consistente en la atracción a la coca. El hermano mayor de este primer productor lo entiende y aunque no está de acuerdo con la decisión de su hermano, reconoce que la rentabilidad de la hoja de coca es un elemento decisivo para muchos productores. Recuenta que él mismo antes pensaba en meterse en el cultivo porque quería fondos para viajar; es por estas posibilidades, explica, que la vida cocalera les atrae

¹⁴⁰ Entrevista individual, A-{123}, 02-10-2013, Miguel Grau.

¹⁴¹ Entrevista individual, A-{123}, 22-10-2013, Miguel Grau.

a tantos. Se refiere a una amiga suya que tiene 28 años; la describe como “narcotraficante” pero que opera un pequeño negocio para que nadie sospeche el origen verdadero de sus ingresos. Comenta, en un tono anhelante y emocionado a la vez: “es bien rica” y anda por todos sitios —Brasil, Colombia— y que ya tiene sus contactos de confianza así que anda tranquila.¹⁴²

Con este último comentario —sobre la seguridad brindada por lazos de confianza— el socio toca un asunto que ha sido importante en la disuasión de muchos de los productores de meterse en el cultivo de la hoja de coca: la violencia que trae por asociación. Él mismo lo cita como la razón por la cual, al final, no se ha metido en la coca. Está tranquilo con el cacao y las demás plantas, dice, sin tener que preocuparse por los riesgos generados por el mercado ilícito.¹⁴³ Otro hermano explica que él también hizo la comparación entre la coca y el cacao, pero que decidió apostar por el último: “Con el cacao no tienes que preocuparte. Al momento de llevarlo al mercado, no hay este peligro de que te disparen”.¹⁴⁴ Y es un riesgo verdadero: un socio cacaotero, no de Miguel Grau sino de un caserío vecino, Mar de Plata, cuenta que lo vivió. Hasta el año 2005 cuando llegó un programa de cacao de DEVIDA, era cocalero y mantenía cinco hectáreas de hoja de coca, pero cita que este cultivo generó mucho “daño social” hasta que se dieron los esfuerzos de erradicación. Ahora, dice, “casi todos lo han dejado [el cultivo de la coca] por el mercado lícito y limpio”.¹⁴⁵

El productor que ha elegido mantener su distancia frente al cultivo ilícito, a costo de sus sueños de viajar, reflexiona sobre la situación de la hoja de coca en la zona. Reconoce que es ilegal en Perú sembrarla, pero dice que mientras sea tan rentable, “no será posible erradicarla”.¹⁴⁶ Otra ventaja es la aparente facilidad de venderla: el primer productor que está ahorrando para tener su propia moto explica que él mismo lleva las hojas secas a Neshuya y regresa a casa con sus

¹⁴² Entrevista individual, A-MG01, 22-10-2013, Miguel Grau.

¹⁴³ Entrevista individual, A-MG01, 02-10-2013, Miguel Grau.

¹⁴⁴ Entrevista individual, B-MG02, 12-01-2015, Miguel Grau.

¹⁴⁵ Entrevista individual, B-S12, 20-01-2015, Neshuya.

¹⁴⁶ Entrevista individual, A-MG01, 22-10-2013, Miguel Grau.

ganancias.¹⁴⁷ Y mientras corra la voz entre conocidos sobre las puertas materiales que la coca puede abrirle a uno, su incidencia se perpetuará. Hasta el sobrino de ocho años se contagia: luego de haber escuchado la lista de deseos materiales de su tío, él también habla de tener su propia chacra de coca cuando crezca para comprarse todo y, al estilo de su tío, comienza a enumerar los lujos que le esperan.

El escenario de la Alianza Cacao Perú y su objetivo de crear interés en el cacao son complejos, entonces, en el sentido de que la persistencia de la coca se debe a una atracción enraizada en el mismo corazón de los productores: la posibilidad de volverse ricos. Y es precisamente por esa atracción material que la estrategia comercial de la Alianza presenta tanto potencial si es que logra demostrar la rentabilidad del cacao. Pero mientras tanto, los socios cacaoteros de Miguel Grau me relatan interacciones curiosas con los técnicos de la Alianza. Como uno me comenta, estos saben que algunos de los socios siembran la coca aún —“¡hasta les dicen que sigan!”— a pesar de también aceptar los materiales de la Alianza y, técnicamente, comprometerse con ella.¹⁴⁸ Esta estrategia oportunista de los socios cacaoteros no es sorprendente, pues como se aprecia por el perfil de los socios de Miguel Grau, deciden sus acciones según lo que les resulte más ventajoso. Pero sí es sorprendente la ausencia de acción de la Alianza. Claro, la erradicación de la coca no es la responsabilidad de la Alianza; sin embargo me pregunto por la medida en que permitir que el cultivo de la hoja de coca persista no termine socavando sus esfuerzos a largo plazo.

MIDIENDO SU COMPROMISO

En el Capítulo 4, presenté cuatro actitudes que dan pie a la preferencia de los cacaoteros de Miguel Grau de vender sus cosechas a intermediarios particulares. Sigo ese hilo de interpretar cómo las lógicas sociales locales se reflejan en el comportamiento de los cacaoteros. Me enfoco ahora en cómo los cacaoteros deciden innovar, pues en mi trabajo de campo, he observado que hay poco interés en arriesgarse e innovar, más aún cuando requiere una inversión de su propia plata. Señalo ahora tres características generales:

¹⁴⁷ Entrevista individual, A-{123}, 22-10-2013, Miguel Grau.

¹⁴⁸ Entrevista individual, B-MG01, 17-01-2015, Miguel Grau.

- Si no requiere una inversión monetaria por su parte¹⁴⁹
Que provenga de un programa de apoyo. No importa necesariamente de dónde proviene el apoyo para que los cacaoteros participen, aunque sí influye cuánta confianza tienen con respecto a si el programa genera resultados favorables o, como mínimo, cumpla con sus promesas. Profundizo este tema más adelante en la sección “Límites”.
- Cuando les parece útil para generar más ingresos en un plazo aceptable
En otras palabras, que los beneficios no demoren mucho en presentarse.
- Si no implica un riesgo monetario

Los cacaoteros de Miguel Grau ya tienen experiencia trabajando con múltiples cultivos; por ende, demuestran presteza para aprender de nuevas prácticas y plantas desconocidas. Sin embargo, la cadena de valor que procede de Miguel Grau —y sus varias subcadenas— se encuentra todavía en un estado muy básico;¹⁵⁰ la gran mayoría de los cacaoteros recién están entrando en la esfera del cacao pero, aún en el caso de los cacaoteros experimentados, su participación en la cadena se limita al eslabón de producción: la siembra, el injerto, la poda, la cosecha, la fermentación y el secado. La misma asociación agrícola de Miguel Grau sirve principalmente no para fortalecer la organización de la base productiva de los cacaoteros sino como plataforma a través de la cual los integrantes pueden acceder y ser beneficiarios —a nivel individual— de proyectos agrícolas sin gastar mucho ellos mismos.

Con el segundo punto, quiero decir que a la raíz de la motivación de los socios de Miguel Grau es un cálculo que suma varios factores: el trabajo requerido, el plazo de demora y la medida del beneficio. Es una lógica que favorece a los resultados que no tardan en mostrar beneficios (en el caso del cacao, esperar tres años para su primera cosecha ya pone su paciencia a prueba) pero que tampoco involucren trabajo adicional. Por ejemplo, a pesar de que la Alianza les provee abono de guano, hay cacaoteros que no lo utilizan (Imagen 12) porque los árboles ya están dando frutas sin el abono —“el árbol produce normal”— y aplicarlo

¹⁴⁹ De hecho, para ellos, la falta de la Alianza Cacao Perú de proveerles las particulares herramientas necesarias para el cacao ha sido interpretado como una falla en la iniciativa. Examiné este descontento en su profundidad cuando me dirijo a los antecedentes en la sección de Límites.

¹⁵⁰ Una representación detallada de la cadena y subcadenas de valor del cacao en Miguel Grau y la especificación de los componentes de cada eslabón se encuentra en el Anexo 5.

significaría una gran inversión de labor.¹⁵¹ El cálculo en este caso reveló que la relativamente reducida escala de impacto que el abonamiento podría tener en la producción de los árboles no valió la pena de echar el abono: “más valen los sacos como colchonetas improvisadas para apoyarse durante la siesta del mediodía”.

Aún con respecto al mantenimiento diario del vivero para los plantones de cacao, se puede observar una brecha entre las buenas prácticas delineadas por el técnico y las prácticas realizadas por los socios. Como señalo a continuación, hay precisas instrucciones sobre la construcción del vivero, las cuales radican en la alta sensibilidad de las plantas jóvenes. Además de una fórmula específica de sol, un crecimiento estable de los plantones requiere un régimen bastante exigente de riego. En días de pleno sol, es recomendable revisar las bolsillas en el vivero diariamente. El clima durante las etapas iniciales de las bolsillas de MG03 se caracterizaba en mayor parte por días soleados. Sin embargo, nadie de la familia demostró mucha disposición de asegurar que las bolsillas contaran con suficiente agua, como si hubieran interpretado las indicaciones de ACPT/GR como sugerencias superfluas en vez de buenas prácticas para el manejo del cacao.

Esta instancia de ignorar las indicaciones del técnico de la Alianza tiene implicancias que se extienden mucho más profundo que lo que se pensaría a primera vista, pues señala que otro factor del fortalecimiento de la cadena de valor es la medida en que los socios pongan en práctica la información que la Alianza Cacao Perú les imparte mediante la asistencia técnica. En la reunión grupal con los técnicos de la zona Neshuya-Curimaná, uno de los técnicos presentes dice que, a pesar de la relativa versatilidad agrícola de los socios, precisamente por la mencionada costumbre de practicar una agricultura diversificada, “el cacao es como los fideos, hay una técnica específica para asegurar que la cosecha salga bien, pero no es tan difícil aprenderlo y al hacerlo resulta bastante claro. Los que asisten a las reuniones ya saben”, asegura.¹⁵²

Sabemos que la asistencia técnica —en reuniones o en las chacras mismas, como la mayoría de los socios prefieren— representa uno de los tres pilares de apoyo en los cuales la Alianza se construye. En su visita (4-10-2013), el técnico

¹⁵¹ Entrevista individual, B-MG01, 15-01-2015, Miguel Grau.

¹⁵² Entrevista grupal, D-ACPT03, 14-04-2015, Neshuya.

encargado de Miguel Grau elabora más sobre las indicaciones que reparte a los socios durante sus visitas. Señala dos puntos que tiende a enfatizar: primero, las instrucciones con respecto a los tiempos y condiciones para las semillas: “entre 3 y 4 días en un sitio húmedo, fuera del sol, hasta que comience a salir la raíz blanca” y que, al meter las semillas en germinación en las bolsillas, se las trasladan a la chacra después de un período de 1.5 o 3 meses, según el tamaño de la bolsa.¹⁵³ Segundo, ACPT/GR subraya la importancia de construir un vivero orientado para que su techo de hojas proteja las jóvenes plantas del sol fuerte del mediodía pero que, a la misma vez, permita que entre el sol suave de la mañana y del atardecer.

Al transmitir estas pautas, el técnico de Miguel Grau (2013) espera que los socios las apliquen para fomentar un fuerte comienzo a sus cacaotales. Sin embargo, al acompañarle en sus rondas ese mismo día, se halla varias pruebas de que algunos socios de Nolberth no han seguido las indicaciones del técnico: bolsillas situadas sin vivero y en pleno sol,¹⁵⁴ viveros mal posicionados, bolsillas sin regar con brotes quemados.¹⁵⁵ Se puede detectar la misma desatención en las actitudes de los socios de Miguel Grau. Comparto una observación de mi cuaderno de campo tras una visita del técnico de la Alianza en la cual contraste sus instrucciones para la germinación de las semillas y las prácticas implementadas después por los productores.

22-10-2013, Miguel Grau

ACPT/GR vino para entregar 1 kg de semillas a la socia MG03, que no se encontraba en casa. Se mostró reacio a dejar las semillas sin que estuviera, pues el protocolo exige que el recipiente firme un formulario para comprobar la entrega, pero como me conocía aceptó entregarlas para que comenzaran a germinar, solo que regresaría la próxima semana para que MG03 firme su confirmación. Le mostré

¹⁵³ Ambos tamaños tienen sus ventajas: por un lado, la grande (de tres meses) da más flexibilidad con respecto a cuándo realizar el trasplante. Tener más espacio para las raíces de la planta significa que el cacaotero puede medir el clima para elegir el tiempo más propicio para el trasplante. Por otro lado, es más económica llenar la bolsilla pequeña: no requiere tanto suelo, labor, ni tiempo. Mientras cada socio puede sopesar estos pros y contras, el uso de la bolsilla pequeña es lo más común.

¹⁵⁴ Uno de los socios {130} ha expresado que le hubiera gustado que la Alianza se ocupara de proveer recursos para erigir los viveros (un bono para pagar a alguien que ayude, en términos tácitos). Esta percibida falta de apoyo es un punto que analizo en la siguiente sección sobre los antecedentes. Pero aquí, en el contexto de entender cómo los socios ponen en práctica las sugerencias de los técnicos, cabe señalar que es poco probable que la falta de mano de obra produzca efectos tan extremos como no construir un vivero, si la voluntad de construirlo estuviera presente en primer lugar, y sabiendo lo integral que es un vivero para la vitalidad del cacao.

¹⁵⁵ Imágenes ubicadas en el Anexo 6.

unas fotos del vivero que habíamos arreglado en preparación para las semillas que estaba entregando para confirmar que estuviera bien, pero me pareció que más le importaba verificar la cantidad de semillas: me preguntó varias veces si las bolsillas no estaban con semilla ya, como si no creyera que estuvieran vacías. Después le indiqué el sitio que MG03 había destinado para la germinación de las semillas

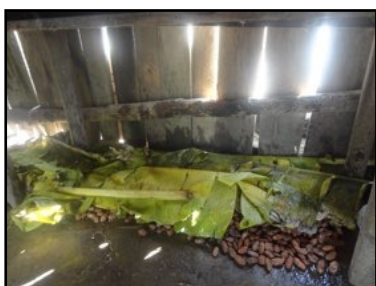


IMAGEN 13
MANERA A. GERMINACIÓN
INAPROPIADA

[Imagen 13] para preguntar si estaba bien, señalándole que entra el sol por la tarde y que la tierra se seca como resultado, haciendo que las semillas tarden en germinar. ACPT/GR estuvo de acuerdo y nos pusimos a evaluar las alternativas: debajo del banco de la cocina, junto a otra pared que da hacia el sur le pareció lo más prometedor. Se fue, y pasé todas sus instrucciones a MG03 cuando regresó. Al hablar acerca de estrategias con MG03 y los otros miembros de la familia (también cacaoteros), decidimos acomodar las semillas debajo de una camioneta en desuso temporal [Imágenes 14, 15].

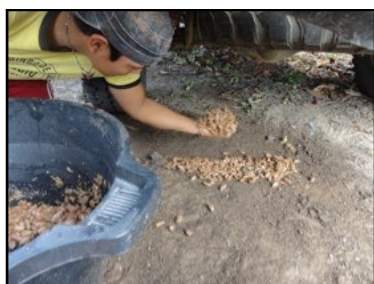


IMAGEN 14
UBICACIÓN ESTRATÉGICA
FUENTE: FOTO PROPIA. OCT. 2013



IMAGEN 15
MANERA B. TAPANDO LAS SEMILLAS
FUENTE: FOTO PROPIA. OCT. 2013

La entrega de semillas no fue un proceso extraño para mí; lo había observado el 4 de octubre del 2013 cuando el mismo técnico entregó la primera tanda de semillas para germinar. Sin embargo, las dos instancias se diferenciaron por la ubicación de las semillas y el resultado que esto generó en la tasa de germinación. Después de la primera entrega (04-10-2013), las semillas (en el arreglo de Manera A, Imagen 13) tardaron 6 días en germinar. La segunda tanda descrita en la entrada arriba (22-10-2013), en cambio, fue arreglada en sombra total (Manera B, Imagen 15) y el toque final incluyó colgar dos gruesas frazadas más para cerrar los costados, efectivamente encapsulando las semillas. Apunté una observación de seguimiento el 24 de octubre, 2013: “Esta vez, 600 semillas germinaron en menos de 48 horas”. El contraste tan drástico en la germinación va por descontado, pero resalta el efecto notable que tiene seguir las indicaciones del técnico.

Lograr avances en las chacras es una importante medida que no depende solamente del apoyo otorgado por la Alianza Cacao Perú sino del compromiso de los socios mismos. Como estas últimas instancias evidencian, las voluntades de los cacaoteros no siempre igualan el vigor anticipado por la Alianza para fundamentar el éxito de su cultivo. Son situaciones que dejan claro que para que los socios pasen de la mentalidad actual de limitarse a estrategias de corto plazo, a una que se mueve tras subsidios o beneficios para la innovación y fortalecimiento de capacidades —como la Alianza espera—, es necesario que los socios de Miguel Grau primero solidifiquen su asociación. Es una conversión ideológica considerable, y al presuponer erróneamente que los socios se ajustan naturalmente para cumplir, la Alianza está erigiendo obstáculos en el mismo camino por el cual busca avanzar.

Límites

Límites físicos: realidades de la zona

Tres áreas específicas son realidades inherentes a Miguel Grau: la infraestructura de transporte, el clima y la telecomunicación. Mientras no puedan ser fácilmente cambiadas, por lo menos deben ser puntos de consideración para las estrategias locales de la Alianza. Al final, se ve que son esferas interrelacionadas y generan en su conjunto un paisaje físico que condiciona la participación de los socios de Miguel Grau en el programa de la Alianza Cacao Perú.

INFRAESTRUCTURA

Como señalé en la presentación del caserío, Miguel Grau queda aproximadamente a 10 kilómetros de la carretera Federico Basadre —que se extiende desde Pucallpa hacia Aguaytía— y a unos otros 12 km más de la sede principal del nuevo distrito, Monte Alegre. En la Imagen 16, la flecha roja denota el centro del caserío, con Pucallpa, situada a la mano derecha en la parte superior del mapa, y Aguaytía, al lado izquierdo en la parte inferior. Mientras esta carretera es asfaltada, el camino de 10 kilómetros que conduce hasta Miguel Grau es trocha. Este camino de tierra se pone casi inaccesible con las lluvias para la mayoría de los cacaoteros que se movilizan con mototaxis, como evalué en la siguiente subsección. Además, este camino está frecuentemente atravesado por las grandes camionetas y máquinas pesadas que pasan por Miguel Grau para llegar al sitio de una obra de

construcción en otro caserío vecino. Estas sí pueden avanzar en las lluvias, pero desplazan mucho el barro, generando huecos duros y profundos cuando se seca, lo cual presenta una seria dificultad a los mototaxis.

Para complicar esta débil infraestructura todavía más, hay muy poca atención por parte de la municipalidad al estado de la carretera; he visto como las condiciones empeoran con cada vuelta al caserío. La

problemática llegó a su punto más álgido durante el último segmento de trabajo de campo cuando uno de los puentes principales para acceder al caserío se quebró bajo el peso de una camioneta cargada de materiales para el mejoramiento de la iglesia evangélica en Miguel Grau. El daño resultante no inhibió el paso en su totalidad y, dado que la única manera de acceder al caserío desde el kilómetro 72 es a través de este puente, los vehículos (motos, mototaxis, moto-camionetas, carros, camionetas, etc.) seguían atravesándolo, aunque con mucho cuidado. A lo largo de mi estadía, no había ningún avance por parte de la municipalidad; más bien, el puente siguió quebrándose cada vez más con el paso continuo de las movilidades (Imágenes 18 y 19).



IMAGEN 16
UBICACIÓN DE MIGUEL GRAU (-8.683745, -75.074817), PERPENDICULAR A LA CARRETERA FEDERICO BASADRE (18C).
FUENTE: GOOGLE MAPS



IMÁGENES 18, 19
PUENTE QUEBRADO SIN REPARACIÓN
FUENTE: FOTO PROPIA. SEPT. 2015

Para acceder al mercado del cacao, los productores de Miguel Grau dependen de la funcionalidad de la infraestructura de transporte. Esta dependencia se aplica tanto al estado del camino hacia la carretera Federico Basadre como a la condición de sus propias movi­lidades. Si el camino está deteriorado, se complica el traslado de los granos para su venta; los cacaoteros no pueden llegar a los intermediarios que quedan entre 10 y 22 kilómetros del centro del caserío.¹⁵⁶ Y para el cacaotero con su propia movilidad, si está fuera de servicio y no hay otra persona dentro de su círculo de confianza que disponga de una, se ve obligado a contratar a uno de los pocos mototaxistas que hacen el recorrido por S/. 20 entre Miguel Grau y la carretera Federico Basadre, para poder vender su cosecha.

CLIMA

Las lluvias son el elemento climático con más impacto en las actividades de los socios cacaoteros de Miguel Grau, y con los cambios climáticos, se han vuelto más impredecibles y alargadas. Primero y cómo vimos en la subsección anterior, las lluvias dictan los movimientos de los cacaoteros. Un fuerte episodio de lluvia —sin importar cuánto dure— es suficiente para transformar la trocha que conecta Miguel Grau con la carretera asfaltada Federico Basadre en puro barro intransitable. Requiere que los cacaoteros esperen hasta que las lluvias paren y el camino se seque para hacer el viaje hasta los intermediarios para vender sus granos.

Segundo, las lluvias tienen la última palabra con respecto al horario de las labores en la chacra. Las implicancias son particularmente decisivas para la realización del secado de las semillas del cacao: sin disponer de módulos de secadoras cubiertas,¹⁵⁷ les resulta imposible a los cacaoteros secar las semillas sin interrupción contra un repentino chaparrón. Tales cambios en la humedad también afectan el proceso de la fermentación, una de las etapas más decisivas con respecto a la calidad del grano al final. Si la Alianza Cacao Perú busca posicionar el cacao proveniente de Miguel Grau frente a los mercados con altos estándares, interrupciones producidas por el clima van a requerir una atención especial. De hecho no es un reto específico a Miguel Grau, pues las zonas donde el cacao crece

¹⁵⁶ Y en la situación caso del par de socios cacaoteros de Miguel Grau que indicaron que, como comenta socio {122}, que venden sus cosechas “a cualquier corredor que pague mejor” (Entrevista individual, F- {122}, 01-09-2015). o el caso del técnico ACPT01 que compraba granos de sus socios, un camino ruinoso igual impide su llegada al caserío

¹⁵⁷ Una deficiencia que el proyecto de Fondoempleo busca abordar en los próximos meses.

son todas caracterizadas por fuertes lluvias. El propósito de señalar los obstáculos en el caso de Miguel Grau es más bien subrayar que son elementos que tienen que estar considerados en el plan estratégico local para poder lograr una implementación provechosa.

Los rápidos cambios en el clima también han presentado complicaciones para realizar el injerto. Una cacaotera vocaliza su frustración: a pesar de que las plantas están del tamaño suficiente para injertar, no se ha podido realizar el injerto debido a las lluvias incesantes, primero, y ahora por el calor.¹⁵⁸ Como consecuencia, le resulta difícil encontrar una buena oportunidad de injertar en la cual las condiciones climáticas sean favorables para que la vara remera se pegue exitosamente.

TELECOMUNICACIÓN

Las complicaciones de las lluvias también se transmiten a esferas no físicas como la telecomunicación; causan estragos en la señal. Pero aún en un día de sol, la señal celular en Miguel Grau no es muy fuerte y solamente alcanza a las viviendas del centro del caserío, las cuales ni siquiera representan la mayoría sino la tercera parte (aproximadamente 20 viviendas de un total de 60). Cabe señalar que, entre estas 40 viviendas que quedan fuera de la señal celular constante está la residencia del presidente de la asociación de Miguel Grau, un hecho que ha complicado la participación del caserío en los varios miniproyectos de la Alianza, como veremos en las siguientes subsecciones sobre los límites del proyecto.

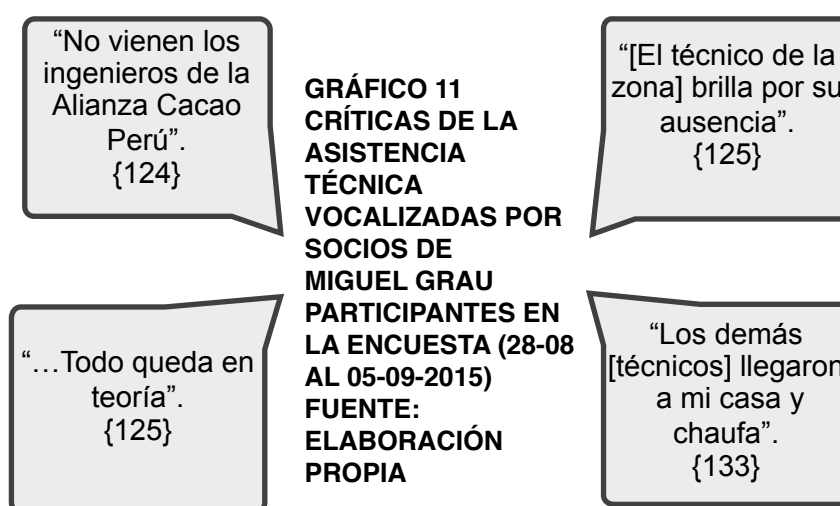
Las deficiencias de la asistencia técnica

Con respecto a las características de los socios, hemos visto que el gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali indica que se espera que, de los agricultores que se unen a la iniciativa, el 70% sean familias nuevas al cacao.¹⁵⁹ No quiere decir que la Alianza disuada de ser socios a las personas que ya tienen experiencia con el cacao, pero sí se enfoca en los agricultores que no han tenido una introducción anterior al cultivo. En otras palabras: no es un requisito sino una preferencia, un interés particular. Pero siendo agricultores nuevos o cacaoteros experimentados, su

¹⁵⁸ Entrevista individual, D-MG04, 14-04-2015, Neshuya.

¹⁵⁹ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

centralidad para la iniciativa de la Alianza es innegable; como el director regional de la oficina Alianza-Ucayali asevera en la reunión sobre el proyecto del Fondoempleo, dirigiéndose a los socios reunidos: “Ustedes son la parte fundamental, el corazón de la Alianza”.¹⁶⁰ El hecho de que la asistencia técnica —precisamente la faceta del apoyo brindado por la Alianza que se dirige a la base práctica de la iniciativa— sea un punto débil y que no reciba la debida atención, es una anomalía preocupante y dañina. Los resultados de la encuesta realizada como parte del proceso de monitoreo y evaluación de la Alianza para el enero 2015 demuestran una rotunda insatisfacción con la asistencia técnica; el Gráfico 11 representa un breve resumen de las respuestas más fuertes.



La respuesta más común a la pregunta sobre qué falta mejorar fue “Mayor frecuencia y calidad de la asistencia técnica” (37%; Anexo 3). Sin lugar a dudas, la mayoría de los encuestados califica la asistencia técnica como “buena” (71%), pero al preguntarles por los defectos de la asistencia técnica, la respuesta más frecuente es que “Las visitas no son frecuentes/falta más visitas” (44%). Analizo ahora en qué forma se siente esta falta en Miguel Grau y rastreo sus implicancias para el compromiso local de los socios.

El director nacional de la Alianza Cacao Perú señala que el principal aporte que el programa brinda a sus socios es la asistencia técnica¹⁶¹ y el director regional de la oficina Alianza-Ucayali le hace eco: se refiere al apoyo práctico de la asistencia

¹⁶⁰ Observación de discurso de reunión, B-ACPU03, 15-01-2015, Neshuya.

¹⁶¹ Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015, Lima.

técnica como el eje central de la Alianza e indica que los técnicos son la base para asegurar la calidad de la ejecución del proyecto.¹⁶² Sin embargo, han surgido varias quejas a lo largo de la investigación de parte de los socios de Miguel Grau sobre la inatención de los técnicos. Los comentarios de la socia MG03 en una entrevista sobre sus percepciones del apoyo de la Alianza preparan el camino para nuestro análisis del alcance práctico de la asistencia técnica. Explica que entiende que la Alianza Cacao Perú ofrece ayuda con financiamiento —aunque no para ella todavía, comenta— y que además provee a sus socios de “material para trabajar, sembrar”. Pero dice que aún así siente que falta dar atención a las plantas, explicando en la misma chacra;¹⁶³ en otras palabras, una asistencia técnica interactiva. Nos lleva a nuestro primer punto de análisis: ¿Cómo se reconcilian la declarada importancia de la asistencia técnica en las esferas de administración de la Alianza y la percibida insuficiencia en la esfera local? Encontramos la raíz de la respuesta en el reparto de las responsabilidades de la asistencia técnica.

Para entender cómo estos cacaoteros figuran en el sistema de asistencia técnica proporcionado por la Alianza, veo esencial señalar el campo en el cual están situados: cómo los técnicos mismos están diseminados a lo largo de la zona de intervención de la Alianza. He indicado que la Alianza-Ucayali se divide en diferentes sectores a lo largo de la región; Miguel Grau pertenece a la zona que abarca Neshuya y Curimaná. El ingeniero que supervisa esta zona explica que Miguel Grau está agrupado con los dos caseríos vecinos de Mar de Plata y Nolberth más los terrenos del kilómetro 72.¹⁶⁴ El técnico que administraba a Miguel Grau desde septiembre 2014 hasta febrero 2015 me informa que esta extensión significa que está encargado de aproximadamente 1 000 hectáreas, y que, por su inmensidad, su interacción con los caseríos se restringe a una frecuencia mensual, siéndole imposible llegar frecuentemente a todas las parcelas individuales.¹⁶⁵ El ingeniero ofrece un panorama más funesto todavía: cada técnico se responsabiliza de entre 3

¹⁶² Entrevista individual, D-ACPU03, 13-04-2015, Pucallpa.

¹⁶³ Entrevista individual, B-MG03, 14-01-2015, Miguel Grau.

¹⁶⁴ Entrevista individual, D-ACPU01, 14-04-2015, Neshuya.

¹⁶⁵ Entrevista individual, B-ACPT01, 15-01-2015, Miguel Grau.

a 5 caseríos, dependiendo del tamaño de los caseríos; son aproximadamente 150 familias en total, de las cuales es posible visitar entre 3 a 5 diariamente.¹⁶⁶

La sinceridad de los técnicos es un sentimiento que también se ha puesto en entredicho por un contacto que ha trabajado de forma complementaria a la Alianza en otros proyectos de cacao en la zona. Esta persona explica que los técnicos de la Alianza son rápidos en prometer para persuadir a los agricultores para que se junten a la iniciativa, pero son promesas falsas creadas para permitirles acercarse a su meta. Agrega que en los proyectos implementados por la organización a la cual pertenece, son “más cautos”: no prometen metas, prometen capacitación.¹⁶⁷ Es el resultado de una diferenciación de enfoque —metas versus capacitación— que podría proceder de la particular orientación estratégica de la Alianza. Como señalé antes, la mayoría del personal de la Alianza ha sido formado en anteriores proyectos de desarrollo alternativo como el PDA y, por lo tanto, llegan a la Alianza predispuestos a la aplicación de una cierta lógica, y de repente reticentes a cambiarla. Un efecto de ello puede ser que se inclinen a descartar o a no tomar en cuenta nuevos posibles acercamientos.¹⁶⁸

El rol de los técnicos de la Alianza fue un punto de discusión durante una reunión con los técnicos encargados de caseríos por todo Neshuya y Curimaná. El jefe ingeniero cuenta que motiva a los técnicos a aumentar su presencia visual con los singulares chalecos naranjas de la Alianza.¹⁶⁹ Pero la raíz del desafío que enfrentan los técnicos de proveer una asistencia técnica consistente aún es prominente. Uno de los técnicos presentes señala la alta variedad de disposiciones de los agricultores y que de acuerdo de dónde provienen —ya que es una zona caracterizada por alta migración— cambia el nivel de su compromiso con la Alianza.

¹⁶⁶ Entrevista grupal, D-ACPU01, 14-04-2015, Neshuya.

Los motivos de las variaciones en la cantidad de visitas diarias eran varios: diferentes estados de los caminos, fluctuaciones en el clima, la facilidad de ubicar al socio y el nivel de asistencia requerida en la chacra, entre otros.

¹⁶⁷ Entrevista individual, C-ACC01, 08-04-2015, Lima.

¹⁶⁸ El gestor de proyectos de la CCCP me comentó que comenzará a trabajar junto con el gerente de monitoreo y evaluación de la oficina nacional de la Alianza para revisar los estudios realizados entre junio 2015-2016. El gestor cuenta con una formación que ha dado bastante consideración a los factores cualitativos asociados con el desarrollo rural. Por lo tanto, su incorporación representa una infusión de una perspectiva fresca en un gabinete basado tan fuertemente en las líneas del PDA (Entrevista individual, E-ACC01, 12-06-2015, Lima).

¹⁶⁹ Entrevista grupal, D-ACPU01, 14-04-2015, Neshuya.

A veces, indica, uno se enfrenta con una suerte de indisposición, sea por desconfianzas preconcebidas o por experiencias decepcionantes anteriores, y significa que “hay que convencerlos”. Detalle que, para los técnicos, relacionarse con el agricultor significa generar confianza y ser positivo a la vez. Es por esto que él resume que “ser técnico es una vocación de servicio”, la cual requiere el mantenimiento de una unidad entre el equipo de técnicos en sí, la cual se pueda percibir y sea transmitida a las comunidades.¹⁷⁰

Otro técnico subraya el aporte que los técnicos representan, señalado por sus compañeros, quienes le recuerdan que es un cargo de alto riesgo. Lo que está en juego es el avance de la iniciativa, y cita un caso en Puerto Inca (Huánuco) en el que una inatención llevó a un retraso: “Perdimos 20 hectáreas”. Por eso, enfatiza, “la asistencia es integral”.¹⁷¹

Los técnicos se ponen a hablar de las estrategias diferentes que han implementado para estimular más compromiso con sus socios. El técnico que advirtió sobre el retraso en Puerto Inca alienta el uso de material natural local, en particular las semillas y varas yemeras del cacao fino y de aroma.¹⁷² Otro técnico señala que “aguantar las preguntas” de los agricultores también permite ganar confianza, lo cual desencadena un “efecto multiplicador”.¹⁷³

A pesar de estas ideas notablemente valiosas, una duda que ha surgido repetidamente a lo largo de la investigación me queda todavía: la manera de ejecutar las visitas de los técnicos. Como mencioné al inicio de esta sección, la asistencia técnica, en teoría, es un pilar de la iniciativa de la Alianza por su vínculo directo y físico a la promoción de la instalación de hectáreas de cacao, especialmente a la luz del hecho de que el proyecto busca incorporar agricultores sin experiencia previa con el cacao. Cuando hace unas secciones relaté el caso de la entrega de las semillas por germinar, indiqué el problema evitado con las justas, causado por la ausencia de la socia recipiente MG03. El técnico me comentó que también esperó entregar una tanda de semillas al socio {111} pero que no la

¹⁷⁰ Entrevista grupal, D-ACPT03, 14-04-2015, Neshuya.

¹⁷¹ Entrevista grupal, D-ACPT06, 14-04-2015, Neshuya.

¹⁷² Entrevista grupal, D-ACPT06, 14-04-2015, Neshuya.

¹⁷³ Entrevista grupal, D-ACPT05, 14-04-2015, Neshuya.

encontró en su casa. Consiguientemente, en ese caso no pudo realizar la entrega, lo cual implica que el socio {111} tendría que esperar todavía para avanzar con las semillas y que ACPT/GR tendría que hacer otra jornada de nuevo, guiado tan solo por la esperanza de coincidir con el socio al azar.

Aquí comparto dos entradas de mi cuaderno de campo en las cuales reflexiono más sobre la poca eficiencia de esta práctica actual de realizar la asistencia técnica sin coordinación previa con los socios. La primera fue escrita después de acompañar al técnico de Miguel Grau de aquél tiempo en sus rondas hacia el caserío adyacente:

04-10-2013, Nolberth

Al llegar (sin haber avisado de antemano) a la vivienda de un socio en Nolberth, ACPT/GR quiso que le llevara a su cacaotal, pero el señor socio dijo que no iba a entrar hasta más tarde, después de almorzar, pues ya eran las once de la mañana, y que mejor sería que ACPT/GR regresara el lunes (dos días después). ACPT/GR se fue molesto con el agricultor por no querer mostrarle su chacra. Sin embargo, lo veo difícil culpar al socio, pues fue una visita inesperada y al mediodía. Para que la visita no fuera en vano, ACPT/GR le habló sobre las mejores prácticas y le mostró una hoja instructiva. El agricultor quiso que le dejara la hoja pero ACPT/GR no aceptó, diciendo que era su última copia.

La segunda entrada fue escrita cuando el nuevo técnico encargado de Miguel Grau llegó a la casa de una socia que había salido.¹⁷⁴ Marca el tema recurrente de las complicaciones que nacen de no coordinar las visitas de asistencia técnica y ofrezco un análisis más profundo de las implicancias y posibles soluciones:

15-01-2015, Miguel Grau

Lo más frustrante es que la socia MG03 había salido; yo era la única en la casa. Se le ocurrió al ACPT01 buscarla en la casa de su hija, MG04, en el centro del caserío.

Pero, si no hubiera estado yo, no habría habido ninguna indicación de que había llegado —el mismo problema que noté en el 2013—. Esto genera dos dificultades:

- 1) gastos adicionales con tantas idas y vueltas, tratando de sincronizar al azar;*
- 2) detrae la confianza, impidiendo la sostenibilidad del esfuerzo.*

Las soluciones podrían ser:

- 1) Establecer un trabajo o taller grupal con un horario fijo;*
- 2) Quedar en un horario de visita específico con los socios
(Las asociaciones podrían fomentar tal coordinación).*
- 3) Al resultar imposible establecer un horario fijo preliminar, y si fuese que el técnico llegara a una casa y el socio buscado no se encontrara, el técnico podría dejar un aviso indicando una fecha aproximada y hora de su retorno.*

¹⁷⁴ De todas formas, me sorprendió verlo ya que el ingeniero encargado de la zona y los demás miembros de la oficina Alianza-Ucayali dieron la impresión de que, por la época de las vacaciones, la asistencia técnica iba a ser baja (un problema que abarco a continuación en la siguiente subsección).

Estas anécdotas y cifras hacen evidente que la debilidad de la asistencia técnica representa serios contratiempos para la realización de la iniciativa de la Alianza en Miguel Grau. De hecho, es un descontento que se evidenció en las respuestas a las encuestas de monitoreo de la Alianza (enero 2015; Anexo 3), así que es una insatisfacción de la cual la Alianza tiene conocimiento. Sin embargo, la opinión colectiva de los socios cacaoteros de Miguel Grau sobre la falta de asistencia técnica sigue siendo crítica en mi último segmento de trabajo de campo (agosto-septiembre 2015), más de medio año después de que salieron a la luz los mencionados resultados). Que haya persistido nos hace preguntar: ¿cuán retroalimentativo ha sido este proyecto, realmente, para mejorar su eficacia estructural o reducir el contraste entre la teoría anticipada y la práctica de la implementación? Lo que se observa refleja cierto estancamiento.

FLUJO DE PERSONAL

Una y otra vez los socios de Miguel Grau han expresado su confusión por el cambio tan frecuente del técnico que administra a Miguel Grau. Ahora, antes de proceder con el análisis de este problema, es necesario recordar que la Alianza Cacao Perú en sí no es una entidad estática. Señalé anteriormente, en su presentación, que es un conjunto de elementos que se encuentran en un estado de cambio perpetuo, precisamente por su base tan diversificada. El caso de la compra de Armajaro por ECOM ilustra claramente este fenómeno; hasta los socios principales están sujetos al cambio. Por lo tanto, la estructura de la Alianza se caracteriza por un flujo continuo. El entorno en el cual opera también es susceptible al cambio: vimos el caso de las elecciones regionales de 2014 y las dificultades que generaron para la Alianza en establecer lazos de colaboración en los niveles meso y micro. Parte de la iniciativa se realiza mediante proyectos temporales como escuelas de campo y pasantías, las cuales generan nuevas experiencias, y las operaciones de la Alianza responden a estos para aprovechar de alguna nueva ventaja. Hasta el mismo personal de la Alianza cambia; el director nacional y el director regional de Ucayali, más uno de los gestores de negocio de la oficina Alianza-Ucayali, entraron en sus puestos durante el transcurso de la iniciativa.

El gerente de negocios de la oficina Alianza-Ucayali explica que los efectos de esta tendencia a la fluctuación se sienten con mayor fuerza todavía especialmente al comienzo de un nuevo año fiscal, tiempo durante el cual surgen

muchos cambios en el personal local. Pueden tomar la forma de cambios permanentes: “Técnicos que se mudan o van a otros proyectos”, comenta —este último siendo un tema particularmente polémico que abarco seguidamente. Pero también pueden ser cambios temporales a causa de vacaciones, lo cual se ve con frecuencia entre los meses de enero y marzo. Cita el caso del personal responsable de la zona de Atalaya, que por vacaciones un grupo de cuatro técnicos se reduce a un solo técnico para una extensión de entre 600 a mil hectáreas.¹⁷⁵ El director regional estima que había solamente 12 de los 45 técnicos de Ucayali presentes durante el período de vacaciones de 2015.¹⁷⁶ Pero un ingeniero agrónomo y socio de la Alianza, que pertenece a la junta directiva de una cooperativa de Curimaná, se queja por esta falla en la asistencia, señalando la resultante implicancia urgente e innegable: “los técnicos capaz no llegan, pero las plantas siguen creciendo igual”. Enfatiza que para unos procesos hay un período fijo y por la ausencia del técnico y sus indicaciones del manejo, se pierde la oportunidad de avanzar.¹⁷⁷

Regresemos a la situación problemática de la disminución permanente de los técnicos, y en particular debido a haber cambiado de puesto de trabajo. He observado personalmente este flujo de reemplazo en Miguel Grau a lo largo de mi investigación. Para ilustrarlo, aquí resumo los varios técnicos encargados de Miguel Grau desde mi llegada al caserío (septiembre 2013) hasta mi último segmento de trabajo de campo (septiembre 2015):¹⁷⁸

- Septiembre del 2013: ACPT/GR
- *2014: Gustavo
- *2014: Sin nombre
- Septiembre de 2014: ACPT01
- Febrero de 2015: ACPT04
- Junio de 2015: *los socios se refieren al ingeniero del proyecto de Fondoempleo*

¹⁷⁵ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

¹⁷⁶ Entrevista individual, B-ACPU03, 23-01-2015, Pucallpa.

¹⁷⁷ Entrevista individual, B-S16, 20-01-2015, Neshuya.

¹⁷⁸ Es una lista incompleta por la falta de las fechas precisas del periodo de trabajo de los técnicos y por que tampoco refleja la demora en contratar un reemplazo. Tampoco queda claro si los dos técnicos demarcados con asterisco no son uno solo, pues hay una inconsistencia en la memoria de los socios. Sin embargo, es un récord suficiente para sustentar las múltiples declaraciones de los socios sobre la alta tasa de cambio de personal a nivel de los técnicos.

Es ser sabido en la oficina de Alianza-Ucayali que muchos de los técnicos renuncian sus puestos en la Alianza después de ser contactados para una oportunidad laboral por la municipalidad o, con una alarmante frecuencia, por DEVIDA¹⁷⁹ —el caso antagonista que evalué en el Capítulo 4—. Estos técnicos citan como justificación de su decisión las mejores condiciones de trabajo, el horario más relajado y un sueldo dos veces mayor, factor que el mismo director regional de la oficina de Alianza-Ucayali reconoce.¹⁸⁰ Es también la explicación a la cual el mencionado socio de la cooperativa de Curimaná ha llegado. Delinea su hipótesis para explicar la alta tasa de cambios en los ingenieros: “Es por plata; ellos se van por no ganar suficiente por su trabajo”.¹⁸¹ Un socio de Miguel Grau con mucha experiencia manejando todos los pasos del cacao confirma esta teoría. Coincide en que el cambio de los técnicos genera confusión, pero explica que también entiende que está motivado por una mejora de sueldo. Añade que el último técnico (ACPT04) le comentó que DEVIDA le ofreció el doble: de S/. 2500 a S/. 5000 mensual.¹⁸²

Sin embargo, a diferencia del socio de Curimaná y este cacaotero de Miguel Grau, que plantean la conexión entre la rotación de los técnicos y sus sueldos, otros socios de Miguel Grau no necesariamente llegan a la misma conclusión. Aquí, transcribo algunas de sus impresiones: un socio que es el teniente de la asociación del caserío expresa su frustración, indicando que no ve el sentido del cambio de los técnicos con tanta frecuencia. Cita la consiguiente pérdida de tiempo, ya que el técnico y los socios se dedican a desarrollar una confianza solo para que, un par de meses después, llegue un nuevo técnico totalmente desconocido.¹⁸³ Es un sentimiento compartido por su cuñado, otro socio. Aunque este ya lleva un conocimiento más avanzado sobre el manejo del cacao y no depende mucho del técnico, la dificultad de forjar una confianza por causa de tantos cambios es un contratiempo. “Recién nos conocemos y nos hacemos amigos, y ya se van”.¹⁸⁴

¹⁷⁹ Entrevista individual, B-ACPU03, 23-01-2015, Pucallpa.

¹⁸⁰ Entrevista individual, B-ACPU03, 23-01-2015, Pucallpa.

¹⁸¹ Entrevista individual, B-S16, 20-01-2015, Neshuya.

¹⁸² Entrevista individual, F-{128}, 04-09-2015, Miguel Grau.

¹⁸³ Entrevista individual, B-{125}, 18-01-2015, Miguel Grau.

¹⁸⁴ Entrevista individual, B-MG01, 17-01-2015, Miguel Grau.

Es la pérdida de esta amistad que socio MGN, el hermano mayor de este socio, subraya como el principal aspecto que detrae del éxito de la asistencia técnica. Él también lleva años con el cacao y encima es considerado el experto local del injerto. Por ende, tampoco depende del técnico para el manejo cotidiano de sus cacaotales. Pero precisamente por ese conocimiento profundizado, su relación con el técnico adquirió otro propósito. Explica que le cayó bien el técnico anterior, Gustavo (a quien nunca conocí; siguió ACPT/GR en el 2014 pero precedió ACPT01). Gustavo lo llevó a otras parcelas para que MGN observara diferentes métodos e incluso le entregó otra variedad/clon de cacao para experimentar, diciendo a MGN que se nota que su interés por el cacao es verdadero.¹⁸⁵ Esta conexión personal marcó al socio, y encendió en él un compromiso renovado con la innovación. Qué desilusión la suya, entonces, que el técnico sea reemplazado — otro vínculo más en la larga cadena de “aliados” desaparecidos—. Por parte de la Alianza, entonces, al no dedicar la debida consideración a lo importante que es esta relación sincera y personal del técnico con sus socios, pierde una importante oportunidad de fortalecer el compromiso sostenido con ellos.

No todos los socios han sentido el mismo grado de inatención por el técnico. El joven socio MG01 indica que está “satisfecho” con la asistencia técnica, pero el detalle que representa el punto de reflexión de su perspectiva es que él ya contaba con experiencia con el cacao antes del ingreso de la Alianza Cacao Perú. Para él, este comienzo adelantado ha significado que el cronograma para el apoyo que él ha requerido no entra en conflicto con el tipo de apoyo necesitado por los otros socios. Explica lo siguiente: “Cuando [la Alianza] entró, ya había sembrado, entonces había más oportunidades para asistencia técnica. Igual había menos agricultores en la iniciativa, así que los técnicos disponían de más tiempo para llegar a las chacras. Llegaban dos o tres veces a la semana”.¹⁸⁶ Su experiencia nos permite echar un vistazo a los factores que contribuyen a la sensación de falla por la asistencia técnica: hay un fuerte vínculo entre el nivel de satisfacción con la Alianza Cacao Perú y la posición en que el agricultor se encontraba al momento de integrarse a la iniciativa: los más experimentados que participaron antes tuvieron más tiempo y

¹⁸⁵ Entrevista individual, B-MGN, 15-01-2015, Miguel Grau.

¹⁸⁶ Entrevista individual, B-MG01, 17-01-2015, Miguel Grau.

oportunidades de consultar al técnico. Como beneficio adicional de esta atención especializada, estos cacaoteros se enteraron más de los puntos finos del manejo del cacao.

Pero para aquellos socios sin mucha experiencia propia con el cacao, la ausencia de estos técnicos significa que quedan en la incertidumbre con respecto a cómo avanzar. Una de tales socios, la madre de estos mencionados socios experimentados, proyecta este abatimiento cuando explica que quisiera aprender más sobre las enfermedades —cómo identificarlas, qué hacer para que no se contagien— pero que las visitas irregulares e impredecibles del técnico no permiten que haya oportunidad de aclarar sus dudas.¹⁸⁷ De hecho, es precisamente a estas preocupaciones que se refiere el técnico encargado de Miguel Grau, desde septiembre de 2014 hasta febrero de 2015, cuando cuenta cómo llegó a ser técnico de la Alianza. Comenta que surgieron muchas quejas sobre sus predecesores: que no llegaban y que la gente estaba dejando el programa.¹⁸⁸ Que la exacerbación de los socios sea tanta que los socios dejen el programa debe ser un punto de alta preocupación para la Alianza. Claro, es importante reconocer que, en cualquier programa, es imposible satisfacer a todos los integrantes. Es natural que surja resistencia y, hasta en cierta medida, acompañada de amargura. Pero es también importante reconocer que tanta frustración de los socios merece un lugar en el proceso de retroalimentación. Así, se puede hallar un punto medio entre un percibido abandono sin ton ni son y una frecuencia irrealista de asistencia técnica, porque al fin y al cabo el socio no necesariamente entiende por qué los técnicos cambian tanto, pero el efecto es que baja la confianza. De esta manera y hasta que se resuelva, el flujo en los técnicos es como dar un paso adelante y dos atrás en el panorama general de la iniciativa. Reconciliar esta brecha radica primero en una mejor comunicación y segundo en un ajuste de prioridades prescritas en el plan estratégico de la Alianza Cacao Perú.

¹⁸⁷ Es de suma importancia subrayar el hecho de que esta socia, a pesar de contar con dos hijos experimentados en el cacao, no recurre a ellos. Ilumina un importante mecanismo ideológico: la alta medida en que los socios cacaoteros de Miguel Grau les han atribuido a los técnicos la cualidad de omnisciencia. Representan la fuente para información técnica sobre el cacao.

¹⁸⁸ Entrevista individual, B-ACPT01, 15-01-2015, Miguel Grau.

MENSAJES MIXTOS

El socio MG01 incluso identifica un nivel adicional a la problemática de este flujo de técnicos: cada técnico realiza la asistencia técnica según un estilo distinto. Como resultado, “[el cacaotero] se puede confundir...Mejor sería profundizar un solo estilo primero”.¹⁸⁹ Hay que reconocer que tal rotación también es positiva: promueve ideas frescas y un intercambio de estas. Pero lo rotundamente negativo es que es difícil asegurar que todas estas ideas correspondan con el mensaje de la Alianza Cacao Perú. Presenté esta preocupación en una reunión grupal de los 15 técnicos de la zona de Neshuya-Curimaná. Para ilustrar la realidad de esta confusión, señalo dos instancias en las cuales dos socios de Miguel Grau me habían contado sobre impresiones que los técnicos les habían dado que, al mirarlos de cerca, no tienen lugar en el discurso oficial de la Alianza Cacao Perú.¹⁹⁰ Primero, uno expresa que un técnico enfatizó que ser socio de la Alianza significa comprometerse a la producción orgánica del cacao.¹⁹¹ Segundo, el presidente de la asociación de Miguel Grau cita que cuando conversó el tema de asociarse con uno de los técnicos, le dijeron que no hay que agruparse, que es mejor trabajarlo a nivel individual.¹⁹² Al final de la reunión, me parece que esta falta de claridad en el mensaje es el elemento que más le preocupa al ingeniero encargado de la coordinación de la zona. Pide al coordinador que apunte estos dos casos con la intención de hacer un seguimiento.

Pero las pruebas más serias de la deficiente comprensión del mensaje de la Alianza Cacao Perú se manifiestan en otra forma más preocupante todavía: una incompreensión de sus funciones.¹⁹³ En la sección sobre los antecedentes, presenté la observación de socio MGN que muchos agricultores no tienen claro los detalles de una asociación ni qué significa ser “socio”.¹⁹⁴ Por lo tanto, aparte de la

¹⁸⁹ Entrevista individual, B-MG01, 17-01-2015, Miguel Grau.

¹⁹⁰ Otro choque particularmente grave generado por un conflicto en el mensaje oficial de la Alianza Cacao Perú y las impresiones que dan los técnicos locales también ha sido reportado por un socio y miembro de una asociación cacaotera de San Alejandro. Se encuentra en una sección de anécdota.

¹⁹¹ Entrevista individual, MGN, 15-01-2015, Miguel Grau.

¹⁹² Entrevista individual, B-{124}, 12-01-2015, Miguel Grau.

¹⁹³ Como elaboro en la siguiente sección sobre los mecanismos de la asociación local, la incertidumbre con respecto a las funciones de la Alianza Cacao Perú estimula que el presidente de la asociación de Miguel Grau me pide aclarar los detalles de la iniciativa en una reunión con los socios.

¹⁹⁴ Entrevista individual, B-MGN, 15-01-2015, Miguel Grau.

incertidumbre de los socios con respecto a las prácticas que la Alianza espera que implementen, tampoco captan cómo la Alianza espera relacionarse con ellos. Una idea común entre los socios de Miguel Grau es que la Alianza en sí es una entidad que les comprará sus cosechas de cacao, que la Alianza representa una suerte de cooperativa. Fui aclarando esta malinterpretación a lo largo de mi investigación, pero ha persistido hasta el final: así concebían a la Alianza Cacao Perú dos socios ({117}, {132}) que participaron en la encuesta (desde el 28-08 hasta el 05-09-2015). En ese momento, ninguno tenía cacao en producción —el joven socio {117} contaba con una hectárea de cacao fino y de aroma en florecimiento y otras tres hectáreas por injertar en las próximas semanas—.¹⁹⁵ El socio {132}, a pesar de estar involucrado con la Alianza desde el 2014, recién estaba por meter semillas en bolsillas para dos hectáreas de cacao por dificultades administrativas aparte.¹⁹⁶ Pero ambos me indicaron que cuando sus árboles entraran en la producción, tenían pensado vender las cosechas a la Alianza.

Mientras esta confusión con respecto a la función de la Alianza podría parecer una idea errónea que se resuelve a sí misma con el tiempo —si cuando llega la cosecha, los socios se enteran de que la Alianza no compra y simplemente buscan a uno los numerosos intermediarios de la zona—, el problema radica en el tipo de preparativos que inspira esta conceptualización errada. En este caso, lo que nos preocupa es más bien la falta de planificación adecuada preliminar: al imaginar la Alianza como un mecanismo asociativo, los socios de Miguel Grau desatienden el fortalecer la asociación local. Comparto una entrada de mi cuaderno de campo que detalla los varios niveles de confusiones revelados tras conversar con cuatro socios:

12-01-2015, Miguel Grau

Cuando les pregunto a los socios (ej. a MG05) si van a juntarse en una asociación, dicen que sí pero se refieren a la Alianza. Los socios MG01, {125} y, claro el presidente de la asociación {124}, parecen tener más claro el asunto de la asociación de Miguel Grau, pero me parece que hay una brecha en el entendimiento, por lo menos entre los socios de Miguel Grau, acerca de “la asociación”. La realidad es que la Alianza en sí no es una asociación sino un promotor. Va a tener que existir otra estructura independiente —una asociación local consolidada— cuando la Alianza se vaya en 2016 para que la iniciativa siga fuerte.

¹⁹⁵ Entrevista individual, F-{117}, 30-08-2015, Miguel Grau.

¹⁹⁶ Entrevista individual, F-{132}, 04-09-2015, Miguel Grau.

Y no hay que buscar más que en la asociación local para encontrar esta “otra estructura independiente” de la Alianza que tiene el potencial de ser una base que pueda servir para estimular futuros avances de cacao en Miguel Grau. El socio MG01 reconoce el rol de las asociaciones en traer proyectos como la Alianza y que representa una fortaleza de estas. Explica que valora en particular la asociación de Miguel Grau por las oportunidades que presenta para acceder a asistencia técnica y para asistir a las reuniones dirigidas por los técnicos de un proyecto. Agrega que incluso estaba por nombrarse como candidato para una posición en la asociación pero al final no pudo porque viajó por dos meses para trabajar como mano de obra temporal justo durante la etapa administrativa de las elecciones.¹⁹⁷

Sin embargo, pocos socios de Miguel Grau logran discernir los matices de estas piezas que se mueven detrás de una iniciativa. Actúan según lo que pueden observar: una asociación aporta a sus socios y la Alianza Cacao Perú les aporta a ellos. Así, llegan a la noción errada de que la Alianza cumple la función de una asociación y como resultado los socios no invierten ni la energía ni el tiempo en fortalecer los lazos o alcance de la verdadera asociación de Miguel Grau.

La importancia y los beneficios traídos por las asociaciones se resalta en las explicaciones del oficial de la oficina de Dirección de Promoción y Competitividad Agraria de MINAGRI-Pucallpa. Cuando se trata de proyectos de cacao, explica, la oficina “ya conoce la cadena del cacao”, así que dirige su atención a los productores. Sin embargo, precisa que sea una interacción que cumpla con un perfil específico: toda relación con los agricultores se realiza por medio de las organizaciones de agricultores, sean cooperativas o asociaciones. Indica que el agricultor que se acerca a la oficina para pedir la asesoría de MINAGRI tiene que venir como representante de su asociación y no como un individuo buscando promover sus intereses solos.¹⁹⁸

El presidente de la asociación de caseríos ACPAFMA resalta lo mucho que la Alianza aporta en el nivel de las asociaciones. Me explica la naturaleza de la relación entre ambas esferas: “Nuestro aliado más cercano, nuestro socio estratégico es la Alianza Cacao Perú” y es —en teoría— así para los presidentes de

¹⁹⁷ Entrevista individual, B-MG01, 17-01-2015, Miguel Grau.

¹⁹⁸ Entrevista individual, B-GR02, 23-01-2015, Pucallpa.

cada asociación. Insiste que los beneficios que la Alianza les provee hacen que sea mejor que trabajar el cacao a nivel individual: además de brindar asistencia técnica y materiales para la siembra de cacao, la Alianza Cacao Perú les da fortaleza a las asociaciones mismas como organismos en la elaboración de perfiles de proyectos e incluso en señalarles posibles fuentes de fondos. Pero subraya que “al final, todo viene a través de las asociaciones”.¹⁹⁹

El énfasis en la asociatividad como la unidad básica preferida surge una vez más en el proyecto de Fondoempleo, el cual tampoco trabaja con agricultores particulares sino con aquellos asociados mediante el organismo matriz (la ACPAFMA, en este caso). El énfasis en la asociación como el medio destinado para conseguir subvenciones significa que igual de importante es afinar cómo se mueve la asociación y, por ende, cómo se relacionan los socios. Si los socios no se comprometen a apoyarse por el bien de la asociación entera, se producirán fisuras que, a lo largo, socavarán los esfuerzos de los miembros de salir adelante. Sin este núcleo permanente y eficiente, la posibilidad para los agricultores de Miguel Grau de aprovechar futuras oportunidades de acceder tanto a fondos nacionales como a proyectos de desarrollo, se debilita, y con ello, sus esperanzas de mejorar.

Hablando con los cacaoteros de Miguel Grau es evidente que tampoco se dan cuenta de que la Alianza está operando según un cronograma finito. Un socio, que también es el teniente de la asociación local, cuenta que, para él, la Alianza sirve para el apoyo material, aunque el ingeniero haya llegado solamente dos veces en todo el año que lleva inscrito como socio. Sin embargo, no sabía que la Alianza se va a terminar ni que ofrece otras formas de apoyo— ni qué es, exactamente, aparte de fuente de insumos.²⁰⁰ Como explico en más detalle en la siguiente sección sobre los mecanismos detrás de la asociación de Miguel Grau, su presidente me dio la oportunidad de hablar de los socios sobre estos puntos nebulosos en una reunión de la asociación el 18 de enero de 2015. Comunicué a los 14 socios presentes²⁰¹ la estructura diversificada de la Alianza, subrayando el apoyo de USAID, la presencia

¹⁹⁹ Entrevista individual, B-S05, 11-01-2015, Neshuya.

²⁰⁰ Entrevista individual, B-{125}, 18-01-2015, Miguel Grau.

²⁰¹ El límite de la poca comunicación se manifestó en la relativamente baja asistencia de los socios a la reunión —14 de los 33 socios llegaron— y lo evalué en la siguiente sección sobre los mecanismos de la asociación.

de DEVIDA, los intereses de las empresas financieras y de los comerciantes, para contestar las preguntas frecuentes que había escuchado a lo largo de la investigación: “¿Sobre qué trata exactamente [la Alianza Cacao Perú]?” También enfatice la importancia de mirar al largo plazo y fortalecer la asociación, y señalé el proyecto de Fondoempleo que está por venir, aprovechando la oportunidad para informarles sobre ello, ya que no estaban enterados; este es un problema cuya raíz identifiqué en la siguiente subsección.

Presentar estos ejemplos de cómo una inconsistencia en el mensaje puede generar inseguridad y, por lo tanto, inestabilidad, en la misma base funcional de la iniciativa de la Alianza —los socios cacaoteros—, activa otro núcleo de consecuencias que requieren consideración cuando hablamos de los impactos de la frecuente rotación de técnicos. Dado que el discurso oficial de la Alianza Cacao Perú se pierde a lo largo de la cadena de integrantes, prevenir que se distorsione depende de poder rastrear las causas que dan lugar a los mensajes mixtos. Señalé al comienzo de esta sección el riesgo de que la discordancia radique en una finta intencional para animar a los socios a unirse a la Alianza y ayudarla a estar más cerca de su meta de las 28 mil hectáreas. Entonces, otras posibles fuentes principales de discordancia, son los mal entendidos de parte de los socios y una falta de consistencia en el mensaje que los técnicos mismos transmiten. Pero en un segundo nivel, es un problema agravado además por el cambio frecuente de personal: cada par de meses entra otro técnico para administrar Miguel Grau y la confusión que impregna las conceptualizaciones de los socios sobre la Alianza y su participación en la iniciativa, sugiere que los técnicos llegan con mensajes variados. En pocas palabras, falta cohesión.

Los puntos que la Alianza Cacao Perú desea fortalecer deberían reflejarse en las acciones de los ingenieros y técnicos: como les dijimos en la reunión de los técnicos de la zona Neshuya-Curimaná el 14 de abril: al llegar, deberían analizar el escenario local, preguntando por 1) el estado o el progreso de la asociación y 2) la calidad de la relación con el Gobierno local.²⁰²

²⁰² Entrevista grupal a nueve técnicos de la zona Neshuya-Curimaná, 14-04-2015, Neshuya.

“OTROS MÉTODOS”

Tal reducción de técnicos disponibles siembra dudas sobre la factibilidad de que los socios reciban la atención adecuada y, por consiguiente, la oficina de la Alianza-Ucayali mide las implicancias y posibles soluciones en términos de cómo brindar asistencia técnica. El gestor de negocios declara que, dado que el personal abarca solo 45 técnicos a nivel regional, hay que “recurrir a otros métodos”. Asevera que esta disminución de personal hace que los agricultores se vuelvan menos dependientes de los técnicos: si los técnicos no están, los agricultores solo se tienen a ellos mismos para aclararse una duda.²⁰³ Esta lógica de autoayuda es intrínsecamente fallida en tanto que no tome en cuenta el nivel de la experiencia de los socios. Sabemos que parte del plan de la Alianza es trabajar con agricultores nuevos al manejo del cacao. Cuando el gestor de negocios sugiere que un personal limitado hará que los cacaoteros se vuelvan menos dependientes de los técnicos, presupone que o los socios ya disponen de la información y el conocimiento de los métodos para apoyarse o que existe una red de apoyo mutuo entre los cacaoteros con diferentes grados de experiencia. Muchas veces, y definitivamente en el caso de Miguel Grau, no es así, y los socios se sienten frustrados preguntándose por el técnico ausente para resolver un problema.

Pero con respecto a los posibles “otros métodos” para asegurar que haya algo de contacto entre los socios y un técnico, el gestor de negocios revela un plan piloto para implementar escuelas de campo en vez de visitas individuales —un giro que había señalado en el Capítulo 3—. Este ajuste parece permitirles acercarse a los socios de una manera más eficaz, además que lleva consigo una ventaja económica. Comenta: “La asistencia técnica tiene un costo grande y una estructura grupal ofrece mayor cobertura con menos gasto en asistencia técnica. Ya no sería [asistencia técnica de] “uno a uno” pero se espera lograr los mismos resultados, si no mejores.²⁰⁴

Pero la diferencia entre las posibilidades para el éxito de las escuelas grupales de campo (ECA) implementadas por la CCCP como parte del proyecto de Fondoempleo y aquellas que la Alianza delibera convocar radica en la diferencia en

²⁰³ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

²⁰⁴ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

las perspectivas de los cacaoteros. La CCCP lanza sus ECA como el método estándar, mientras la Alianza las implementaría como un descenso en la calidad de la asistencia técnica. El detalle que agrava este reto todavía más es el débil sistema de comunicación entre la Alianza y sus socios que he subrayado a lo largo de esta sección; al no explicar bien y de antemano a los socios el razonamiento detrás de esta nueva estrategia, los cacaoteros van a interpretar la disminución de la atención como una falta de compromiso de parte de la Alianza. De hecho, lo han interpretado así ya.

Que los técnicos, los supremos representantes de la Alianza Cacao Perú en el escenario local, estén difundiendo “mensajes mixtos” o información que no coincida con la realidad de la iniciativa de la Alianza es preocupante. Y la raíz problemática de todo es que no mantienen a los socios informados con respecto al desarrollo del proyecto. Cambiando una de las principales formas de ayuda —la asistencia técnica— con la implementación de “otros métodos”, por ejemplo, genera una profunda confusión que presenta un verdadero riesgo a la estabilidad del progreso logrado por la Alianza hasta ese momento. En la siguiente sección, señalo que tal desilusión no se disipa con la conclusión de un programa; más bien perdura, sumándose a las experiencias de proyectos anteriores, las cuales, en su conjunto, tienen una directa relación en cómo los cacaoteros reciben e interactúan con futuros proyectos.

Poca coordinación de tiempo en las actividades del nivel micro

Cuando hablé de la importancia de que los cacaoteros implementen la metodología enseñada por los técnicos, presenté un par de ejemplos que ilustran que a veces las voluntades de los socios quedan cortas. Los impactos de esta relativa apatía están magnificados todavía más cuando coinciden con una débil coordinación de tiempos respecto a la entrega de los materiales. Sabemos que la Alianza Cacao Perú se define en términos de cantidad: la instalación de 28 mil hectáreas de cacao. Uno supondría, entonces, que los materiales necesarios para alcanzar tal número sería de la más alta prioridad. Sin embargo, han surgido instancias donde la entrega de los insumos ha seguido un horario de entrega que no necesariamente se alinea con el cronograma de los procesos en las chacras.

Analizo ahora dos casos ilustrativos: la distribución de las varas yemeras para el injerto y la de los hijuelos de plátano.

LA CALIDAD CUESTIONABLE DE LAS VARAS YEMERAS

En la reunión con los miembros de la asociación de Miguel Grau del 18 de enero de 2015, los socios presentes vocalizan su frustración con la calidad de los insumos que la Alianza les entrega. Señalan que los materiales vegetales del cacao —las semillas, las varas yemeras para el injerto —llegan malas o secas—. ²⁰⁵ Peor todavía, coinciden en que se sienten impotentes en poder reclamar porque nunca da resultados. ²⁰⁶

En las entrevistas individuales durante el período de encuesta de los socios de Miguel Grau (28-08 al 05-09-2015), dos agricultores bastante experimentados con el cacao —y el injerto en particular— hicieron eco a los descontentos compartidos en la reunión de la asociación el 18 de enero de 2015. El socio {128} pone en palabras esa duda sobre la calidad de la materia prima entregada por la Alianza, particularmente las varas yemeras. Se pregunta, exclamando: “¿serán secas, frescas?” Ha profundizado su talento por el injerto aprovechando de visitas internacionales y proyectos anteriores, comenzando con uno de ACATPA, una cooperativa cacaotera basada en San Alejandro ²⁰⁷ en Aguaytía en el 2000, cuando llegó a la zona desde Chanchamayo, Junín, la tierra de su familia. En el 2015, cuenta con tres hectáreas de cacao que ha estado manteniendo desde el 2012. Pero el conocimiento que ha juntado tras todas sus experiencias le han imbuido una fuerte desconfianza en los técnicos que llegan. Estos “profesionales”—una palabra que implementa acompañada por un inconfundible tono de desprecio— están mal

²⁰⁵ Gran parte del problema en asegurar que las varas yemeras para el injerto lleguen sin secarse es que la Alianza las trae desde Juanjuí, San Martín (una jornada de casi 24 horas para llegar a Neshuya). Fue una decisión estratégica trasladarlos desde Juanjuí, al comienzo, por la carencia zonal de materias fina y de aroma. Es importante que la Alianza coordine una distribución más eficiente ahora que el cacao fino y de aroma tiene una presencia más notable en el área.

²⁰⁶ Diálogo de la reunión con 14 socios de Miguel Grau, el 18 de enero de 2015, Miguel Grau. Insatisfacción con la calidad de las semillas —particularmente su infección por escoba de bruja— es un sentimiento repetido en las conversaciones de algunos socios no de Miguel Grau en el transcurso del Módulo 2 de las EGE. B-S09; S13; S16; S24, 20-01-2015, Neshuya.

²⁰⁷ En aquél momento, ACATPA era una asociación; logró su estatus de cooperativa en el 2015 con la ayuda de DEVIDA.

capacitados, me explica. Critica a ACPT04, por ejemplo, indicando que no sabía injertar; “todo se murió”.²⁰⁸

El socio {126}, sobrino del socio {128} y el vocal de la asociación de Miguel Grau, expresan un parecido escepticismo con respecto al calibre del apoyo brindado por el técnico de la Alianza en la chacra y describe cómo estas inquietudes se ven reflejadas en su participación en la iniciativa de la Alianza. Con tan solo 25 años de edad está notablemente entusiasmado con el cacao y su entusiasmo se alimenta por estar rodeado por cacaoteros familiares: cita cinco parientes que también han apostado por este cultivo.²⁰⁹ Cuenta que comenzó a dedicarse al cacao —“algo que me iba a dar para el futuro”— en el año 2006 y afiló sus capacidades de injertar en el 2011 tras un convenio con la Universidad Nacional de Ucayali en Pucallpa, donde nació. Ahí, aprendió las temporadas del injerto y los tipos de corte para un injerto exitoso lo que comenzó a aplicar a sus plantas de cacao a tiempo completo.

En este momento {126} cuenta con 7800 plantas, intercaladas según su análisis del terreno y sembradas bajo los auspicios de varios programas de cacao.²¹⁰ Con tanta experticia propia, explica que su dependencia de los técnicos para indicaciones en el cacaotal es casi nula: “Me da igual si vienen a injertar o no vienen...Hoy no necesito a ingenieros”, quienes a veces enseñan “cosas que no son”. Pero es también por su alto nivel de conocimiento que hace agudas críticas sobre cómo la Alianza maneja la entrega de las varas yemeras. Ni siquiera se refiere a la distancia recorrida para hacer que lleguen “el problema fundamental es el cuándo”. La Alianza está trayendo las varas en estos días calurosos del verano, dice, y asevera que no las va a recibir porque se van a secar. “La entrega debería ser en octubre o noviembre”, cuando las lluvias comienzan. Felizmente, si el socio {126} puede injertar o no tiene muy poco que ver con la Alianza: con respecto al conocimiento, ya sabe los pasos, y para el material, indica que puede recurrir a sus propias varas para cumplir el injerto.²¹¹

²⁰⁸ Entrevista individual, F-{128}, 04-09-2015, Miguel Grau.

²⁰⁹ Incluye a su tío {128} y a otros dos participantes en la encuesta, a su tía {120} y a su primo {121}.

²¹⁰ Según el registro de la Alianza-Ucayali, {126} cuenta con un hectárea, o 1200 plantas. Su estimación de {126} es alrededor de 700-800 plantas sembradas con la Alianza desde su entrada en el 2012.

²¹¹ Entrevista individual, F-{126}, 03-09-2015, Miguel Grau.

Los socios {128} y {126} demuestran una agudeza excepcional en temas de la eficacia de las prácticas de los técnicos de la Alianza cuando tiene que ver con el injerto. Sin embargo, sus testimonios coinciden con la desilusión de la calidad de las materias vegetales entregadas por la Alianza que los socios de Miguel Grau habían vocalizado casi ocho meses antes. El socio {128} señala en particular la mala coordinación entre el cronograma de los pasos de la Alianza y el cronograma natural que el cacaotal sigue en el nivel micro. Estos dos socios, por su relativa autodependencia, declara no sufrir mucho por estas fallas en el apoyo.

Sin embargo, hay otra posible consecuencia de las deficiencias de la coordinación de tiempo, la cual se revela al examinar el panorama general: perjudicar la extensión del cacao fino y de aroma. Según la totalidad de las respuestas de la encuesta a los 25 socios, el 24% de los entrevistados indicó que el tipo de injerto que realizan —cacao común versus fino y de aroma— depende sobretodo de lo que el técnico les entrega. Si las varas no llegan en un estado saludable, o si el injerto falla por desfavorables condiciones climáticas o si, en el peor de los casos, el técnico nunca llega con la materia prima, los cacaoteros van a recurrir a lo que tienen a mano para hacer el injerto (si es que hacen el esfuerzo de realizar el injerto) y no necesariamente van a buscar varas yemeradas de cacao fino y de aroma. Porque después de todo, no todos los socios de la Alianza se sienten comprometidos todavía con el cacao fino y de aroma, como la opinión ambivalente de este 24% demuestra y como evaluó más adelante en la subsección sobre preferencias de cantidad; por un tropiezo organizacional, la Alianza corre el riesgo de perder potenciales hectáreas de cacao fino y de aroma.

AUSENCIA PLATANERA Y LA LIBRE VOLUNTAD

El potencial para una ruptura en la implementación de la trayectoria que la Alianza Cacao Perú había planeado para escenarios locales como Miguel Grau se hace muy evidente en el caso de la ausencia de alinear la teoría detrás de los pasos de la iniciativa con la realidad a nivel local. Acabo de demostrar que no coordinar el apoyo material que corresponde al injerto con las realidades físicas locales produce una fisura en la base de la iniciativa de la Alianza que es promover el cacao fino y de aroma. Otro ejemplo sumamente revelador de la ausencia de una sincronización entre los planos de la Alianza y el nivel micro es la entrega de los hijuelos de plátano para que proporcionen sombra temporal en el cacaotal. Al analizar esto, revelo

también que la falla estructural choca desafortunadamente con una falla proveniente de las actitudes de los socios mismos: la medida en que deciden seguir el sugerido cronograma de la siembra de los hijuelos de plátano.

Es importante comenzar el análisis de este caso con una explicación sobre por qué, en primer lugar, el plátano es importante a la siembra del cacao. Un componente integral del aprendizaje del manejo de este cultivo es reconocer que el cacao, en sus etapas iniciales, demuestra una alta sensibilidad al sol fuerte y que esto necesita la construcción cautelosa de los viveros que acabamos de mencionar. Pero ACPT/GR también señala que la sensibilidad no termina con el trasplante de las plantas en el cacaotal: se extiende aproximadamente al primer año y medio de vida de la planta. Estar sin sombra no necesariamente garantiza que la planta se queme, explica —de hecho, si sobrevive una primera etapa calurosa, es posible que se vuelva más resistente a los fuertes rayos después de su trasplante—. Sin embargo, apostar por una planta fuerte que está expuesta a pleno sol es como jugar a la ruleta rusa. Para evitar este riesgo, requiere la siembra de una planta de sombra temporal para proteger las hojas frágiles aún en el cacaotal.²¹² He señalado que la planta que la Alianza Cacao Perú ha elegido para esta misión es el plátano. ACPT/GR explica que se recomienda sembrar el hijuelo de plátano seis meses antes de trasplantar el cacao. Estos seis meses dan tiempo al plátano para que sus



IMAGEN 20
FUTURO CACAOTAL DE CACAO SEMBRADO
CON OTROS CULTIVOS COMERCIALES.
DEMORA DE SIEMBRA DEL PLÁTANO
FUENTE: FOTO PROPIA. ENERO 2015

hojas alcancen un tamaño suficiente para brindar sombra en el momento de trasplantar el cacao.²¹³

Sin embargo, en el caso de MG03, ella opta por sembrar otros cultivos comerciales que pueden generar un ingreso mientras tanto: el ajonjolí, el arroz y el maíz. En la Imagen 20, se puede observar el día de la siembra del plátano a estas plantas a casi un mes de haber sido sembradas.

²¹² Entrevista individual, A-ACPT/GR, 04-10-2013, Miguel Grau.

²¹³ Entrevista individual, A-ACPT/GR, 04-10-2013, Miguel Grau.

A pesar de que la sombra deficiente puede tener un impacto negativo en la salud de las plantas de cacao, le conviene a MG03 maximizar sus oportunidades de ganancias con la siembra de estos cultivos adicionales estratégicamente elegidos según su tiempo de crecimiento para no interferir con el cronograma del cacao en sí —antes de trasplantar las plantas de cacao—. Y mientras esta decisión revela un componente importante de la racionalidad local, la priorización de los motivos económicos definitivamente no fue el único componente del proceso de la toma de decisión de MG03. Un factor integral fue el cronograma de la entrega de los hijuelos del plátano. El sistema que la Alianza ha propuesto para distribuir los hijuelos a sus socios en Miguel Grau recurre a las hectáreas de plátano de los socios que ya tienen experiencia con el cacao para la materia prima. Uno de estos, el presidente de la asociación de Miguel Grau, me explica que la Alianza le paga al socio colaborador entre S/. 0.40 y S/. 0.45 por cada hijuelo y que cada socio recibirá 1000 hijuelos por cada hectárea. En teoría, entran 1200 plantas de plátano en una hectárea y se espera que el agricultor complemente la cantidad restante.²¹⁴

Bajo estos cálculos, socia MG03 espera recibir 2000 hijuelos para las dos hectáreas de cacao que piensa sembrar. Sin embargo, a pesar de que el técnico trajo las dos tandas de semillas, el 4 y el 22 de octubre, la entrega de los hijuelos no se concretiza hasta el día jueves, 7 de noviembre. En esta fecha, MG03, con la ayuda de su hijo {123}, trajeron 1500 de las plantas con su moto y las dejaron en el camino hacia la chacra. Faltaban 500 hijuelos aún, pero como la moto se malogró se quedaron en la casa del presidente de la asociación {124}. Este imprevisto fallo mecánico desencadena una serie de problemas que revelan el subyacente egoísmo que existe entre los moradores de Miguel Grau, lo cual evalúo más adelante en la subsección sobre la debilidad de la infraestructura social. Pero mientras se busca arreglar el problema del transporte, la siembra de los hijuelos que sí llegaron comienza el día siguiente (08-11-2013). Hasta este punto, la primera tanda de semillas de cacao lleva embolsada apenas un mes, y la segunda dos semanas. Su trasplante al cacaotal no es inminente, pero tampoco es algo que puede esperar seis meses más hasta que el plátano alcance el tamaño ideal para proporcionar sombra.

²¹⁴ Entrevista individual, A-{124}, 06-11-2013, Miguel Grau.

Si examinamos todavía más la factibilidad de sembrar el plátano según el aconsejado plazo de seis meses antes del trasplante del cacao, cabe señalar que las dos hectáreas destinadas para el futuro cacaotal no habían sido preparadas. Al contrario, hasta el 24 de septiembre (un poco más que un mes antes de la entrega de los hijuelos) el terreno era una densa extensión de bosque maduro, imposibilitando aún más la recomendada siembra de plátano.

CUESTIONEMOS:

“LA ALIANZA ES BUENA. SON LOS TRABAJADORES LOS MALOS”

La triple convergencia de impedimentos para la siembra puntual del plátano —falta de material, priorización de estrategias económicas, insuficiente preparación de antemano— de acuerdo a las mejores prácticas indicadas por la Alianza Cacao Perú levanta dudas sobre hasta qué medida la falta de coordinar las acciones de la Alianza con el cronograma agrícola está socavando los mismos esfuerzos de la iniciativa. Si sumamos este contratiempo con el plátano al desfase que brota de la entrega deficiente de las varas yemeras es evidente que hay un desconexión entre la “lógica” detrás de los planes de la Alianza y la practicabilidad y que tiene verdaderas consecuencias. Como socio {128} había comentado cuando estaba hablando acerca de su experiencia con los técnicos de la Alianza: “La Alianza Cacao Perú es buena. Son los trabajadores los malos”.²¹⁵ Hemos visto varios casos de las deficiencias de la asistencia técnica, ambos por parte de su organización como por las acciones de los técnicos mismos. Pero subrayo que en la escala macro, una falla en la base estructural de la Alianza será muy difícil de arreglar en la práctica, sin importar qué tan escrupuloso sea el personal. En estos dos casos en particular, las actividades asincrónicas en el micro nivel que proceden de una mala planificación abren la puerta a la posibilidad de perjudicar los cultivos al largo plazo. Y aunque dudo que tal falta de atención resulte en un fracaso extendido de los cultivos, sí es un motivo de preocupación precisamente por el riesgo que presenta a la sostenibilidad de los esfuerzos de la Alianza Cacao Perú.

²¹⁵ Entrevista individual, F-{128}, 04-09-2015, Miguel Grau.

Antecedentes que perduran, distorsionan

Al final de la entrevista con el vicegobernador regional de Ucayali en el lanzamiento de la ExpoAmazónica, ese mismo, añadió que los Gobiernos locales también promueven el cacao y destaca el distrito y proyectos del distrito de Irazola en particular.²¹⁶ Sin embargo, las impresiones dejadas por tales iniciativas no siempre han sido positivas. En esta sección, subrayo la estrecha conexión entre las experiencias pasadas y la participación actual, además de las consiguientes implicancias para el avance de la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau. Me enfoco en la medida en que las expectativas —productos de los proyectos anteriores— influyen en cómo los socios de Miguel Grau perciben el proyecto de la Alianza. El análisis cubre dos elementos principales: la subyacente desconfianza en proyectos y una divergencia en el apoyo esperado, particularmente en el rubro de insumos. Al final, subrayo que estos desencadenan severas instancias de tensión que, a su vez, limitan el éxito de la Alianza.

Antes de comenzar, veo pertinente delinear los dos pilares de las actitudes de los socios de Miguel Grau hacia los proyectos. Volviendo a la consideración del perfil básico de las actitudes y costumbres de los cacaoteros de Miguel Grau, nos acordamos de que un gran factor en la decisión de matricularse en programas de desarrollo es si el programa les provee los insumos requeridos sin implicar un significativo gasto monetario propio. Ahora, si los cacaoteros deciden participar en un nuevo proyecto, hay dos elementos más que ellos consideran de una forma constante y que al final dictan la medida en que acepten la iniciativa:

- Oportunidades para maximizar y proteger las oportunidades para ganancias (por ejemplo, en el caso del cacao, los cacaoteros demuestran una persistente reluctancia a injertar cacaos finos y de aroma por los rumores de que producen menos y son más vulnerables a plaga y enfermedades).
- El nivel de apoyo recibido para llevar a cabo cada etapa del programa.

En el marco teórico presentado en el Capítulo 1, establecí un análisis de las dinámicas entre los varios intereses (III.) e indiqué que un componente importante son las actitudes locales. Refiriéndome a Nauta (2006) y Appadurai (2004), subrayé que los proyectos pasados representan una fuerza importante en el proceso de la

²¹⁶ Entrevista individual, E-GR05, 12-06-2015, Lima.

formación de las actitudes de los socios. El énfasis que Cooke y Kathari (2001) ponen en considerar precisamente estas disposiciones locales como parte de la construcción de un proyecto, se ve ilustrado en una reunión realizada el 28 de septiembre del 2013 por la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau a los inicios de su implementación de la iniciativa en el caserío. Al observar las dinámicas que marcan las interacciones entre los representantes de la Alianza —el ingeniero encargado de la zona y un miembro de uno de los actores aliados de la Alianza— y los socios cacaoteros, se nota que cada agricultor viene al proyecto con su propia agenda. Los agricultores no se refrenan en hacerles preguntas sobre cómo el participar en la iniciativa podría servir a sus intereses particulares, sean parecidos o distintos a las propuestas lanzadas por los representantes y, en una rarísima instancia de cohesión, conversan frecuentemente entre sí para comparar impresiones y experiencias con la Alianza hasta el momento.

Este percibido éxito o incumplimiento de los antecedentes va a variar ligeramente en el nivel del individuo y en la medida en la cual influyen las aspiraciones hacia su futuro, pero las impresiones generales pueden reflejar coincidencias parecidas. Señalo ahora dos de las coincidencias que influyen más en la participación de los socios de Miguel Grau en programas actuales como la Alianza.

DESCONFIANZA PERJUDICIAL

En nuestra primera entrevista, el director nacional de la Alianza Cacao Perú se dirige brevemente al tema de los proyectos paralelos como los mencionados por el vicegobernador regional. Es claro a estas alturas que la Alianza busca forjar relaciones con los Gobiernos locales como parte de generar un entorno favorable de promoción del cacao. Le interesa, entonces, saber cómo se está comportando a nivel local y me pregunta si yo he observado la presencia del Gobierno local durante mi trabajo de campo. Le explico que los cacaoteros me han contado de varios proyectos y pasantías estimulados por las municipalidades en los últimos cinco años en particular, pero que los no les tienen mucha confianza. Le explico que tal sospecha puede resumirse en una sola frase, enunciada por el presidente de la asociación de caseríos ACPAFMA: “la plata se queda en los bolsillos”.²¹⁷

²¹⁷ Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015, Lima.

La desconfianza en el manejo de los fondos se manifiesta primero en el nivel zonal; es el tema de múltiples conversaciones entre los socios participantes de las EGE: dos socios, a pesar de proceder de caseríos distintos, coincidieron en reclamar por subvenciones que nunca llegaron al nivel local. Sabiendo que DEVIDA es parte de la iniciativa, se quejan de un proyecto de cacao administrado por DEVIDA del año pasado: los fondos eran recibidos por la municipalidad pero nunca llegaron a los cacaoteros. Además, criticaron que mientras un componente del apoyo fue asignar ingenieros para ayudarles a injertar, cuando no salió el injerto, no había con quién comunicarse para buscar soluciones. Los ingenieros se habían ido.²¹⁸

Los ingenieros se fueron, pero como los comentarios de los socios demuestran, ha quedado un fuerte escepticismo en su lugar. En la reunión informativa sobre el próximo proyecto de Fondoempleo, el presidente de la asociación de caseríos de la zona (ACPAFMA) exige a los socios presentes que se acuerden de las lecciones aprendidas mediante las iniciativas pasadas. Sus quejas incluyen las muchas promesas vacías de pasantías que nunca se realizaron y un manejo político parecido de parte del personal municipal. Señala en particular el ejemplo de PROCOMPITES y la pobre distribución de los fondos municipales. “Que no sean chuecos al final”, les recuerda.²¹⁹ En respuesta a estas desilusiones y para prevenir tal manipulación de los fondos, el presidente de ACPAFMA y los demás socios presentes exigieron en el momento de discutir la ubicación de la oficina para el nuevo proyecto de Fondoempleo que sea en Neshuya, no en la ciudad de Pucallpa. Su clamor es exitoso: el gestor de proyectos, representando la CCCP, concede buscar un local en Monte Alegre él mismo para la oficina.²²⁰

Este tipo de mal manejo que los socios han señalado pudo suceder, en gran parte, por la desconexión entre los vínculos de la cadena de mando, tanto literal como figurativa: los representantes que tratan de administrar el proyecto desde afuera —sea Lima o incluso Pucallpa— no tienen la oportunidad de acercarse a las

²¹⁸ Entrevista grupal, B-S12; S-22, 19-01-2015, Neshuya.

²¹⁹ Observación de reunión, B-S05, 15-01-2015, Neshuya. Y es un recordatorio al cual el gestor de proyectos de la CCCP —el coordinador de la reunión— responde con la insistencia de que los miembros de la ACPAFMA se comuniquen con el nuevo jefe del proyecto de Fondoempleo para compartir precisamente las lecciones aprendidas de anteriores iniciativas.

²²⁰ Observando reunión, 15-01-2015, Neshuya.

realidades del nivel micro, ni a las mentalidades de la gente que se mueve en esa esfera. La consecuencia es una iniciativa que va a realizarse sin mucho conocimiento de las cualidades de la zona, aumentando exponencialmente la probabilidad de que se presente un conflicto o deficiencia en algún momento durante su implementación. Las implicancias, entonces, son grandes para la Alianza Cacao Perú: sus actividades y propaganda dan la impresión que colabora bastante con los Gobiernos regionales y locales para promover la iniciativa, pero esto da por sentado que existe una relación productiva y de confianza entre estos actores y la gente misma, lo cual no siempre es así.

EXPECTATIVAS ERRADAS

Quiero notar que es difícil hablar con mucha certeza acerca de la delegación apropiada o no de los fondos de un proyecto, pues muchas veces una parte substancial del presupuesto está designada para un gasto que no es percibido a simple vista. Pero lo que sí es importante destacar es la divergencia entre las expectativas de los agricultores participantes y el apoyo manifestado. Entender lo que los agricultores anticipan de un proyecto debe ser parte de la planificación del mismo porque los puntos en los cuales sus expectativas de los agricultores no coinciden con la agenda de la iniciativa que está por venir son puntos que deben ser aclarados en la presentación del proyecto y a lo largo de su implementación. Estar consciente de las diferencias no quiere decir que la iniciativa se diseñe según lo que los agricultores desean; se trata más de reconocer que sus nociones preconcebidas acerca de qué apoyo el proyecto debe ofrecer influyen en cómo ellos interactúan con el proyecto, por un lado, y por otro, con qué estándares van a medir su éxito. Examinar los antecedentes es un componente integral de tal consideración.

El escepticismo ni siquiera depende del origen del proyecto. Los socios hermanos MGN y {111} cuentan su desilusión después de anteriores iniciativas falladas: citan en particular la secadora incompleta en Nolberth “que no sirve excepto como cancha de fútbol”, aunque no recuerdan si fue un proyecto auspiciado por PROCOMPITE o DEVIDA.²²¹

En múltiples ocasiones, los socios de Miguel Grau demostraron una tendencia a depender de ayuda de afuera. Percibí esta fuerte influencia desde el

²²¹ Entrevista grupal, B-MGN; {111}, 15-01-2015, Miguel Grau.

inicio: tan solo cuatro días después de mi primera llegada a Miguel Grau, los cacaoteros ya habían comenzado a contarme con evidente tono de anhelo sobre las intervenciones extranjeras en Nolberth —que llegan en helicópteros con regalos es un punto que ha sido reiterado por varias personas—. Sin embargo, a pesar de que buscan apoyo externo para lograr éxitos parecidos a los del caserío vecino, es evidente que no van a asumir una agenda ciegamente. En la primera entrevista con el director nacional de la Alianza y el gerente de monitoreo y evaluación, reproducen un breve video del 2014 destacando el proceso de transportar las varas yemeras para el injerto desde Juanjuí a Curimaná. A lo largo del corto enfatizan cómo los agricultores entrevistados se refieren a ellos mismos con la palabra “socios” y se emocionan. Para el director, este cambio en la terminología representa una transición importante. Explica: en el PDA, el término que se utilizaba era “beneficiario” y llevaba con ello el sentido de que los cacaoteros reciben nomás. Después, se cambió a “participante”. El uso de “socio” de ahora, según él y el gerente, demuestra que se identifican como parte del equipo de la Alianza, de “poner también su parte”.²²²

Atribuyen este giro terminológico entonces a que los cacaoteros se ven en una cierta manera, más proactivos en la iniciativa. Sin embargo, esta inferencia es problemática: primero, ¿en qué medida es una palabra que ellos escogen para referirse a sí mismos? Unas ligeras observaciones son suficientes para darse cuenta de que “socios” es un término que los ingenieros utilizan continuamente en sus discursos durante reuniones o las visitas de asistencia técnica. Cuando los agricultores repiten la palabra, no es necesariamente con una conciencia deliberada. Segundo, esta suposición emocionada del director nacional asume que los cacaoteros han asignado el mismo significado a la palabra. Como el socio MGN advierte, es bueno querer fortalecer las asociaciones, pero la gente no tiene muy claro qué es una asociación ni para qué es.²²³ Esta incertidumbre —y las conjeturas que los agricultores formulan ellos mismos como resultado— presenta un serio reto a la iniciativa de la Alianza de cambiar las mentalidades locales tras su énfasis en el emprendimiento.

²²² Entrevista grupal, C-ACP01; ACP02, 03-02-2015, Lima.

²²³ Entrevista individual, B-MGN, 15-01-2015, Miguel Grau.

El director y el gestor señalan también a la encuesta de monitoreo realizada cada seis meses como una fuente que confirma todavía más este espíritu de colaboración entusiasmada que la Alianza tanto espera de los cacaoteros. Indican que saben que, por los antecedentes, los agricultores tienden a ver la iniciativa con la expectativa de “qué cosa me van a dar”. Por ende, dicen que cuando los encuestadores llegan a entrevistar a los cacaoteros, les preguntan a estos “qué han hecho”, verificando los requisitos por hectáreas instaladas.²²⁴ Hay varias dudas con respecto a la eficacia de esta estrategia ya que depende enteramente de la honestidad de los cacaoteros: el socio {128} señala dicha práctica como un punto débil de la asistencia técnica. Dice que por no cumplir con su compromiso y no llegar directamente a las chacras, cuando el técnico pregunta por el progreso de su cacaotal, es “fácil pintarle flores, pero engañándolo, porque no he hecho nada”.²²⁵

Sin embargo, si hay una coincidencia entre las esperanzadas observaciones del director nacional sobre las disposiciones de los cacaoteros y las actitudes de los socios de Miguel Grau, es que estos definitivamente buscan maneras de influenciar su participación con la Alianza Cacao Perú. La forma en que interrogan a los representantes de la Alianza (en la reunión el 28 de septiembre de 2013), revela que la piedra angular de su participación en esta es utilizar los recursos que el proyecto hace disponibles, según sus propios intereses.²²⁶ Entre los intereses más presentes está el de recibir un bono. Con respecto a las expectativas particulares, un socio padre de familia {111}, uno de los primeros de los moradores en unirse a la Alianza, expresa directamente que está buscando que un programa venga y le dé “la plata, como había antes”.²²⁷ La expectativa de recibir apoyo monetario en físico tiene una profunda base en las estrategias de los proyectos anteriores. El presidente de la asociación de caseríos ACPAFMA comparte sus recuerdos de unos proyectos recientes diciendo que, antes, DEVIDA entregaba plata y PDA funcionaba como el operador de programa.²²⁸ Otro socio recién inscrito {130} reflexiona que hubiera sido

²²⁴ Entrevista grupal, C-ACP01; ACP02, 03-02-2015, Lima.

²²⁵ Entrevista individual, F-{128}, 04-09-2015, Miguel Grau.

²²⁶ Observación de reunión, 28-09-2015, Miguel Grau.

²²⁷ Entrevista individual, B-{111}, 15-01-2015, Miguel Grau.

²²⁸ Entrevista individual, B-S05, 15-01-2015, Neshuya.

provechoso si el proyecto hubiera contemplado recursos para la construcción del vivero, esencialmente un bono que podría haber sido utilizado para pagar por mano de obra o materiales para erigirlo.²²⁹

Quizás más polémico que la expectativa de recibir efectivo como parte del programa es la anticipación de recibir herramientas. La socia MG03 reflexiona que, antes de la Alianza Cacao Perú, recibieron herramientas (destaca en particular machetes y posteadoras), pero no se acuerda de qué programa provenía el apoyo.²³⁰ Múltiples socios compartieron esta expectativa y han expresado una tremenda desilusión. El director regional de la oficina Alianza-Ucayali mantiene enfáticamente que el proyecto no contempla la entrega de herramientas,²³¹ pero yo hallo el origen potencial de la confusión de los socios en la transcripción de la temprana reunión encabezada por el ingeniero encargado de la zona Neshuya-Curimaná y un representante de un aliado financiero de la Alianza en aquél entonces. Delinean las posibles aplicaciones del financiamiento para animar a los socios, subrayando como un punto atractivo que el financiamiento “ofrece dinero, como para herramientas”.²³² En ningún momento se dice explícitamente que dichas herramientas vienen mediante la Alianza misma, pero al mencionarlas sembró una semilla que produjo expectativas.

Por esta intersección dual de, por un lado, haber recibido herramientas en el pasado y, por el otro, haber escuchado la palabra provocativa “herramientas” de la boca de representantes de la Alianza, los socios toman la idea de que la Alianza Cacao Perú va a seguir el mismo camino. El siguiente gráfico (12) representa los comentarios expresados por los socios cacaoteros durante el período de la encuesta (28-08 al 05-09-2015) como parte de su reflexión sobre sus percepciones de cuánto el apoyo de la Alianza se alinea con lo que consideran sus necesidades más apremiantes.

²²⁹ Entrevista individual, F-{130}, 04-09-2015, Miguel Grau.

²³⁰ Entrevista individual, B-MG03, 13-01-2015, Miguel Grau.

²³¹ Entrevista individual, F-ACPU03, 05-09-2015, Pucallpa.

²³² Observación de reunión, A-ACPU01; AG01, 28-09-2013, Miguel Grau.

Vacíos percibidos en el apoyo de la Alianza Cacao Perú por socios en Miguel Grau

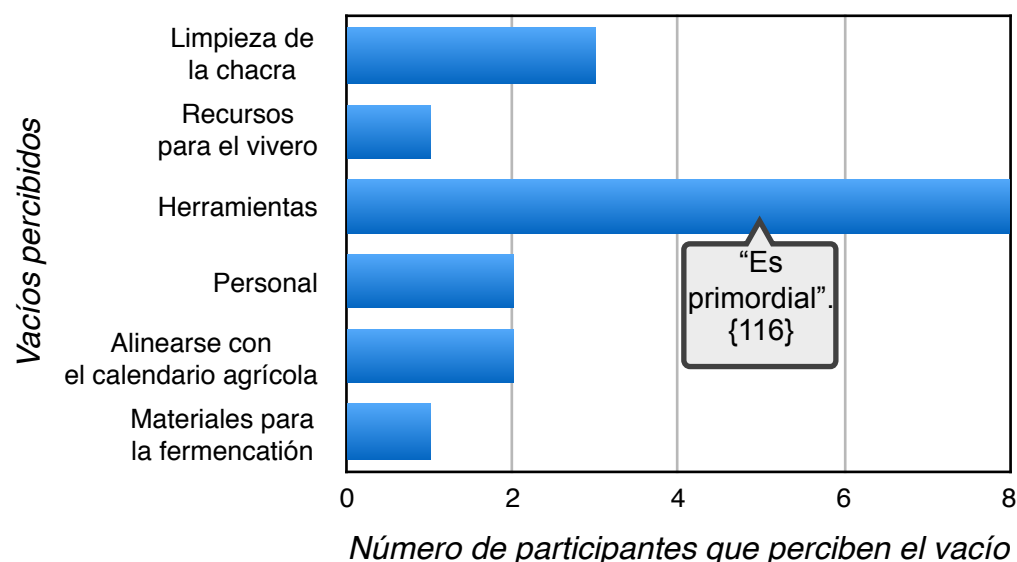


GRÁFICO 12
VACÍOS PERCIBIDOS EN EL APOYO DE LA ALIANZA EN MIGUEL GRAU
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON RESPUESTAS DE ENCUESTA (28-08 AL 05-09-2015)

Entre estas percepciones de los vacíos en el apoyo de la Alianza figuran quejas que he analizado en anteriores secciones —recursos limitados para hacer el vivero, personal descuidado, poca coordinación con el calendario agrícola—. Pero como se puede apreciar en este gráfico, el punto de discusión que más se repite es la ausencia de las herramientas: un cuarto de los socios entrevistados han tocado el tema en algún momento durante nuestra conversación. Las actitudes de estos ocho socios que se han quejado por no recibir herramientas como parte del apoyo de la Alianza varían entre confusión y frustración, pero se detecta un hilo común subyacente: una crítica de cómo funciona la Alianza, por haber fallado en ese componente que, para ellos, es tan integral a un proyecto de desarrollo alternativo.

Al final, la persistencia de la expectativa errónea de que la Alianza Cacao Perú les debe herramientas a sus socios no tiene su raíz en un origen único. Sin embargo, al darse cuenta de la agitación que el malentendido ha suscitado entre los socios, es evidente que podría perjudicar el compromiso de estos con el programa. Y dado que la Alianza es una iniciativa que ostensiblemente busca inculcar en sus socios un cambio de mentalidad y comportamiento, debe interesarle hacer lo que pueda para asegurar que la transición se realice con menos problemas. En este caso, implicaría reconocer las expectativas generadas por experiencias anteriores y ocuparse de aclarar los puntos de divergencia en la iniciativa actual.

Por si este análisis de los efectos actuales de los antecedentes diera la impresión de que no existe ningún aspecto positivo a los proyectos de desarrollo alternativo —pasados o presentes— quiero señalar que la fortaleza de estas iniciativas ha sido precisamente su existencia. Me refiero a que muchos socios de Miguel Grau han indicado como una fuente de provecho considerable el haber estado expuestos al cacao. El presidente de la asociación de Miguel Grau lleva seis años manejando el cacao, y cuenta que fue precisamente la oportunidad de participar en los proyectos de cacao lo que estimuló su decisión de dónde vivir: nació en Tocache pero huyó con su familia a Pucallpa en 1988 por el terrorismo y en el 2009, cuando se enteró de los proyectos de cacao de DEVIDA, se mudó a Miguel Grau. Comenzó aprendiendo así con DEVIDA y hoy se siente cómodo manejando todas las etapas de la producción del cacao él mismo.²³³

El socio MG01 tuvo una experiencia comparable con respecto a la formación de su base de conocimiento sobre el cacao. No se acuerda de cuál organización era, pero en el 2011 (estima) hubo un proyecto en Nolberth por el que llegaron técnicos que le enseñaron todo sobre el manejo del cacao. Él mismo injertó sus 2.5 hectáreas y hoy se siente tan seguro con el proceso que, entre él y sus hermanos {111} y MGN, van a injertar las 2 hectáreas de su hermana MG04. Incluso tienen pensado llevar a los demás hermanos cacaoteros que están recién por unirse a la Alianza para que aprendan.²³⁴ En el caso de MG01, entonces, los antecedentes le han permitido afilar sus capacidades con el cacao. Como resultado, no siente tanta dependencia en la asistencia técnica de la Alianza Cacao Perú y, al compartir sus conocimientos a sus hermanos y compañeros socios de la Alianza, está sembrando todavía más autosuficiencia.

Socia MG03 también relata que lleva un largo tiempo expuesta al cacao por proyectos anteriores. Señala el 2002 como el principio, cuando su esposo se juntó a un programa. No recuerda bajo qué entidad se realizó, pero hace un contraste animador y verdaderamente inesperado, dadas sus críticas actuales entre ese antecedente y la Alianza con respecto al apoyo brindado al agricultor cacaotero. MG03 señala que el cambio más notable ha sido que los programas anteriores no

²³³ Entrevistas individuales, B,F-{124}, 12-01-2015 y 03-09-2015, Miguel Grau.

²³⁴ Entrevista individual, B-MG01, 17-01-2015, Miguel Grau.

iban más allá que repartir semillas, bolsas de tierra y bolsillas, y que había muy poca instrucción. Por consiguiente, cuenta que los agricultores metían las semillas directamente en las bolsillas sin saber que era necesario dejar que germinaran primero. Si consideramos que los agricultores de hoy en día no están muy seguros en el manejo de cacao, se puede imaginar que el nivel de experiencia hace 13 años no era nada mejor. “La mitad [de las semillas] fracasó”, recuerda. Pero indica que ahora el programa los guía mejor, aún si se concentra mayormente en las etapas iniciales del manejo de cacao a expensas de difundir indicaciones sobre el seguimiento y mantenimiento.²³⁵

Su hijo, el socio MG02, tuvo una introducción parecida al cacao: por los proyectos anteriores en los cuales participaron sus hermanos mayores (MG01, MGN, {111}), pudo familiarizarse con el manejo del cacao observando al ayudarles con sus labores. Contar con esta base preliminar le dio una notable ventaja cuando entró a la iniciativa de la Alianza. Cuenta que pudo saltarse las introducciones básicas al cacao y así aprovechar de la visita del técnico de la Alianza desde la primera vez que vino para visitar su chacra. En aquél momento, dice, cogió “todos los trucos”²³⁶ y así preparó el camino para tener un cacaotal exitoso.

Hablando con los socios de Miguel Grau, se nota que en general expresan poquísima confianza en los proyectos; hay una larga lista de fracasos. Ellos los citan como engaños, como personas que vienen y dicen mentiras.²³⁷ En el presente caso, tenemos que considerar que posiblemente los fracasos se deben a una falta de comunicación de parte de la Alianza Cacao Perú, o de entender o interpretar bien y

²³⁵ Entrevista individual, A-MG03, 03-10-2013, Miguel Grau.

²³⁶ Entrevista individual, B-MG02, 12-01-2015, Miguel Grau.

²³⁷ Encuentro tal riesgo actual con respecto al mencionado proyecto de Fondoempleo gestionado por la Central Café Cacao Perú. En la reunión informativa del 15-01-2015 en Monte Alegre para los beneficiarios del proyecto, el gestor de proyectos detalló que el plan contempla la creación de 12 centros de poscosecha (Observación de reunión, B-ACC01, 15-01-2015, Neshuya). Sin embargo, al reunirme con el jefe del proyecto tres meses luego en Monte Alegre, él comentó que solamente había visto un plan para 5 “megacentros”—nada de 12 módulos—. Cuando le señalé esta discrepancia, dijo que quería ver cómo era el plan original aprobado por Fondoempleo porque, comentó, había estado en situaciones antes en las cuales se les había entregado a los jefes del proyecto una versión alterada del plan original. (Entrevista individual, D-ACC04, 13-04-2015, Neshuya). Reducir por más que la mitad un componente del apoyo que ya ha sido advertido en su totalidad a los beneficiarios es el preludio para otra erupción de confusión y decepción desconfianza. Es echar leña al fuego que se alimenta de la desconfianza generada por anteriores proyectos no-cumplidos.

no según nociones preconcebidas, de parte de los socios. Pero aparte de identificar el origen, es necesario que la iniciativa contemple de antemano si estas actitudes existen y cómo forman el escenario local en el que busca entrar, pues tal consideración permite sacar a la luz la acumulación de las experiencias y expectativas vinculadas a proyectos anteriores. Tener este conjunto claro es fundamental para que la nueva iniciativa pueda establecer su base anticipando potenciales divergencias y determinando una estrategia para disipar cualquier confusión consiguiente de antemano.

La debilidad de la infraestructura social

Fuera de las dificultades experimentadas por los socios cacaoteros como resultado de las varias deficiencias en la planificación y ejecución de la asistencia técnica, hay condiciones desventajosas que tiñen la misma infraestructura social y que preexisten aquellas fallas de la iniciativa. Un análisis comprensivo de estas cualidades las desagrega en tres categorías principales: el egoísmo entre los socios, el racismo que lo exacerba y los problemas de comunicación de la asociación local.

El reto en grande para una completa implementación de los esfuerzos de la Alianza es que estos tres puntos de tensión influyen en cómo los socios cacaoteros de Miguel Grau interactúan con el proyecto y, por ende, en cómo la Alianza se realiza a nivel local. El ingeniero encargado de la zona Neshuya-Curimaná parece ser consciente en cierta medida que las experiencias anteriores han dejado huellas en las realidades del presente. En una temprana reunión con los socios de Miguel Grau, señala una diferencia crítica en el tipo de participación en anteriores proyectos de cacao entre Miguel Grau y su caserío vecino, Nolberth, la cual transmite a su vez una diferencia en el nivel de experiencia con el cacao: “Han sembrado hace años, tienen su técnico. La Alianza Cacao Perú entró en noviembre del año pasado [2012] pero tiene una base preliminar más avanzada debido al técnico anterior”.²³⁸ Miguel Grau, en contraste, a pesar de haber participado en anteriores proyectos, como delinea seguidamente, no ha retenido un personal que podría brindar un flujo continuo de consejos. Pero más allá que reconocer esta diferencia, una se pregunta:

²³⁸ Observando reunión, A-ACPU01, 28-09-2013, Miguel Grau.

¿En qué medida se incorporan tales observaciones en los planes de implementación en la forma de un apoyo más personalizado según el nivel de aprendizaje promedio de un caserío, por ejemplo?

Al final, tomar las medidas necesarias para familiarizarse con el escenario local es un factor principal para salvaguardar la longevidad de los avances estimulados durante la iniciativa. Exploro las más salientes divergencias ahora, una por una, subrayando el tejido problemático que emerge.

EL RACISMO, RAÍZ DE LA DIVISIÓN

Como parte de la descripción del contexto sociohistórico de Miguel Grau, señalé la influencia innegable de su historia migratoria en el tejido social actual. Demostré unos casos en los cuales esta diversidad de lugares de procedencia ha sido acompañado por la formación de esferas de confianza entre paisanos, particularmente entre los huanuqueños. Sin embargo, también expuse que el efecto en general de esta mezcla de perspectivas y actitudes ha sido la producción de un nudo complicado de tensiones. En la médula de este nudo hay un fuerte racismo que marca una división tácita entre los dos grupos migratorios principales: los cacaoteros de la sierra de Huánuco y los provenientes de San Martín.²³⁹ Esta división sierra-selva se manifiesta en las relaciones sociales dentro del caserío mediante una actitud de distancia hacia los huanuqueños de parte de los demás pobladores. Aún el mencionado caso de la predisposición entre los huanuqueños de unirse, demuestra que los pobladores de la sierra y los de la selva tienden a mantener esferas apartes. Esta poca disposición de mezclarse socava desde el inicio cualquier esfuerzo de generar un espíritu de colaboración entre los socios de Miguel Grau.

REINA EL EGOÍSMO: “OJOS CURIOSOS Y BRAZOS LARGOS”

Al hablar del “egoísmo”, quiero referirme a dos mentalidades: primero, la de actuar según los intereses propios sin tener en cuenta el impacto que estas acciones puedan tener para los demás. Segundo, y más grave pero menos común, la de actuar calculadamente para socavar a los demás.

El valor que los socios dan a colaborar es casi inexistente. Señalé en el contexto sociohistórico del caserío que las relaciones de ayuda mutua se forman

²³⁹ Véase el Gráfico 4.1 (Anexo 4) para un desglose los departamentos de nacimiento de los socios cacaoteros entrevistados durante el período de encuesta.

selectivamente según ciertas características compartidas —un lugar de procedencia común, practicar la misma fe— pero fuera de estas instancias, no existe la tendencia de preocuparse por los demás moradores. Cualquier apoyo ofrecido se realiza mediante un pago, no como un favor. Cuando el socio MG01 no está comprometido con tareas pendientes apremiantes en su propio cacaotal, se ofrece como obrero diario a otros agricultores. Explica la realidad de este sistema de contratos: “El sueldo básico es S/ 20 por un día de chamba”, más el desayuno, almuerzo y refresco a lo largo del día. “Pocos trabajan sin pedir tal sueldo si no son buenos amigos o parientes”.²⁴⁰ En otras palabras, si no han forjado una esfera de apoyo mutuo.

La regla de remuneración monetaria se aplica también a casos de prestar objetos. Mencioné en la subsección anterior que la Alianza proveyó de hijuelos de plátano a sus socios para usarlos como sombra temporal en sus chacras. Por su parte, cada socio se responsabilizó por trasladar la cantidad de hijuelos que le correspondía desde la casa del presidente de la asociación hasta sus chacras.

En el caso de la socia MG03, vimos que hubo una falla mecánica mientras estaba transportando sus 2000 hijuelos de plátano. Sin embargo, aún antes de comenzar con el traslado, MG03 sabía que su moto no estaba en condiciones ideales para realizar la carga y, me comentó que había pedido a una compañera socia y vicepresidenta de la asociación de Miguel Grau que le prestara su motocamioneta. Fue cuando la vicepresidenta le dijo que le cobraría 50 soles por el uso de su motocamioneta que MG03 decidió usar su propio mototaxi a pesar de su condición algo inestable y su tamaño limitado, además de que tendría que hacer múltiples idas y vueltas para trasladar todos los 2000 hijuelos. Lastimosamente el mototaxi de MG03 se malogró antes de poder completar el cuarto y último traslado. La vicepresidenta le ofreció su motocamioneta para la última ronda cobrándole 15 soles y bajo la condición de que esperara hasta el día subsiguiente . Sin ver otra alternativa, MG03 concedió y pagó. “No hay favores gratis ya; todo es por plata”, me comenta con tristeza.²⁴¹

²⁴⁰ Entrevista individual, A-MG01, 19-10-2013, Miguel Grau.

²⁴¹ Entrevista individual, A-MG03, 07-11-2013, Miguel Grau.

Si bien la poca disposición de la vicepresidenta a hacerle un “favor gratis” a una compañera socia no le sorprende a la socia MG03, sí le inquietó después que el individualismo llegara hasta el punto de no honrar el acuerdo: como habían quedado que el traslado se realizaría por la mañana del día sábado 9 de enero, la esperó en el patio. Después de un largo rato, la vicepresidenta pasó con su esposo —en la misma motocamioneta— camino a su chacra. Le explicó que iban a “chambear” hasta mediodía, pero le aseguró que vendría a la vuelta para recogerla y completar el traslado. Como no quiso ponerle una hora exacta, la esperó en la casa todo el día sacrificando el sembrar los hijuelos que habían llegado el día antes. Pero la vicepresidenta nunca vino. Esto significó dos días de trabajo perdido ya que al día siguiente, por ser domingo, tampoco vino, y MG03 se quedó con la incertidumbre de cuándo podría terminar con el traslado. Aparte de los inconvenientes que surgen por esta demora, la raíz de la ansiedad de MG03 de completar el recojo de los hijuelos radica en una preocupación más profunda; desde el primer día de la entrega no dejó de enfatizar la importancia de dejar los hijuelos en un sitio escondido para que nadie viniera a “agarrarlos” y poder asegurarse de sembrarlos lo antes posible.²⁴² Para la socia MG03, entonces, cada día que pasa sin finalizar la entrega es un riesgo de que otra persona se los lleve.

La desconfianza que subraya las relaciones entre los agricultores de Miguel Grau es pocas veces expresada de forma explícita. Al contrario, asume a menudo una presencia tácita que se comunica mediante acciones o —como he señalado en el caso del traslado de los hijuelos— en la omisión o incumplimiento de ofrecer información o ayuda. Pero también se expresa en miradas esquivas calculadas o a través de una tensión palpable. Mi experiencia como mano de obra me concedió una posición de observar estas interacciones así como también cuando los agricultores compartían sus sentimientos verdaderos. De este modo, he tenido la oportunidad de escarbar más profundo en las inclinaciones personales que guían la manera cómo los cacaoteros se relacionan.

Una manifestación de dicha tensión se presentó durante una interacción entre la socia MG03 y la socia vicepresidenta de la asociación Miguel Grau. MG03 y yo estuvimos revisando las semillas de la segunda tanda que estaban terminando

²⁴² Entrevista individual, A-MG03, 07-11-2013, Miguel Grau.

de germinar cuando escuchamos llegar a la vicepresidenta. Salimos y, al alcanzarla en el patio, nos explica que ha venido para hablar acerca de la entrega de los hijuelos de plátano. Nos dice que la Alianza ha quedado con ella en que le va a comprar sus hijuelos, para de ahí distribuirlos a los socios de Miguel Grau, pero que aún no sabe la fecha. Le asegura que va averiguarlo y que le avisará “más tardecito”.²⁴³

En el transcurso de este diálogo, percibí dos cambios drásticos en el comportamiento de MG03: primero, en su lenguaje corporal y después en su tono de voz. Cruzó sus brazos y cambió el peso de un pie al otro mientras la vicepresidenta le hablaba, como si buscara escapar o rebatir de alguna forma sus comentarios. En las ocasiones limitadas en las cuales MG03 le contestó, fue con respuestas secas comunicadas en un tono brusco y manteniendo la conversación a un mínimo. Pero el diálogo se alargó de todas formas ya que la vicepresidenta vio el tazón de semillas que habían terminado de germinar y que MG03 había juntado para después meterlas en las bolsillas. La vicepresidenta adoptó una expresión seria y de profunda contemplación mientras se hacía cargo —sin invitación— de revisarlas. Señaló que algunas semillas estaban malogradas y reprendió a MG03 por no haber implementado una selección más cautelosa. Sin más demora se despidió de inmediato, quizá sin registrar notar que MG03 había cambiado sus respuestas tensas por un silencio hostil mientras la atravesaba —absorta en su crítica de las semillas— con la mirada.

El mal sabor de esta interacción se quedó con la socia MG03 por varios días después. Cuando el técnico de la Alianza llegó para finalizar unos detalles administrativos, MG03 le preguntó sin rodeos por los privilegios de la vicepresidenta, si su cargo le otorgaba algún tipo de estatus elevado en términos del proyecto de la Alianza Cacao Perú. La respuesta diplomática del técnico, que no reveló haber percibido la animosidad subyacente en la consulta de MG03, aclaró que desde su cargo en la Alianza la vicepresidenta es una socia más que no tiene ninguna posición privilegiada.²⁴⁴ Se va con los formularios firmados y la socia MG03 se

²⁴³ Observación de interacción, A-MG03; {134}, 28-10-2013, Miguel Grau.

²⁴⁴ Observación de diálogo, A-MG03; ACPT/GR, 31-10-2013, Miguel Grau.

dirigió de nuevo a los quehaceres de la casa, mascullando con un indudable triunfo: “lo sabía”.

UNA ASOCIACIÓN SIN COHESIÓN PROFUNDA

Sabemos y seguiremos elaborando más adelante que las asociaciones son consideradas las bases necesarias para sostener cualquier crecimiento emprendedor. El director nacional de la Alianza Cacao Perú comenta que aunque la macroesfera de la iniciativa se enfoca en el grano de cacao y su comercialización, la política de la Alianza en las esferas orientadas a la implementación práctica de la iniciativa a nivel local es que si hay una cooperativa, la Alianza debe animar a que el cacaotero se incorpore. Después de todo, la cooperativa puede armar sus propias cadenas, pero como el director ha señalado antes, la Alianza en su rol de promotora sirve como una fuente de contactos para facilitar la comercialización²⁴⁵.

En el Módulo 2 de las EGE en Neshuya, la facilitadora cooperativista también comunica ese entusiasmo asociativo, enfatizando a los asistentes: “Acuérdense: ustedes son parte del sistema que procede del cooperativismo, no están aislados”.²⁴⁶ Lastimosamente, como elaboro en la siguiente subsección en otra sección, ningún socio de Miguel Grau estuvo presente para reflexionar sobre sus críticas de la falta de visión y proyectarse hacia las posibilidades del futuro —una actitud que es demasiado común entre los cacaoteros la cual radica en la tendencia a trabajar individualmente y según el corto plazo. Y más allá de socavar las iniciativas dentro de una asociación o cooperativa, genera una falta de interacción aún entre varias cooperativas. Por ejemplo, mejor sería buscar financiamiento entre las mismas “cooperativas hermanas” como alternativa a depender de apoyo que proviene de ONG.²⁴⁷

Hasta ahora en esta sección sobre la infraestructura social, he rastreado las tensiones entre los socios de Miguel Grau, explorando sus raíces en el racismo y el egoísmo. Son características que dan forma a los individuos y, de facto, a las interacciones entre ellos. Por ende, es de suma importancia considerar sus impactos en las funciones de una asociación, pues la asociación brota de sus

²⁴⁵ Entrevista individual, E-ACP01, 04-05-2015, Lima.

²⁴⁶ Observación de la reunión, B-MISCC01, 20-01-2015, Neshuya.

²⁴⁷ Observación de la reunión, B-MISCC01, 20-01-2015, Neshuya.

miembros y, como énfasis, cualquier fisura en la base (en ellos) se transmite a la asociación en sí. Demuestro estos puntos débiles en el contexto de la asociación de Miguel Grau. Señalo como particularmente problemático una deficiente colaboración e identifico que se manifiesta en dos formas: poca coordinación entre la asociación de Miguel Grau y la asociación de caseríos ACPAFMA (a la cual pertenece) y la ausencia de un espíritu de colaboración entre los miembros de Miguel Grau. Cabe señalar que un hilo común y persistente entre estos observados límites es una pobre comunicación.

Cadena descoordinada: meso a micro

Miguel Grau es uno de los 27 caseríos unidos por la asociación ACPAFMA. Pertenecer a un grupo con una extensión tan amplia presenta beneficios como acceder a subvenciones para proyectos. Sin embargo, he observado muy poca interacción entre Miguel Grau y la ACPAFMA, la cual podría posicionar a Miguel Grau en desventaja y impidiéndole aprovechar de este acceso.

Empezando el segundo segmento de trabajo de campo, y yendo a Miguel Grau, fui a visitar a un nuevo contacto: el presidente de la ACPAFMA. A pesar de ya haber pasado antes dos meses en Miguel Grau, era la primera vez que escuchaba sobre ellos y no sabía que Miguel Grau también formaba parte de la asociación colectiva. Entre sus explicaciones de la historia y actual función de la ACPAFMA me informó que tendrían dos eventos en las semanas siguientes: primero, para el 15 de enero, una reunión sobre el inminente proyecto de Fondoempleo y, después, a partir del 19 de enero, un taller sobre el cooperativismo.²⁴⁸

Llegué a Miguel Grau reflexionando sobre esta información y un día después me reuní con el presidente de la asociación. Me comenta que son aproximadamente 33 integrantes —incluyendo el actual gobernador regional Manuel Gambini Rupay, agrega— la mayoría de quienes recién están entrando en el cacao. Él mismo identificó dos retos serios al fortalecimiento de la asociación: primero, que los encargados cumplan con sus responsabilidades, y segundo, la comunicación eficaz. En relación a estos puntos, expresó su frustración por las acciones de la vicepresidenta. Me da un ejemplo, citando que la vicepresidenta debería comunicar

²⁴⁸ Entrevista individual, B-S05, 11-01-2015, Miguel Grau.

a todos los socios las fechas de las reuniones, pero que no lo hace; presento las consecuencias de estos incumplimientos en mayor profundidad en la siguiente sección cuando analizo las acciones entre los miembros mismos.²⁴⁹

Cuando le comienzo a contar los comentarios del presidente de la ACPAFMA con respecto a los dos eventos inminentes, la curiosidad atenta del presidente hace evidente que es la primera vez que esta información le está llegando. Le explico que tengo planeado asistir para aprender más sobre lo que está por venir y la posibilidad de participar en los talleres de las EGE. Interesado, quedamos en encontrarnos de nuevo el mismo 15 de enero a mi retorno de la primera reunión. Además, dice, que le gustaría que coordinemos una reunión con los socios de Miguel Grau para que les explique más sobre la Alianza Cacao Perú —su objetivo, propósitos, quiénes la promueven— porque, como indiqué en la sección anterior sobre los mensajes mixtos de la Alianza, pocos son los socios que tienen claro el panorama general de la iniciativa. La impresión que queda al despedirnos entonces es que, a pesar de las dificultades en hacer que la información de nivel meso se transmita desde la ACPAFMA hasta el nivel micro en Miguel Grau, el hacer que llegue por lo menos permite que los mecanismos de comunicación local se encarguen de difundir la información a partir de aquí, una suposición errada a la cual vuelvo en la siguiente subsección.

En una conversación con el socio {111}, padre de familia experimentado en el cacao y bastante enterado de las oportunidades de participar en iniciativas cacaoteras locales, también expresa una frustración con respecto a la cadena de comunicación, señalando lo poco confiable que ha sido la información que les llega a los socios desde el escalón de la ACPAFMA. Se siente decepcionado, en particular, con su presidente, explica, “porque había dicho que iba a poner secadoras en cada caserío”. Al escuchar esto, el socio {111} visualizó máquinas

²⁴⁹ Entrevista individual, B-{124}, 12-01-2015, Miguel Grau.

secadoras y lo que llegó fue “un costal nomás, ni siquiera de un tamaño suficiente para secar muchas semillas”.²⁵⁰

Revivo el tema de las EGE del cual tanto he hablado a lo largo de esta tesis. He señalado una y otra vez que un elemento problemático de su realización es el hecho de que no contaran con la participación de ningún socio de Miguel Grau. Esta omisión ha sido particularmente conflictiva para mí, pues yo misma estuve presente en una parte de la comunicación sobre la inscripción en las EGE. Mencioné antes, que las EGE arrancaron en noviembre del 2014 pero que, para aumentar la participación, reabrieron la inscripción para el Módulo 2 en enero de 2015. En la reunión del 15 de enero de 2015 el presidente de la ACPAFMA comunicó al grupo de asistentes esta actualización sobre el inminente proyecto de Fondoempleo y los animó a pasar la voz a otros miembros de sus asociaciones, particularmente a los que tuvieran cargos de liderazgo.

El mismo día 15, llegué a la casa del presidente de la asociación para actualizarle lo sucedido en la reunión, pero no estaba. Después de nuestra conversación el día 12-01, nos habíamos puesto de acuerdo en que yo pasara por su casa después de la reunión entre las 16:00 y 17:00 horas para contarle de los temas cubiertos y transmitirle los datos sobre cómo inscribirse en el taller de las EGE. Ese día la casa estaba en silencio. Al regresar el día siguiente, me encontré con su hijo mayor que me indicó que el presidente había salido el día 14 a Pucallpa —dos días después de nuestra conversación inicial— sin avisar sobre cuándo iba a volver. Reflexiono: queda poco tiempo hasta el plazo de inscripción en los talleres y el hecho de que el presidente no participe significa que los socios de Miguel Grau tampoco van a poder beneficiarse: el mismo límite que observé tras su desconocimiento del proyecto de Fondoempleo. Y al final, así fue: no participaron en

²⁵⁰ Entrevista individual, B-{111}, 15-01-2015, Miguel Grau.

Un cruce parecido de comunicación se evidenció mediante una conversación en el primer día del Módulo 2 de las EGE con un socio cacaotero de un caserío cercano (S29 de caserío Victor Raúl). Al darme cuenta de que su caserío también pertenece a la ACPAFMA, hablamos del próximo proyecto de Fondoempleo, pues su caserío, por defecto está entre los beneficiados. Se había enterado del proyecto por un representante de su caserío que había asistido a la reunión del 15-01 donde el representante de la CCCP delineó los componentes específicos, pero al igual que el socio {111}, también interpreta que “secadoras” se refiere a secadoras maquinarias. Cabe señalar además que este socio recién se acababa de enterar de las EGE hacía dos días, a través de la ACPAFMA, a pesar de que el programa se inauguró dos meses atrás. (Entrevista individual, B-[S29], Neshuya).

las EGE ni el presidente, ni socio alguno de la asociación de Miguel Grau,²⁵¹ obstaculizando el desarrollo de sus capacidades emprendedoras, lo que va en contra de lo que la iniciativa de la Alianza busca lograr.

LO PROBLEMÁTICO DEL NIVEL MICRO: MIEMBROS QUE NO COLABORAN

El caso del desconocimiento sobre el proyecto de Fondoempleo y las EGE pronto reveló que los problemas de comunicación no solamente se manifiestan entre una asociación particular y la asociación ACPAFMA sino que plagan hasta las relaciones del nivel micro entre los miembros de la asociación de Miguel Grau misma. En un nivel superficial, toma la forma de un deficiente sistema de pasar la voz. Volviendo a Miguel Grau después de la reunión (el 15-01-2015), surgieron varias situaciones que sugieren que los canales locales de comunicación no son operativos. Las implicancias de no poder encontrarme con el presidente se tornaron más graves todavía cuando se acercó la supuesta reunión y no percibí que se hubiera puesto en marcha un esfuerzo de informarles a los socios que asistan. A dos días de la fecha indicada, escribí la siguiente entrada en mi cuaderno de campo:

16-01-2015, Miguel Grau

No he visto en acción ningún mecanismo para difundir la información de la reunión de la asociación el 18 de enero. ¿Cuántos vendrán? A lo mejor estoy subestimando el poder del chisme del caserío. De todos modos, no veo el mismo entusiasmo de parte de los socios de M.G. que pude percibir en los otros asistentes en la reunión con la CCCP. ¿Será producto de una desilusión generada tras la llegada e ida de tantos proyectos?

Como indico en esta reflexión, trato de ser consciente y refrenar mis presuposiciones con respecto a cómo se debe difundir información de este tipo (como la fecha de una reunión) y considerar más bien que pueden existir mecanismos de comunicación netamente locales. He notado, por ejemplo, que una general curiosidad sobre en qué andan los demás —tener “ojos curiosos” viene a la mente— estimula una complementaria transmisión rápida de información por el boca a boca (por no llamarlo chisme). También considero como un factor la desilusión generada por antecedentes desalentadores, reconociendo que una falta de fe podría disminuir la importancia que los socios de Miguel Grau le dan a seguir las actualizaciones de proyectos actuales. Sin embargo, la baja asistencia en el día

²⁵¹ Al hablar acerca de la ausencia de socios de Miguel Grau en las EGE con el presidente de ACPAFMA, él expresa su confusión y cuenta que sí logró comunicarse con el presidente de la asociación de Miguel Grau. Dice que lo invitó a su casa para hablar acerca de la inscripción en los talleres de las EGE pero que “nunca apareció”. (Entrevista individual, B-S05, 20-01-2015, Neshuya).

de la reunión parece corroborar los problemas de comunicación entre los miembros de la asociación de Miguel Grau: asistieron solamente 14 de los 33 socios (6 socios y 8 socias) Encima, algunos bromearon comentando que se hubiera visto una presencia mayor si les hubiera dicho que en la reunión se obsequiarían insumos. Me podría preguntar qué tanto de verdad tiene esta broma y hasta que punto resalta que aún persiste la actitud de anticipar recibir un tipo de apoyo físico de parte de las iniciativas del desarrollo alternativo.

Detrás de estos vacíos en las líneas de comunicación dentro de la asociación de Miguel Grau evidentes en el nivel superficial, se halla un factor subyacente más siniestro: una actitud individualista. Para un proyecto cuyo éxito depende tan estrechamente de un cambio de comportamiento de los socios participantes, el egoísmo es quizás el punto clave a tener en cuenta para evitar que la iniciativa se implemente presuponiendo que existe un espíritu de confraternidad entre los cacaoteros. He indicado ya cómo el egoísmo ha inhibido la formación de relaciones fructíferas entre los socios mismos. Ahora asevero que socava también las relaciones generadas por la asociación a pesar de que esta, en teoría, representa un compromiso de trabajar todos para uno y uno para todos.

La Alianza-Ucayali realizó una reunión en Nolberth el día 20 de diciembre, 2014 para los socios de los caseríos cercanos (Nolberth, Miguel Grau, Mar de Plata). Pudo haber sido una aplicación piloto de uno de los “otros métodos” del cual el gestor de negocios de la Alianza-Ucayali habló el 8 de enero de 2015, con respecto a eficientes alternativas complementarias a la asistencia técnica individual. Sin embargo, pocos socios de Miguel Grau estuvieron presentes. Al comienzo, unos socios como MG03 expresaron confusión sobre la decisión de realizar la reunión en Nolberth: “¿Por qué no en Miguel Grau si acá también hay socios?” No intuyeron la lógica de la Alianza detrás de la instrucción grupal que esta reunión representó. Pero al final, MG03 reconoce que no fue totalmente la ubicación en sí lo que complicó su asistencia sino el hecho de que no se enterara con suficiente tiempo para coordinar la movilidad y que esto fue debido a una pobre comunicación dentro de la asociación y en particular al incumplimiento de la persona encargada de comunicar eventos y otras información de este tipo: la vicepresidenta.²⁵²

²⁵² Entrevista individual, B-MG03, 13-01-2015, Miguel Grau.

Unos meses después, tuve la oportunidad de hablar con el ingeniero encargado de la supervisión de los técnicos del área Nolberth-Curimaná. Estuve relatando las preocupaciones que los socios de Miguel Grau me habían comunicado hasta aquel punto en mi investigación y mencioné que la principal entre ellas era una falta de conocimiento sobre las enfermedades.²⁵³ Señalé que algunos socios todavía no se sienten seguros en identificar las enfermedades pero el ingeniero discrepó: "acaba de haber una reunión en diciembre en Nolberth para realizar una charla bien bonita sobre ese tema, también con invitados de Miguel Grau, y la Alianza incluso proveyó el transporte".²⁵⁴ No había percibido, en primer lugar, que ciertos detalles integrales para la participación en la reunión podrían perderse en la cadena de comunicación dentro de la asociación. Pero lo más revelador, además, no se le ocurrió que la información impartida a los participantes no necesariamente se transmitiría a los socios que no estaban presentes. La misma ceguera lleva a no percibir la actitud detrás de esa falta de compartir información: que si un cacaotero de Miguel Grau aprende una nueva estrategia, esta se vuelve una ventaja estratégica, la cual puede guardar solo para su uso con el fin de aumentar la producción o vitalidad de sus cultivos.

Reflexionando sobre las complicaciones asociadas con la reunión desde la perspectiva de la socia MG03 —falta de comunicación, distancia— se presentan dos factores que se prestan para explicarlas. Primero, con respecto a la inasistencia por desinformación, tengo entendido que esta reunión se postergó dos veces antes de realizarse el 20 de diciembre, lo cual pudo haber complicado la difusión de los datos precisos del evento. Después, con respecto a su ubicación, entiendo que Nolberth es el sitio que cuenta con un local de un tamaño suficiente para una reunión que busca un público de tales medidas. Además, Nolberth tiene una reputación, tanto en la zona como con la Alianza Cacao Perú, de ser un caserío avanzado en temas del cacao; por lo que tiene sentido realizar una reunión ahí para de repente animar a los socios de otros caseríos a adoptar una voluntad parecida.

²⁵³ Cabe señalar que esta conversación ocurrió antes de la realización de la encuesta mediante la cual los participantes expresaron un rango mucho más estrecho de vacíos percibidos. Véase el Gráfico 12.

²⁵⁴ Entrevista individual, D-ACPU01, 14-04-2015, Neshuya.

Sin embargo, el tema clave es que estos puntos de racionalización no eran evidentes para socios como MG03. La importancia de una buena línea de comunicación crece al doble: en la sección anterior sobre las deficiencias en la asistencia técnica, señalé que la Alianza tiene una gran responsabilidad por delante con respecto a aclarar sus mensajes mixtos. La misma responsabilidad se extiende a la forma en que la Alianza comunica la implementación de su programa. Sin lugar a dudas, la oficina Alianza-Ucayali está consciente de lo complicado que es que los canales de comunicación alcancen hasta las esferas del nivel micro. En una entrevista el gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali, identifica la realidad local como la raíz de este reto. Reconoce que la poca comunicación que la caracteriza, es responsable de que información importante sobre la Alianza y su iniciativa no llegue al sector rural, sea por los motivos físicos mencionados antes — como una pobre infraestructura de transporte o una limitada cobertura celular— o por motivos sociales —como un antagonismo que hace que los socios sean reacios a colaborar—. Por eso, dice, “se ha desarrollado la estrategia de contratar a nuestro propio personal de la Alianza misma para dar talleres, tratando de encontrar una estrategia para mayor difusión”.²⁵⁵ La reunión del 20 de diciembre de 2014 es un buen ejemplo de atención de la Alianza con respecto a buscar reforzar esta estrategia para su implementación local: reforzar su asistencia técnica con reuniones grupales cuando las circunstancias impiden que se realice la adecuada cantidad de asistencia técnica individual.

Pero este caso divisivo de la reunión del 20 de diciembre de 2014 también ha demostrado que falta abrir un canal de comunicación directa alineado con el nivel local. Los socios no tienen acceso al panorama general donde se discute y se plantea las acciones que dan forma a la iniciativa; ellos operan en otra esfera mayormente delineada por su entorno. La Alianza como promotora del programa, entonces, tiene el cargo de no solo proveer una conexión entre estas esferas —lo cual sí hace mediante los técnicos de los caseríos— sino también asegurar que es un canal funcional, eficaz. Por lo tanto, la Alianza se haría un gran favor al comunicar de una manera más transparente y precisa la estrategia detrás de sus decisiones. El caso de la reunión del 20 de diciembre ilustra el persistente problema

²⁵⁵ Entrevista individual, 08-01-2015, Pucallpa.

de la comunicación y la consistente necesidad de adoptar medidas para arreglarlo, una brecha que impide el alcance de los esfuerzos de la iniciativa.

La Alianza no es el único involucrado que debería ocuparse de mejorar sus medios de comunicación, pues hay una seria responsabilidad por el lado de las asociaciones mismas: como es probable que no todos los socios vayan a la reunión, debería haber delegados que asistan con la responsabilidad de absorber la información y que tengan la voluntad de difundirla.

Por otro lado, cuando MG03 reflexiona sobre las divisiones hechas visibles por la reunión del 20 de diciembre, no intenta camuflar cuánto desapruueba cómo la vicepresidenta de la asociación lleva a cabo su trabajo, principalmente por su falta de comunicación con los miembros.²⁵⁶ En ese hecho, MG03 halla una base para su individualismo. La profunda medida en que el egoísmo tiñe las relaciones entre los socios de Miguel Grau hace que la estrategia de la Alianza Cacao Perú —de cambiar las mentalidades de sus socios cacaoteros— adquiera otra dimensión: se enfrenta no solamente con una predilección de ciertas prácticas agrícolas no tan compatibles con el emprendedurismo sino también con una tendencia social que socava la misma base de colaboración en la cual se asienta, en particular, el emprendedurismo cooperativista.

Hasta el final de esta investigación —septiembre del 2015, a un año de la conclusión de la iniciativa— la Alianza no había demostrado ninguna evidencia de ocuparse de las dinámicas sociales como parte de su plan macro. Aunque emplea una encuesta de monitoreo y evaluación bastante completa para mantenerse informada del progreso técnico de la implementación de la iniciativa (Anexo 2), una revisión de sus veinte preguntas revela que la encuesta no contempla ningún instrumento para considerar el tejido social en el cual la iniciativa se está realizando. La esfera teórica de la Alianza Cacao Perú es la última en darse cuenta de las implicancias de las actitudes negativas que dictan las relaciones a nivel local: Hasta los técnicos de la zona Neshuya-Curimaná se han percatado de su presencia. En la reunión con ellos el día 14 de abril, 2015, les hablé de la falta de colaboración en Miguel Grau. Al hablar de cómo el técnico puede aprovechar de sus visitas a la

²⁵⁶ Entrevista individual, B-MG03, 13-01-2015, Miguel Grau.

chacra para animar más cooperación intracomunal, muchos de los técnicos (ACPT02 particularmente enfáticamente) confirmaron que ven bastante egoísmo en el comportamiento de los cacaoteros y que Miguel Grau no es un caso aislado.²⁵⁷ La confirmada omnipresencia del egoísmo exige que esté considerado como un reto principal a la ejecución de las iniciativas de la Alianza, porque refleja —junto al racismo y a la desconfianza— la disposición de los socios cacaoteros de responder al estímulo cooperativista. El éxito de la Alianza, entonces, dependerá en gran parte de la medida en que esta matiz de actitudes sociales reciba atención en su plan estratégico.

Como forma de una interjección quizás aparentemente contradictoria, veo importante señalar que fortalecer la asociación de Miguel Grau no radica ipso facto en un ajuste de disposiciones. Hasta ahora, he demostrado las conexiones directas entre los límites para la asociación y las actitudes negativas que colorean las mentalidades de sus socios. Mientras mantengo que estas detraen la vitalidad de la asociación y perjudican su crecimiento al largo plazo, tenemos que reconocer que forman parte del entorno social actual. Cualquier estrategia para fortalecer la asociación de una manera sostenible en el tiempo, entonces, tiene que tomar en cuenta estas actitudes negativas en vez de anticipar que la asociación de Miguel Grau se someta a una transformación para volverse un núcleo de “favores gratis” y voluntad dadivosa. Más adecuado sería considerar que una asociación fuerte no necesariamente se basa en una generosidad altruista sino en una estructura que brinde apoyo a sus socios, una perspectiva que de repente podrían haber aprendido tras las EGE, si algún representante de la asociación de Miguel Grau hubiera podido participar.

Para dar un ejemplo de cómo se vería tal asociatividad colaborativa, tomo la saga turbulenta de la entrega de los hijuelos de plátano a MG03 delineado en la sección sobre el egoísmo. Una asociación fuerte en este caso extendería apoyo a ambos socios involucrados —a MG03, al disponer de un sistema mediante el cual los socios pueden acceder a asistencia adicional para situaciones fuera de lo cotidiano, como el transporte de hijuelos; y también a la vicepresidenta, al reconocer con una suerte de bono su aporte de prestar su motocamioneta. Así, pertenecer a

²⁵⁷ Entrevista grupal a nueve técnicos de Neshuya-Curimaná, 14-04-2015, Neshuya.

una asociación significaría que el socio puede recurrir a una red de apoyo formada por los demás socios sin que tal apoyo se constituya en “favores gratis”. Lograrlo significaría comprometerse con los compañeros socios pero mediante la asociación —un cambio de disposición que definitivamente no coexiste con el presente individualismo pero que tampoco exige una abnegada santidad—. Aún con este punto medio, quedamos con la dificultad de la comunicación en el nivel práctico, la cual ha demostrado representar un tremendo reto hasta para los pasos más básicos de promover cualquier cambio.

Terminé asistiendo a dos módulos de las EGE. Aún si el tiempo me hubiera permitido regresar a Miguel Grau para transmitirles a los socios todo lo aprendido no hubiera logrado mucho con respecto a fomentar la colaboración entre ellos. Como mencioné en la sección sobre las EGE, su punto fuerte era tanto el conocimiento que transmitieron como el diálogo e intercambio de experiencias. Los asistentes pudieron percibir de primera mano que compartir información o trucos aprendidos es de mucho beneficio y fue una respuesta instintiva ofrecer una solución que provenía de sus propias técnicas. Si yo hubiera simplemente reunido a los socios de Miguel Grau en el espacio comunal, cada uno habría apuntado lo que le hubiera parecido útil, pero, más allá de esto, no se habrían reunido de nuevo para intercambiar sus experiencias.

La falta de comunicar efectivamente los datos de oportunidades importantes como reuniones informativas o talleres, representa un serio límite para Miguel Grau ya que aumenta la probabilidad de que sus socios no saquen el provecho completo de los proyectos en los cuales participan, además de que queden fuera de futuras iniciativas. Sumando estas instancias de una comunicación problematizada a aquellas mencionadas anteriormente, particularmente en la subsección de “Mensajes mixtos”, se ve que existe un problema de señales cruzadas endémico en todo sector del proyecto. Estas señales cruzadas se dan entre los socios de una asociación, entre una asociación particular y una organización que abarca a varias (a la cual esta pertenece), así como entre los técnicos y los agricultores. Es decir, entre la teoría de la Alianza y la realidad local. Hasta que estas señales cruzadas puedan alinearse, el éxito de la Alianza Cacao Perú estará severamente limitado en el caserío Miguel Grau.

El choque ideológico: individualismo vs. emprendedurismo

La transformación ideológica que la Alianza Cacao Perú busca estimular en sus socios es un objetivo más ambicioso y no se mide en términos numéricos. Su énfasis comercial en la promoción del cacao peruano en los foros internacionales tiene su base en los productores mismos. Por ello, maximizar la comercialización del cacao depende de la alineación de las actitudes locales con sus estrategias emprendedoras. Acabo de señalar en la anterior sección al egoísmo como el factor que más detrae la infraestructura social en Miguel Grau, por lo tanto, se tiene que entender como la verdadera base de la ideología local (la que examino a continuación). Las tensiones que el egoísmo genera llegan a su punto crítico cuando, en el contexto del emprendedurismo que promueve la Alianza, resulta clara su incompatibilidad con las realidades sociales en Miguel Grau.

En el Capítulo 2, describí el escenario económico de Miguel Grau, señalando en particular que se caracteriza casi en su totalidad por una agricultura diversificada, que aparte del cacao va desde yuca, piña, plátano, palma aceitera, papaya, ajonjolí, arroz, maíz, e incluso coca. Respecto a las extensiones de las chacras son minifundistas: hasta el 2015, lo más típico era entre 1 y 2.5 hectáreas. Dadas estas prácticas agrícolas, tenemos que preguntarnos, entonces, qué tan realista sea la proyección de la Alianza Cacao Perú: que los socios se especialicen en el cacao. Las varias manifestaciones de esto serán abarcadas a lo largo de las siguientes subsecciones. Aquí delinearé los componentes de este choque ideológico que ha surgido mediante las intenciones de ejecutar un cambio en los comportamientos de los socios de Miguel Grau. Identifico como puntos de incompatibilidad claves a la proliferación innata de una actitud individualista, a la implementación de una ideología ajena del mercado, a una baja preocupación por la calidad del producto y a divergencias en la forma de elegir qué tipo de cacao sembrar.

RESISTENCIA A LA UNIÓN DE LAS FUERZAS

La asociatividad es un punto de partida importante para la ideología del mercado que la Alianza Cacao Perú busca promover; es un énfasis cuyo momento se ha transmitido al nivel meso de la iniciativa. El gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali señala que el año 2015 marca en la agenda regional un esfuerzo

particularmente enfocado en animar a los socios a formar asociaciones.²⁵⁸ El presidente de la asociación de caseríos ACPAFMA también se suma a la campaña a favor de la colaboración. En la reunión sobre el próximo proyecto de Fondoempleo lo vincula con las características que señala como necesarias para poder aprovechar de oportunidades de venta: que haya responsabilidad, lealtad; “aunque desorganizada, [la comercialización] existe y nos busca”.²⁵⁹ Sin embargo, su aceptación en las mentalidades locales de Miguel Grau ha fallado. Las actitudes que señalo ahora a raíz de esa incompatibilidad y sus implicancias para la iniciativa de la Alianza Cacao Perú, son el producto de la mezcla de las anteriormente señaladas características del egoísmo y débil asociación. En la sección anterior, resalté las deficiencias en la asociación de Miguel Grau desde la perspectiva estructural — miembros que no colaboran, una falta de comunicación— pero aquí señalo que aún detrás de estos puntos débiles prácticos radica una fuerte incompatibilidad mental: muchos de los socios de Miguel Grau han demostrado una fuerte oposición a la idea de trabajar juntos.

El modelo emprendedor de una cadena de valor en la cual los socios interactúan más directamente con los compradores finales encuentra una incompatibilidad fundamental con el escenario de Miguel Grau precisamente por la débil asociación local detallada en la sección anterior. Cuando la facilitadora del Módulo 5 de las EGE “Calidad de producto y mercado” se refiere a este modelo más simplificado y con menos eslabones, enfatiza que es el modelo más eficiente con respecto a las ganancias pero que se promueve mediante el fortalecimiento de la visión, misión y estrategia de las asociaciones y cooperativas.²⁶⁰

Pero los socios de Miguel Grau, no vinculan tal posicionamiento colaborativo con la posibilidad de lograr beneficios económicos. Les falta darse cuenta de que el apoyo estable verdadero es el que ellos mismos generan a través de la asociación y de sus acciones como agricultores. Tienen que asumir la responsabilidad en vez de buscar reducir gastos o tomar el camino más corto, jugar chueco o esperar que alguien más se los dé. Es indispensable que hagan un esfuerzo y su disposición a

²⁵⁸ Entrevista individual, ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

²⁵⁹ Observación de reunión, B-S05, 15-01-2015, Neshuya.

²⁶⁰ Observación de reunión, D-MISCC02, 14-04-2015, Neshuya.

ello es lo que va a determinar su éxito. En sí, requiere cambiar la ideología a través de imbuir el sentido de responsabilidad, generar una confianza en los demás socios, mirar al largo plazo e invertir. Más allá que quejarse, los cacaoteros tienen que actuar y el primer paso es tomar la iniciativa de asociarse y hacerlo bien.

SEGUIR UNA IDEOLOGÍA DEL MERCADO: LO MALO

Para señalar otra instancia de la expectativa de la Alianza Cacao Perú de una profunda conversión ideológica, me dirijo ahora a los obstáculos que surgen a través del choque de la orientación comercial de dicha iniciativa con las actitudes locales de los socios de Miguel Grau. Señalé ya que hay muy poca proyección de ellos hacia el largo plazo y de hecho es una idiosincrasia ideológica que causa choques frecuentes entre la agenda de la Alianza y las prioridades de los socios de Miguel Grau. Esta característica, sumada al débil espíritu asociativo, limita de manera significativa la medida en que los cacaoteros pueden expandir su presencia e influencia en la cadena de valor del cacao.

El énfasis de la facilitadora del Módulo 5 de las EGE con respecto a las estrategias para posicionarse frente al mercado, de que “El mercado es un mundo chocolatero; el énfasis está en el perfil sensorial”,²⁶¹ ni siquiera llega a los oídos de los socios de Miguel Grau por no haber estado en los talleres, lo que evalué en la sección anterior. Por ende, hay poco en sus esferas cotidianas que pueda desencadenar tal cambio en sus mentalidades de cómo preparar sus cosechas con un mejor cuidado de la calidad final; una preocupación irrelevante ahora porque venden a intermediarios particulares indiscriminados, pero que no sería aceptable si los cacaoteros tuvieran que vender a compradores finos.

Pero consideremos otra actitud local más: las preferencias de venta. En el análisis de la posición comercial de la Alianza (Capítulo 4), detallé la estrategia de promover sistemas de cacao trazable, explicando en particular las contribuciones de GeoTraceability. En la temprana reunión entre los socios de Miguel Grau y el ingeniero que supervisa la zona Neshuya-Curimaná, este les presenta el concepto de georeferenciar el cacao. Siguiendo con el acercamiento comercial, señala que la trazabilidad hace al cacao más rentable en el mercado porque permite que el

²⁶¹ Observación de reunión, D-MISCC02, 14-04-2015, Neshuya.

comprador pueda saber el origen del grano.²⁶² Sin embargo, hacer que esta iniciativa progrese ha resultado problemático en el caso de Miguel Grau. La esencia de este impedimento es que la Alianza no ha prolongado el desarrollo de los sistemas de trazabilidad con una consideración de las condiciones y actitudes locales preexistentes. Y en este punto se ha encontrado con un fuerte enfrentamiento ideológico: para comenzar, la proyección actual de los cacaoteros de Miguel Grau es vender sus cosechas donde puedan conseguir el mejor precio, una preferencia que los participantes de la encuesta resaltaron claramente, con diecisiete socios indicando que su plan de venta está determinado principalmente por el precio ofrecido.²⁶³ Vender así a los intermediarios particulares en vez de a empresas centralizadas prohíbe asegurar tal trazabilidad.

Después, muchos socios exhiben un filoso recelo a registrar las coordenadas de sus cacaotales, ya sea por una desconfianza en sí de la percibida afrenta a su privacidad o por el fuerte vínculo entre sistemas de GPS y los esfuerzos de la erradicación de la coca. Esta reluctancia ha sido notada hasta por los técnicos —de los 61 socios que figuran en el registro de actividades de la Alianza en Miguel Grau, aparecen cinco instancias en las cuales el técnico ha registrado un rechazo formal del cacaotero de implementar la geotrazabilidad con el apunte: “No quiere que se realice la georeferenciación de su parcela”.²⁶⁴ En luz de estas condiciones hostiles a la geotrazabilidad, no se ha podido conseguir que el cacao de Miguel Grau logre la distinción prestigiosa de “trazable”. En esta faceta de promover la comercialización del cacao, la iniciativa de la Alianza en Miguel Grau queda corta. ¿Y para el futuro? Implementar tal sistema requeriría primero entender la dinámica y después buscar un punto medio entre el individualismo que tiende a determinar las acciones de los agricultores y su predilección por las prácticas económicamente prometedoras.

LA POSCOSECHA: LO MÍNIMO POSIBLE

Parte de la estrategia de la Alianza de posicionar el grano del cacao peruano en el mercado internacional de prestigio es trabajar la calidad del grano. Este esfuerzo radica precisamente en las prácticas poscosecha y, por ende, mejorar

²⁶² Observación de reunión, A-ACPU01, 28-09-2013, Miguel Grau.

²⁶³ Estas respuestas están ilustradas en el Gráfico 4.5 del Anexo 4.

²⁶⁴ Fuente: Registro de Miguel Grau, compilado mediante el Sistema de Información de Monitoreo y Evaluación de la Alianza Cacao Perú.

dichas prácticas se vuelve un componente integral al emprendedurismo. Dicho énfasis ha surgido una y otra vez proveniente de las esferas meso y macro de la Alianza Cacao Perú. El gestor de proyectos de la Central Café y Cacao Perú subraya que mejorar las prácticas poscosecha permite obtener la calidad uniforme que buscan los compradores especialistas. De hecho, el próximo proyecto de Fondoempleo contempla promover esta uniformidad: se establecerán centros de poscosecha/acopio para contribuir a la meta final de lograr una mejor comercialización.²⁶⁵ El director gerente de Carana Agribusiness Partnerships, visualizando el futuro abierto a los socios, indica que el progreso de las cooperativas en dedicarse a la poscosecha para homogenizar su producto, buscando alcanzar calidad y uniformidad, va a permitir que los cacaoteros demanden precios más altos.²⁶⁶

Es una proyección prometedora que parece alinearse precisamente con una de las prioridades principales de los socios de Miguel Grau: obtener ingresos más altos. Sin embargo, esta proyección también tiene fallas en su base. Primero, supone un mercado diferenciado que recompense el cacao de buena calidad; vuelvo a ese vacío comercial en la siguiente subsección. Segundo, se puede apreciar que la atribución de la importancia de las prácticas poscosecha radica en una visión que se orienta hacia el largo plazo. Sin embargo, como he delineado a lo largo del análisis de las actitudes de los socios de Miguel Grau, no se proyectan según un análisis de ventajas futuras. Lo señalé en el entorno de la venta de sus granos en la subsección anterior: los socios de Miguel Grau tienden a vender sus cosechas a intermediarios particulares donde pueden conseguir un buen precio al instante. Marca un reto notable para cualquier esfuerzo de inculcar una conciencia para el cuidado de la poscosecha, pues estos intermediarios no toman una nota especial con respecto al estado de las semillas fuera de su nivel de humedad. Para los socios entonces, la calidad de los granos no es una preocupación suya.

Que los socios no apliquen precisión en la poscosecha es de hecho uno de los puntos de atención que un técnico de la zona Neshuya-Curimaná señala durante la reunión grupal con los demás técnicos. Cuenta que, a lo largo de sus seis meses

²⁶⁵ Entrevista individual, C-ACC01, 08-04-2015, Lima.

²⁶⁶ Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

con la Alianza, ha notado que lo que falta es el manejo de la poscosecha, además del manejo particular²⁶⁷—este último subraya una vez más que la mentalidad dominante para los socios de Miguel Grau es la filosofía de encontrar el punto medio entre hacer lo mínimo de trabajo y maximizar los resultados. En el caso de las prácticas de poscosecha, hasta que cambien las condiciones de compra con las cuales los socios se encuentran en el momento de vender sus granos, es improbable que aún las explicaciones más fervientes y claras generen un cambio en cómo realizan las prácticas poscosecha. El hecho de que una tanda de granos trabajados cautelosamente mediante una poscosecha muy precisa y atenta va a ganar el mismo precio del intermediario al final anula su disposición de esforzarse más que necesario.

CANTIDAD EN VEZ DE CALIDAD: DECISIONES DE CLONES

He señalado lo importante que es para la Alianza Cacao Perú de promover la siembra del cacao fino y de aroma como parte de su iniciativa. Desde la perspectiva del director regional de la Alianza-Ucayali, se busca promover el cacao fino y de aroma para lograr competitividad internacional: “Tenemos que seguir esta categoría para diferenciarnos”.²⁶⁸ Es un sentimiento que incluso el ingeniero encargado de la supervisión de la zona Neshuya-Curimaná vocaliza en la temprana reunión con los socios de Miguel Grau, que el objetivo de la Alianza es injertar cacao fino y de aroma porque es un cultivo que les abre las puertas a un “mercado nicho”.²⁶⁹ Para el director nacional desde su punto de vista frente a las esferas más amplias del mercado internacional, fomentar el cacao fino y de aroma con una especial atención a la calidad del grano servirá para generar reconocimiento y después para aumentar el precio de venta del grano.²⁷⁰ Pero la realidad —admitida a lo largo de las EGE— es que los resultados de la comercialización del cacao fino y de aroma aún faltan presentarse.

Hasta ese punto, la falta de una diferenciación del mercado ha sido un detalle más en contra del cacao fino y de aroma que, ciertamente, no ha inspirado un

²⁶⁷ Entrevista grupal, D-ACPT05, 14-04-2015, Neshuya.

²⁶⁸ Observación de reunión, D-ACPU03, 13-04-2015, Neshuya

²⁶⁹ Observación de reunión, A-ACPU01, 28-09-2015, Miguel Grau.

²⁷⁰ Entrevista individual, E-ACP01, 04-05-2015, Lima.

torrente de fe ciega. Y, como si el bajo incentivo económico no fuera suficiente para desafiar su aceptación, está la suma de prejuicios y rumores que existen sobre este cacao. Entre las entrevistas a lo largo de esta investigación —y especialmente durante los primeros tres segmentos de trabajo de campo en Ucayali— se reveló que aún hay dudas acerca del cacao fino y de aroma basadas principalmente en una preocupación por un bajo nivel de producción, su susceptibilidad frente a plagas y el trabajoso mantenimiento implicado. Es un problema del cual todos estamos conscientes: surge también como un tema de conversación durante la entrevista grupal con los técnicos de la zona Neshuya-Curimaná. ACPT06 enfatiza que es necesario enfrentarse al mito de cacao fino y de aroma como “plagoso”, alienta a sus compañeros técnicos insistiendo que traerán un mercado de cacao fino de aroma con volumen —este último siendo la cualidad con más potencial de convencerlos, según él. La clave es hacerles entender que será un beneficio para ellos y sus hijos.²⁷¹

Noticias de la oposición de los socios al cacao fino y de aroma llegan hasta el director nacional de la Alianza. Explica que entiende la preferencia actual de los cacaoteros por el CCN-51 (cacao común, forastero), ya que rinde una alta productividad y demuestra una fuerte resistencia; precisamente las principales características evaluadas por los socios. Sin embargo, tiene un sabor ácido. Para dirigirse a esta resistencia local, describe que han abierto una parcela de cacao fino y de aroma en Tingo María y Tocache y han invitado a unos 3 mil socios para convencerlos que el cacao fino y de aroma sí logra productividad; “es para verlo con sus propios ojos”.²⁷²

Este argumento visual a favor del cacao fino y de aroma es un buen comienzo para disipar los rumores alrededor de la baja producción de dicho cacao o de su cualidad plagosa. Sin embargo, queda aún el detalle complicado, que la gran y decisiva diferencia entre el cacao común y el cacao fino y de aroma surge en su sabor —una esfera con la cual la mayoría de los socios de Miguel Grau no tiene contacto, dado que su involucramiento con el cacao termina en la mayoría de los casos con la compra de los granos por un intermediario particular. Y mientras el

²⁷¹ Entrevista grupal, D-ACPTU06, 14-04-2015, Neshuya.

²⁷² Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015, Lima.

mercado no ofrezca un precio más atractivo para el cacao fino y de aroma, la diferencia en el sabor no va a tener ningún peso en convencer a los socios de dejar el cacao común.

En otra respuesta al desafío de convencer a los socios a apostar por el cacao fino y de aroma, dos técnicos en la reunión grupal indican que sacan fotografías de las chacras de socios que sí han sembrado el cacao fino y de aroma para mostrarlas durante sus rondas de asistencia técnica a los socios que aún no están convencidos.²⁷³ Pero la pregunta escéptica que lanza la aún no socia MG04 en una conversación aparte, en la cual le indico los beneficios al largo plazo de injertar sus 2.5 hectáreas con cacao fino y de aroma es: si es de una calidad tan impresionante ¿por qué los ingenieros no llevan con ellos muestras del cacao fino y de aroma para “antojarles” a los socios?²⁷⁴ Parece que se convencerían más fácilmente si lo pudieran tocar, oler y saborearlo ellos mismos.

Socios como S09 se han comprometido a sembrar todo de cacao fino y de aroma a pesar de que no existía un mercado competitivo y diferenciado para este cacao cuando comenzaron. Pero como me dice, concediendo que no aún no hay un mercado tan favorable, confía en que habrá, y que mientras tanto “hay que apostar”.²⁷⁵ Lastimosamente, son pocos los socios que comparten esa visión progresiva. De hecho, es como la facilitadora del Módulo 2 observó: el reto principal frente al progreso de los socios es cambiar las actitudes locales, sobretudo el conformismo y la costumbre de esperar que alguien les dé apoyo para que se animen a tomar la iniciativa.²⁷⁶ El gestor de negocios de la oficina Alianza-Ucayali es consciente de este rechazo local del cacao fino y de aroma. Me explica que mientras la Alianza definitivamente espera fomentar este tipo de cacao donde sea posible, reconoce que hay mucha resistencia a cambiar la variedad, precisamente dado el riesgo de fracaso o una baja producción. Indica que desde la perspectiva de

²⁷³ Entrevista grupal, D-ACPT05; ACPT06, 14-04-2015, Neshuya.

²⁷⁴ Entrevista individual, D-MG04, 14-04-2015, Neshuya.

²⁷⁵ Entrevista individual, D-S09, 13-04-2015, Neshuya.

²⁷⁶ Entrevista individual, B-MISCc01, 21-01-2015, Neshuya.

la oficina regional, entonces, lo “bacán” sería que cada socio tenga tres hectáreas: una de aromático y dos de convencional. “No pretendemos cambiarlos”.²⁷⁷

Otro elemento importante de la siembra del cacao fino y de aroma que los socios de Miguel Grau pasan por alto es la oportunidad que presenta para salir del monocultivo en el sentido de sembrar solamente un tipo de cacao. La Alianza Cacao Perú trabaja con aproximadamente seis variedades del cacao fino y de aroma y la diversificación genética que esta mezcla posibilita es un punto que el gestor de negocios también enfatiza: contar con diferentes clones significa que haya menos susceptibilidad de plaga. Explica que tratan de hacerles entender a los socios lo importante que es diversificar la convencional materia genética utilizando clones ya probados (en el Perú e internacionalmente). Un mensaje que parecería de particular interés para una población tan preocupada por la vitalidad de sus cultivos y especialmente cuando uno de los rechazos centrales del cacao fino y de aroma radica en su reputación de “plagoso”.

El último segmento de trabajo de campo reveló una convergencia de factores a favor del cacao fino y de aroma que, como resultado, disipó una gran parte de la resistencia inicial de los socios de Miguel Grau. Primero, y lo más importantemente, se dieron las primeras señas concretas de un mercado diferenciado para el cacao fino y de aroma: según varios socios de Miguel Grau, habían llegado compradores alemanes a Nolberth que solo compran cacao fino y de aroma...y solo compran en baba por el motivo de que ellos mismos puedan controlar los pasos delicados de la poscosecha. Segundo, con el paso del tiempo surgieron más casos de personas que habían apostado por el cacao fino y de aroma, y que comenzaron a tener sus primeras cosechas exitosas. Parecía estar cumpliéndose la observación articulada dos años antes por el técnico ACPT/GR cuando dijo que los socios no se animan “hasta que sus vecinos empiecen a ganar bien”.²⁷⁸ Se estaba refiriendo a la decisión de instalar cacao en general, pero la misma lógica aplica a las decisiones de los socios cacaoteros de injertar cacao fino y de aroma. La preferencia de los socios por el tipo de cacao que quieren en sus cacaotales fue un asunto abarcado como parte de la encuesta (implementada desde el 28-08 hasta el 05-09-2015). Las respuestas

²⁷⁷ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.

²⁷⁸ Entrevista individual, A-ACPT/GR 04-10-2013, Nolberth.

de los entrevistados, que aparecen en el Gráfico 13, revelaron una sorprendente ausencia de oposición al cacao fino de aroma; un notable contraste a las opiniones verbalizadas en los anteriores segmentos del trabajo de campo.

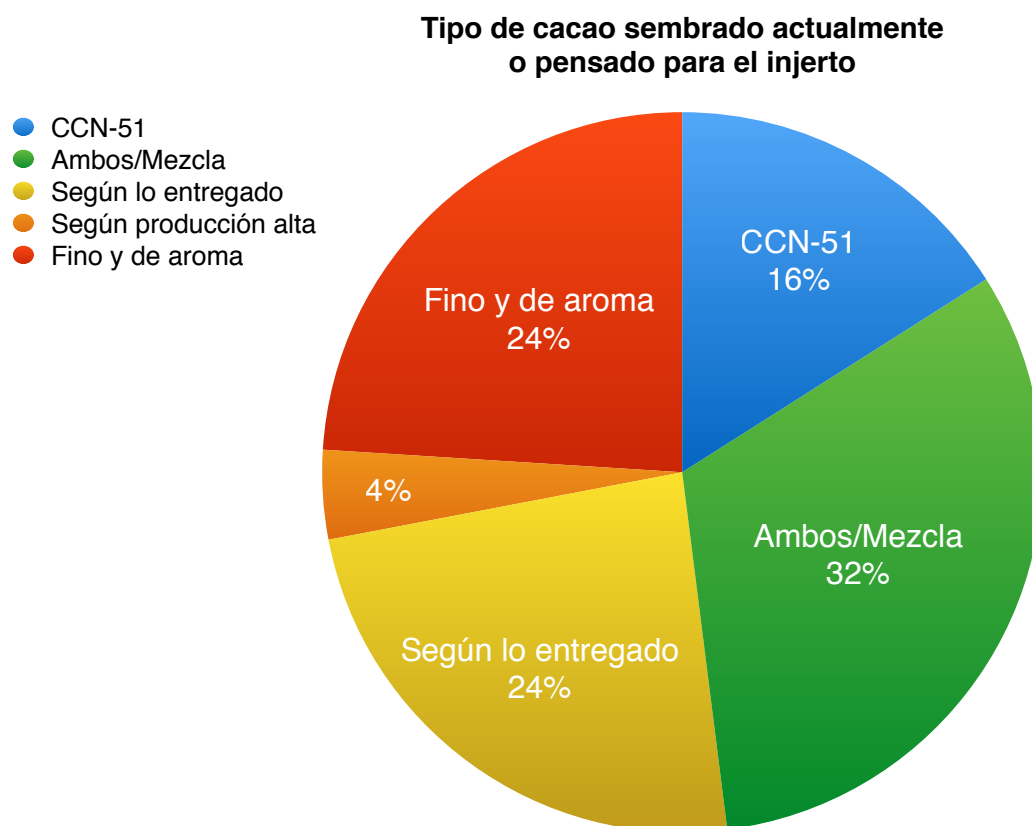


GRÁFICO 13
PREFERENCIAS DE CACAO EN MIGUEL GRAU
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON RESPUESTAS DE LA ENCUESTA (28-08 AL 05-09-2015)

La mayoría del cacao ya instalado en las chacras de los cacaoteros encuestados y en crecimiento es el CCN-51; sin embargo, casi todos mostraron interés en injertar con varas del cacao fino y de aroma, un cambio notable a las opiniones expresadas en enero y abril 2015 que tendían a rechazarlo. Esta reluctancia se ha debido a rumores de una baja producción, susceptibilidad a plagas y a un mantenimiento más trabajoso, preocupaciones que han sido mostradas por los cacaoteros que han expresado más confianza en el CCN-51. Pero, por las dos razones anteriormente articuladas, este rechazo ya es menos corriente; el Gráfico 13 ilustra que el 32% de los encuestados indicaron que sembrarían ambos tipos de cacao. Cuando le comenté al director regional de la Alianza-Ucayali sobre este cambio de perspectivas de los socios hacia el cacao fino y de aroma, me explicó que para el año 2015, su oficina ha estado enfocándose en promover dicho cacao

entre sus socios.²⁷⁹ Al parecer, este esfuerzo, más la oportunidad para los cacaoteros escépticos de observar el progreso de sus amigos que han optado por el cacao fino y de aroma, ha llegado a convencer a muchos.

Como se ve delineado a lo largo de los análisis de los límites identificados frente a la realización de la Alianza Cacao Perú y de su agenda comercial, las posibilidades de fortalecer la cadena de valor local de cacao carecen de un entorno social favorable. Entre los socios hay una profunda desconfianza y competencia, características que están exacerbadas por la ausencia de una fuerte asociación entre los cacaoteros. En una situación ideal, esta podría servir como una base desde la cual los socios de Miguel Grau podrían realizar esfuerzos de escalamiento para expandir su articulación en la cadena, como una expansión al eslabón de acopio y/o transformación y por ende fortalecer su posición en el mercado. En sí, aplicar el emprendedurismo.

Pero el escenario local individualista todavía presenta retos a la incorporación del emprendedurismo en los comportamientos de los socios de Miguel Grau. Los análisis de sus actitudes indican que el impulso necesario para que se animen a fortalecerse como asociación sería saber que esto podría beneficiarlos más adelante en la forma de mayores ingresos. Sin embargo, darse cuenta de ello, depende de un punto de vista muy particular y, lastimosamente en Miguel Grau, las perspectivas locales no se basan en tal proyección de largo plazo. En otras palabras, la estrategia de inversión que dicha proyección requiere, no cabe en la lógica local: para los cacaoteros ahí, sus prioridades se ordenan según las necesidades más visibles o apremiantes en el corto plazo y no según las posibilidades de un futuro distante.

Oportunidades

Frente a los numerosos límites observados en la sección anterior, una sección de “Oportunidades” puede dar una impresión de ironía. Pero en este caso, surgen dos aspectos de la implementación de la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau que genera oportunidades para sus socios cacaoteros ahí: aprendizaje laboral e

²⁷⁹ Entrevista individual, F-ACPU03, 05-09-2015, Pucallpa.

ingresos. Primero detallo cómo los materiales entregados y las técnicas transmitidas a los socios les otorga capacidades prácticas que podrán implementar libremente en el futuro. Después, destaco la medida precisa en la que el giro comercial de la Alianza coincide favorablemente con los intereses económicos que guían las acciones de los socios cacaoteros de Miguel Grau. Examinemos.

La practicabilidad

Las oportunidades más aparentes de la participación en la Alianza son las que impartan nuevos conocimientos a los socios, pues, aún después de la conclusión del programa, los cacaoteros que habían participado contarán con una provisión de técnicas. Ellos mismos pueden decidir cómo disponer de ellas.

RECIBIR APOYO DE MANERA GRATUITA

La ventaja más obvia es que lo que la Alianza les ofrece a sus socios viene gratis, el único “costo” es su compromiso al cacao.²⁸⁰ Este apoyo comienza con los insumos materiales: las bolsillas, las semillas, las varas, el abono. La promesa de un mayor acceso a esferas financieras que la Alianza ha publicitado en otros entornos —no a nivel local— no se ha materializado en Miguel Grau. Pero de la misma manera, en el contexto de las actitudes de los socios que he retratado hasta ahora, entre todas las formas de apoyo de la Alianza, el financiamiento formal sería el que menos se recibe en Miguel Grau. Dado que la gran mayoría de los socios ahí son nuevos en la siembra del cacao, recibir todos los materiales necesarios para comenzar su cacaotal marca la oportunidad más destacada.

EDUCARSE EN EL MANEJO DEL CACAO

Además de lo ventajoso que es para los socios de Miguel Grau, sobretudo los que están entrando en el cacao por primera vez, recibir los insumos materiales gratis, igualmente invaluable es la oportunidad de aprender cómo manejar el cacao. La asistencia técnica, por lo tanto, se vuelve la herramienta que les permite sacar provecho de dichos insumos materiales. La naturaleza competitiva de las relaciones entre los socios de Miguel Grau resalta más todavía lo central que es la asistencia

²⁸⁰ Y he señalado en varias instancias anteriores que los socios de Miguel Grau han encontrado maneras de adecuar hasta este compromiso según sus propios intereses.

técnica: no hay la costumbre —ni la confianza— de recurrir a otro socio que tenga más experiencia con el cacao para aclarar una duda o solucionar un problema.

Los socios más experimentados con el cacao también se benefician de la asistencia técnica: tienen la oportunidad de hablar con los técnicos sobre temas más puntuales y en términos más precisos, fortaleciendo sus capacidades ya desarrolladas. Vimos que, con el avance del programa en Miguel Grau, ha surgido entre los socios un descontento generalizado por la infrecuencia de la asistencia técnica. Sin embargo, he indicado también que estos mismos socios más experimentados como el MG01 y {126} se beneficiaban, sobre todo al comienzo de la iniciativa antes de que estuviera inundada de socios nuevos. Además, por su relativa independencia en el manejo del cultivo, su productividad en la chacra no ha sido impactada por la disminución de la asistencia técnica.

DIVERSIFICAR EL CULTIVO CON EL CACAO FINO Y DE AROMA

Convencer a los socios de Miguel Grau de injertar varas yemeras de cacao finos y de aroma ha sido un camino de alta resistencia, como he señalado en la sección de Límites. Sin embargo, también indiqué que los esfuerzos de la Alianza-Ucayali en el 2015 de familiarizar los socios con los beneficios de optar por este cacao ha comenzado a rendir frutos. La oportunidad que esta instrucción de la Alianza presenta, entonces, ha sido estar expuestos a un cultivo cuyo potencial en el mercado internacional está en alza.

Su beneficio tiene otra manifestación en el nivel práctico: la ausencia actual de un cacao nativo particular a esta zona más la tendencia de proyectos anteriores de promover exclusivamente el CCN-51. La ventaja de promover el cacao fino y aroma, entonces, es la diversidad genética que introduce, pues injertar una variedad de clones disminuye en gran escala el efecto dañino de plagas.²⁸¹

Seguir una ideología del mercado: Lo bueno

Una manera particularmente ventajosa en que la agenda de promover en los socios de Miguel Grau la comercialización del cacao —y, en el proceso, el emprendedurismo— haya encontrado tierra fértil es la coincidencia de ambos lados de priorizar los intereses del mercado. Primero y en el plano más superficial, es

²⁸¹ La Alianza trabaja con seis clones de cacao fino y de aroma, delineadas en el Apéndice II.

aparente que cualquier programa de desarrollo alternativo que equie a los participantes con los materiales para aumentar cultivos que podrán vender después, tiene un impacto positivo en las economías personales de los socios. Los socios de Miguel Grau eligen sus cultivos y prácticas según lo que es más rentable y, sin lugar a dudas, es por este motivo que muchos han decidido optar por el cacao. Ambos socios MG02 y MG06 vienen de la misma familia de cacaoteros y cuentan que se han animado porque ven el cacao como un mercado bueno, seguro y rentable.²⁸² Para la socia MG03, aunque ya había sido expuesta a anteriores proyectos de cacao, una gran parte de su motivación de instalar más se debe a la Alianza misma: en el primer segmento de trabajo de campo, me había expresado que quería seguir aumentando sus cacaotales y que planeaba ampliar cuatro hectáreas más para la siguiente estación.²⁸³ Quince meses después, me explicó que ya había sembrado sus bolsillas para una hectárea y que falta poco para trasladarlas a la chacra y que, al final, se había animado a sembrar el cacao porque no le pareció una chamba tan dura o pesada y porque la Alianza le da todo el apoyo.²⁸⁴ Socio MG01 también demostró una fuerte disposición de seguir instalando cacao y anticipó comenzar con las preparaciones para instalar cinco hectáreas más en los próximos meses.²⁸⁵

De hecho la rentabilidad del cacao es la ventaja más fuerte de la cual la Alianza Cacao Perú dispone para promover su agenda emprendedora y, después de todo, parece ser el elemento principal que puede disipar los obstáculos generados por las fuertes actitudes nocivas examinadas en la anterior sección de Límites. El socio {125} se percata de esta oportunidad de mejorar el ingreso mediante la asociación desde el inicio. Cuando me explica cómo prefiere realizar la venta de semillas, enfatiza que es con la asociación que se entera de compradores particulares que dan mejores precios que los intermediarios.²⁸⁶ En el caso de productora MG04, por ejemplo, la posibilidad de ganar más ha despertado en ella un nuevo interés en considerar asociarse. En enero de 2015 me expresó su rechazo

²⁸² Entrevista individual, B-MG02, 12-01-2015, Miguel Grau.
Entrevista individual, B-MG06, 17-01-2015, Miguel Grau.

²⁸³ Entrevista individual, A-MG03, 26-10-2013, Miguel Grau.

²⁸⁴ Entrevista individual, B-MG03, 12-01-2015, Miguel Grau.

²⁸⁵ Entrevista individual, B-MG01, 17-01-2015, Miguel Grau.

²⁸⁶ Entrevista individual, B-{125}, 12-01-2015, Miguel Grau.

enfático de las asociaciones y cooperativas: “No quiero que nadie me diga nada”. Exactamente tres meses después, al contarle de la cooperativa que el presidente de la ACPAFMA estaba comenzando, le atrae la idea de “no vender por allí y por allá” sino directo a la cooperativa e incluso por un precio mejor.²⁸⁷

Conclusión

El objetivo para este capítulo era responder a la pregunta de las dinámicas de participación de los productores de Miguel Grau como socios de la Alianza. He presentado el entorno sociohistórico del caserío para contextualizar los siguientes límites y oportunidades asociados con la participación. A la luz de la evidencia, nos es posible concluir que ciertas características en el nivel local inhiben que la Alianza imparta todos los posibles beneficios ofrecidos por su iniciativa. He identificado como oportunidades aprender del manejo del cacao, diversificar sus cultivos con el cacao fino y de aroma, y educarse en sistemas agroforestales. No obstante, la realidad demuestra que el proyecto se enfrenta con una suerte de límites preocupantes que radican en un sesgo holístico: la ausencia de una consideración del entorno local tanto en las etapas del diseño de la iniciativa como durante su implementación. Como resultado, la Alianza choca con condiciones que dificultan el imbuir el emprendedurismo en sus socios, la base teórica detrás de su misión de sembrar 28 mil hectáreas de cacao. Explico, ahora, los principales conflictos.

Primero, la actitud individualista y poco colaboradora del entorno social de Miguel Grau. Detrás de la misión de la Alianza de sembrar las 28 mil hectáreas de cacao existe una base teórica basada en el estímulo del emprendedurismo entre los socios. Sin embargo, se ha evidenciado que el entorno actual de Miguel Grau carece de los elementos necesarios para imbuir esta nueva actitud, pues los cacaoteros demuestran alta desconfianza en sus compañeros. Su aversión a la colaboración disminuye la eficiencia de la asociación local actual y limita su participación eficaz en una cooperativa en el futuro. De hecho, como resultado de esta poca colaboración, no fue posible que ningún socio cacaotero de Miguel Grau asistiera a las sesiones donde se daba las capacitaciones a los emprendedores (a las EGE). Pero en la imagen macro he demostrado que la misma lógica del

²⁸⁷ Entrevistas individuales, B-D-MG04, 14-01-2015 y 14-04-2015, Miguel Grau, Neshuya.

emprendedor, de apostar por nuevos mercados y enfocarse en la calidad del producto, se deriva de mentalidades que no coinciden con las proyecciones locales; estas dan prioridad a ganancias seguras y inmediatas.

Segundo, la poca claridad de la misión de la Alianza para los socios. He identificado en particular la idea equivocada más común de que la Alianza es una cooperativa que compra las cosechas de los cacaoteros, así interpretando mal el significado de ser sus “socios”. Pero otro punto preocupante es que la mayoría de los socios cacaoteros no sabían que la Alianza —y su apoyo— se acaba en el 2016. He indicado que un factor de esta confusión son las expectativas restantes de programas anteriores, señalando que la divergencia entre ellas y las realidades de la Alianza ha generado descontento entre los socios.

Tercero, la débil organización de la asistencia técnica. La evidencia demuestra que el alto flujo en los técnicos de campo interrumpe el avance de una de las oportunidades que el programa ofrece: la instrucción de los cacaoteros. Esto sucede, tanto porque la asistencia técnica queda relativamente paralizada mientras se busca un reemplazo, como porque se pierde todo el tiempo invertido en establecer una confianza entre los socios y el técnico. Es así que el cambio de personal también contribuye a los mensajes mixtos de la Alianza que disminuyen la claridad de su misión, como he señalado en el punto anterior. Y si el flujo constante de técnicos marca un problema por la poca confianza que inspira, el hecho adicional de que los técnicos muy pocas veces llegan a las chacras, se ha evidenciado como otro motivo más para que los socios de Miguel Grau se desilusionen con la Alianza Cacao Perú.

Cabe señalar que, entre las actitudes de los socios, se ha observado una oportunidad de compatibilidad con el acercamiento de la Alianza: su énfasis comercial que implica “ganar dinero” a nivel local, encaja estrechamente con la mentalidad de los cacaoteros de Miguel Grau de priorizar mayores ingresos cuando deciden qué sembrar y cómo vender la cosecha. Pero al final, los testimonios demuestran que los numerosos límites que radican en choques entre la macro-teoría de la iniciativa y la realidad local perjudican el éxito que la pasión comercial compartida hubiera podido desencadenar.

Capítulo 6: ¿Qué nos queda? Conclusiones e implicancias para el desarrollo alternativo

El propósito de esta investigación ha sido estudiar etnográficamente las dinámicas detrás de una iniciativa de desarrollo alternativo en la Amazonía peruana para demostrar la emergencia de una estrategia comercial sin precedente y entender las oportunidades y efectos desencadenados por esta transformación. Un estudio profundo de las experiencias del caserío Miguel Grau frente al proyecto de la Alianza Cacao Perú, ha evidenciado un giro fuerte hacia el énfasis en la comercialización del cacao peruano, indicando la evolución de una nueva manera de estimular el desarrollo alternativo. Pero también señala que la medida en que tal giro tenga éxito no es el mismo para todos sus socios, pues en el caso de Miguel Grau se puede apreciar una serie de idiosincrasias locales que no son tan compatibles con las suposiciones de la iniciativa.

Cierro esta investigación resaltando las facetas de su propósito y su significancia para el desarrollo alternativo. Al final, explico qué aportes, a la luz de la presente evidencia, se puede aplicar a futuras agendas de investigación.

Propósito y hallazgos

Los hallazgos de la investigación responden a la pregunta central sobre los efectos y las oportunidades desencadenadas en Miguel Grau. Se han evidenciado estas nuevas oportunidades:

- Recibir apoyo de manera gratuita
- Educar en el manejo de cacao
- Injertar cacao fino y de aroma

y los siguientes efectos paralelos:

- Instalar nuevas hectáreas de cacao en Miguel Grau
- Mejorar las opiniones locales del cacao fino y de aroma
- Transmitir una conciencia ambiental a los socios cacaoteros
- Crear niveles desiguales de capacitación y emprendedurismo
- Deforestar bosque maduro

Capítulo 6

De estos efectos, hemos visto que mientras los tres primeros han sido parte de las intenciones de la Alianza Cacao Perú, los últimos dos son elementos inesperados, y evalúo sus implicancias como aporte a las presentes consideraciones de su implementación para el desarrollo en general.

Esta investigación ha respondido también a los objetivos articulados por las preguntas secundarias sobre los cambios en el desarrollo alternativo, los actores y agendas detrás de la Alianza, así como a las dinámicas de participación de los socios cacaoteros de Miguel Grau a nivel local.

En el Capítulo 3, rastree la génesis de la Alianza Cacao Perú para señalar su emergencia como una nueva vanguardia en el desarrollo alternativo por dejar atrás cualquier involucramiento directo en los esfuerzos estatales de erradicación a favor de dedicarse en cuerpo y alma a la comercialización del cacao peruano. Esto ha significado que sus responsabilidades aplican recién a la siembra del cacao y para adelante pero nada relacionado al cultivo ilícito de la hoja de coca en sí. Pero explorar la estructura que da forma a la Alianza ha revelado una peculiar dinámica estructural que se transmite hasta en sus funciones observables: la cadena de mando detrás de su crecimiento. Resalté esta relación vertical en el Capítulo 4 cuando examiné la influencia sostenida de los cinco socios fundadores que dieron lugar a la Alianza y que fomentaron la convergencia de otros que compartían los mismos intereses. Su estructura, por lo tanto, está basada en una construcción constante de relaciones, sin embargo, demostré que en la práctica la realización de la iniciativa se conduce según una jerarquía de agendas que es indiferente a su base diversificada. El Capítulo 5 llevó estas consideraciones teóricas al nivel local y evidenció que los beneficios pregonados por la iniciativa no se transmiten totalmente a la realidad: la participación de los socios cacaoteros de Miguel Grau se ha enfrentado con serios límites que sobrepasan dichos beneficios.

Al haber analizado críticamente esta evidencia, nos quedan lecciones para futuras políticas y agendas de desarrollo alternativo. Los puntos por corregir proceden de la misma raíz problemática: una forma de hacer desarrollo que excluye mecanismos de investigación que permitan referirse a las realidades locales para orientar mejor la iniciativa. Elaboro ahora cuatro sugerencias para afilar las estrategias de futuros programas de desarrollo y, por ende, fortalecer sus impactos en ambos plazos, el corto y el largo. Abordan los siguientes puntos específicos:

Capítulo 6

- Aprovechar del involucramiento diversificado para promover un diálogo conducente a la incorporación de nuevos acercamientos y perspectivas frescas a un proyectos
- Dirigirse a los aspectos del nivel de la población social que la lógica cuantitativa es incapaz de medir
- Reconocer la deforestación como una consecuencia directa de presuponer características del entorno físico local (Jiménez Herrero 2003) con implicancias ambientales graves e irreversibles

Actualmente, existe un sesgo por la consistente falta de alinear el plan del proyecto con las realidades locales, una falla endémica al desarrollo. Para concluir todo, propongo una transición en el planteamiento teórico del desarrollo para alejarlo de la actual limitación institucional:

- Fomentar la participación de los productores en cada etapa para asegurar que la población local y el plan del proyecto compartan la misma visión, en otras palabras usar la etnografía como puente.

El compromiso de actores diversos: una vanguardia por aprovechar

La primera crítica va en relación al procedimiento cerrado según el cual la Alianza conduce su iniciativa. Se pueden observar señales de esto tanto dentro del plan operativo de la Alianza como en la ordenación de su estructura, pero la raíz es la misma: una resistencia a estar abiertos a cambios sugeridos por fuentes que están fuera de la zona de confort demarcada por la agenda oficial del programa. Ordenarse según esta misma cadena de mando vertical de intereses y agendas es lo que hace que los proyectos de desarrollo se vuelvan repetitivos. Easterly (2006) mismo ha precisado esta redundancia operacional claramente al aseverar que en el mundo del desarrollo no existe la práctica de aprender de los puntos fuertes y débiles de los antecedentes. De todas formas, el plan de la Alianza Cacao Perú da la impresión de adoptar una posición autoreflexiva: el director nacional de la Alianza afirma que esta se ha construido sobre la base del PDA²⁸⁸. Por otro lado, el

²⁸⁸ Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015, Lima.

Capítulo 6

encargado de las coordinaciones entre la oficina nacional de la Alianza y USAID ha indicado que un paso en la formulación de la Alianza era considerar iniciativas anteriores para afilar su presente estrategia. No obstante, es difícil percibir los resultados de tal estudio crítico del pasado y, después de todo, de poco vale una nueva estrategia y estructura como la de la promoción público-privada de la comercialización del cacao peruano de la Alianza, si la iniciativa no se aleja de los antiguos procesos restrictivos. ¿Cómo se puede anticipar resultados diferentes cuando la raíz del problema —los métodos y estructura— permanece intacta?

La Alianza tenía una oportunidad prometedora para salir de este acercamiento cerrado: la base diversificada de actores comprometidos con la causa. La presencia de diversos puntos de vista podría haber fomentado nuevos acercamientos y frescas perspectivas en la Alianza, posibilitando una iniciativa más inclusiva y con una consideración más amplia de las variadas dinámicas presentes, tanto en el nivel macro como en el nivel micro. Para señalar un caso en particular, recurro a la situación estancada de la geotrazabilidad en Miguel Grau. Un involucramiento más sincero y equitativo hacia el componente de la geotrazabilidad podría haberle permitido explorar más de cerca las causas detrás de la débil recepción de esta iniciativa sin interferir con los demás avances del programa. Así, entendiendo mejor la falta de aceptación local de dicho componente, se podría transmitir esta información a la oficina responsable de la planificación para que esta respondiera efectuando el correspondiente ajuste a la estrategia local.

Pero la realidad del desarrollo alternativo hasta la fecha ha sido otra. Analizar la iniciativa de la Alianza revela cambios en las estrategias del este tipo de desarrollo, significativos y prometedores, pero evidencia también que un giro en el discurso no garantiza mejoras en su plataforma operativa, y que sin un fortalecimiento consciente de esta última, la novedad del acercamiento queda limitada en su alcance. En el caso de la Alianza, el poder de influir la trayectoria de la iniciativa está en las manos de pocos en vez de ser distribuido entre los actores que forman su base altamente diversificada.

El director regional de la Alianza Cacao Perú me lo explicó: contar con tantos socios no quiere decir que están involucrados en la ejecución del proyecto en el día

Capítulo 6

a día; que se hayan juntado representa un apoyo económico ante todo.²⁸⁹ Pero no tiene que ser así, repitiendo la estructura rígida vista consistentemente en los anteriores proyectos, los planificadores detrás de la Alianza podrían haber aprovechado de la estructura diversificada para fabricar un nuevo estilo de desarrollo alternativo. Sin embargo, la decisión de seguir implementando el trillado —y limitativo— plan vertical se debe a las mentalidades detrás de la iniciativa que siguen reticentes a cambiar, asentadas en sus costumbres. Al parecer, al cerrarse a nuevas perspectivas el círculo se perpetua en el sucesor de la Alianza: en su explicación de los pasos preparatorios para la mencionada Carana Agribusiness Partnerships (CAP) que va a seguir la Alianza en el 2016, su director gerente revela que la mayoría de las pautas han sido tomadas también de las personas ya experimentadas en proyectos de desarrollo alternativo (de DEVIDA, USAID, ya que mucho del personal de la Alianza viene de la PDA, detalla). Han dado consejos, dice, en la forma de lecciones aprendidas para formular la iniciativa actual. Sin embargo, cuando le pregunto sobre la medida en que esta etapa exploratoria de la CAP ha tomado en consideración las dinámicas que caracterizan los niveles meso y micro, dice que no ha habido un estudio previo específico de la zona. Han coordinado reuniones con los cacaoteros de allá para medir su interés en el programa,²⁹⁰ pero no ha habido ningún otro análisis social de las cualidades locales que podrían facilitar o impedir el proyecto.

Después de todo, es posible concluir que estimular un cambio estratégico en el discurso del desarrollo alternativo no trae el máximo éxito al largo plazo si sigue radicado en un sesgo operacional que prioriza agendas selectas. Para que un futuro proyecto de desarrollo alternativo sea realmente revolucionario, en vez de dejar reinar la costumbre de adoptar posiciones privilegiadas dictadas por una antigua jerarquía, debe forjar una base de intereses variados —como la de la Alianza— y de verdad recurrir a ella a la hora de determinar las estrategias para la orientación de la iniciativa y a lo largo de su implementación. El resultado sería una estructura flexible, capaz de responder y adecuarse a cambios imprevistos. Las actitudes actuales sugieren que el proceso de abandonar las costumbres verticales anteriores

²⁸⁹ Entrevista individual, B-ACPU03, 23-01-2015, Pucallpa.

²⁹⁰ Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

Capítulo 6

va a demorar todavía, pero con esta investigación se ha evidenciado que hay mucho que ganar al cambiarlas y cuanto antes mejor.

Librándose de la dependencia cuantitativista

Las diversas presencias, tan solo en la base estructural de la Alianza Cacao Perú, exigen que su estrategia de diseño e implementación contemple el avance del programa desde un punto de vista igualmente heterogéneo. Su forma de proceder se identifica con tal acercamiento ya que se evidenció que la meta comercial de la iniciativa avanza mediante una continuada formación de lazos estratégicos y el resultado es una iniciativa cuyo alcance siempre está ampliándose. Juntos, la construcción perpetua de las relaciones más el carácter descentralizado de la estructura de la Alianza, significan que la iniciativa está marcada por diferentes tipos de relaciones —cada una con un propósito particular—. Este ritmo tacha resueltamente la idea de un desarrollo estático. Por lo tanto, la atención a sus logros y puntos por mejorar tiene que contener mecanismos capaces de captar el rango de los posibles impactos. Sin embargo, la tendencia histórica ha sido evaluaciones realizadas bajo la dominación de acercamientos cuantitativos sin reconocer que son demasiado generales para poder informar sobre todas las facetas de la ejecución del proyecto. Los datos generados por funciones y fórmulas son definitivamente útiles para indicar tendencias observadas en el nivel macro, pero, como argumenté en la primera sección del marco teórico, es necesario complementar tales calcificaciones cuantitativas—estadísticas, promedios, trayectorias— con información cualitativa. Incorporar este último componente permite tomar en cuenta las actitudes locales que van a contribuir a la medida en que la iniciativa tenga éxito.

La profundidad del análisis que resulta de un acercamiento que vincule consideraciones cuantitativas y cualitativas aporta una importante moraleja para futuros proyectos de desarrollo alternativo y representa una llamada para la incorporación de acercamientos antropológicos en sus procesos de elaboración, implementación, monitoreo y evaluación. Quiero rescatar ahora dos características de la población social mencionadas en el Capítulo 5 para demostrar su vínculo fundamental al avance de la Alianza Cacao Perú. La primera, la lógica detrás de la selección de los cultivos y de la coca en particular, alimenta directamente a la segunda, la preferencia de mantener autonomía económica. La evidencia es que, al

Capítulo 6

final, el alcance de la iniciativa ha sido gravemente reducido al no tomarlas en cuenta.

PARA ENTENDER: ¿POR QUÉ LA COCA?

El cultivo de la hoja de coca ilícita es el nexo de la institución del desarrollo alternativo y su persistencia en el Perú a lo largo de las décadas de intervenciones ha sido un enigma frustrante. Está por demás notar que la raíz del problema va más allá de la presencia de la coca en sí—el problema radica en la decisión del productor de sembrarla en primer lugar. Entender la lógica detrás de cómo los agricultores eligen sus cultivos—la coca en particular—representa una ventajosa arma que debe ser incorporada en la formulación de una iniciativa de desarrollo alternativo desde los primeros pasos. En el Capítulo 5, analicé estas motivaciones como parte del retrato de Miguel Grau y se evidenció que el factor determinante detrás de la decisión de cultivar la coca es de origen económico, sin compromiso cultural. Este impulso económico representa una fuerte ventaja por aprovechar para proyectos de desarrollo alternativo y sobretodo para aquellos como la Alianza Cacao Perú que siguen una línea de ataque comercial, pues la comercialización del cacao tiene cierto atractivo para los cacaoteros de Miguel Grau ya que ellos se proyectan en términos económicos, según posibles ganancias. Esta coincidencia de intereses brinda al desarrollo alternativo un punto de entrada estratégico y futuros programas deberían reconfigurar su forma de orientarse hacia su público meta en el nivel micro, es decir, hacia los productores.

El discurso que acompaña este enfoque debe ser uno en el que otros cultivos diferentes al cacao sean, hasta cierto punto, presentados como impedimentos al avance económico de los productores. Como prefacio, es necesario tomar en cuenta el escenario local, idealmente a nivel del caserío individual.²⁹¹ Tal análisis parte de una consideración de la medida en que los productores dependen de una producción diversificada. Podría realizarse comenzando con las siguientes preguntas:

²⁹¹ El ámbito del entorno a ser considerado será precisado según la escala de la iniciativa y puede abarcar desde una región en particular hasta un caserío. Cabe señalar que realizar este análisis a nivel del caserío individual provee los resultados más reveladores y útiles para el diseño de la iniciativa. Sin embargo, tomando en cuenta los límites de presupuesto y tiempo, la mejor alternativa sería realizarlo a nivel de distrito pero siempre tomando en cuenta la heterogeneidad de los caseríos aún dentro del mismo distrito.

Capítulo 6

1. ¿Qué otros cultivos representan una fuente importante de ingresos?
2. ¿Por qué han elegido estos cultivos?
3. ¿Cómo se compara el potencial de la venta de los granos de cacao con la venta actual de los otros cultivos?
4. ¿Cuáles son las actitudes locales que caracterizan la producción actual?
5. ¿En qué medida lograr una producción rentable de cacao requiere un cambio en las prácticas y actitudes actuales?

Las respuestas pueden ser interpretadas de las siguientes formas para determinar los puntos favorables y desfavorables para la realización de un proyecto de desarrollo alternativo en un entorno específico:

	Favorable	Desfavorable
1. Cultivos para ingresos 2. Motivos para sembrar	<ul style="list-style-type: none"> - Cultivos elegidos según rentabilidad económica - Bajo compromiso a sembrar estos cultivos en particular 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultivos elegidos según vínculo cultural - Alto compromiso a sembrar cultivos particulares
3. Potencial de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura (o potencial real y tangible de establecer una) que facilite el transporte de la cosecha - Puesto de venta cercana - Precio competitivo - Pago al instante - Beneficios adicionales (ej. compensaciones por ser cliente habitual) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pobre o ausencia de infraestructura para el transporte de la cosecha - Puesto de venta lejano - Precio corriente o menos que el de otros cultivos - Pago retardado - Venta sin ningún atractivo adicional
4. Actitudes hacia la producción 5. Cambios implicados	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la calidad de la cosecha final - Interés en sofisticar técnicas y mejorar prácticas - Trayectoria de vida que busca aumentar ganancias - Disposición de colaborar con otros productores 	<ul style="list-style-type: none"> - Indiferencia a la calidad de la cosecha final - Sin interés en adoptar prácticas más allá que las mínimas necesarias - Trayectoria de vida indiferente al aumento de ganancias - Hostilidad a colaborar con otros productores

En su conjunto, son puntos de análisis que permiten entender cómo se mueve un entorno y las fuerzas que lo impulsan. Las primeras dos preguntas contemplan las prácticas actuales con el fin de determinar el nivel de compromiso que los productores tienen con los cultivos que siembran ahora, además de la

Capítulo 6

importancia económica atribuida a ellos. El resultado es un entorno agrícola físico en el cual se busca introducir el cacao (o incluso, si fuera el caso de una iniciativa que buscara desarrollar el compromiso de productores que ya trabajan con el cacao) y por ende representa la primera entrada para convencerlos de que apuesten por él. La tercera pregunta mide las capacidades locales conducentes a la venta del cacao. En otras palabras, examina el entorno comercial para determinar si la venta de cacao sería verdaderamente rentable ahí para comunicar ese potencial económico a los productores. Las preguntas cuatro y cinco se dirigen a características menos tangibles pero sumamente decisivas para el éxito de la iniciativa: las actitudes de los productores. Considerar estos elementos da una idea de hasta qué punto una agenda comercial es compatible con las disposiciones locales. Así, la iniciativa podría ir adecuando el tipo de participación que se espera fomentar en aquellos productores, o sabría si tiene sentido realizar una iniciativa en un sitio dado, en primer lugar.

Siguiendo las indicaciones en la tabla, un ejemplo de una situación favorable para la realización de una iniciativa de desarrollo alternativo sería un caserío que demuestre un bajo compromiso a los cultivos actuales, los cuales hubieran sido elegidos por facilidad o por motivos económicos. Los potenciales de venta serían concretos, con una infraestructura desarrollada y acceso a un puesto de venta con precios competitivos y donde la transacción se complete inmediatamente. Y finalmente, las actitudes de los productores serían tales que, interesados en generarse más ingresos, estarían dispuestos a velar por la calidad final de su cosecha para poder entrar en mercados más finos con estándares exigentes.

En este esquema, la hoja de coca ilícita asume una forma tácita ya que la probabilidad de que los productores admitan que la cultivan es mínima. El camino estratégico para estas etapas preliminares de la iniciativa, entonces, es acentuar lo mucho que se pierde al enfocarse en otros cultivos —especialmente cultivos que no sirven para auto-consumo—. Estadísticas de la oficina del Desarrollo Alternativo de USAID estiman que los productores dedican la mitad de su tiempo al cultivo del cacao, lo cual constituye el 60% del salario mínimo.²⁹² Reconociendo que hay cultivos aparte que figuran como parte del auto-consumo para la mayoría de los

²⁹² Documento interno, “Peru Alternative Development 2002-2014, Facts and Figures”, USAID, 2014.

Capítulo 6

productores, la idea no es convencerlos de abandonar todos los cultivos que no sean el cacao. Lo que sí significa es animarlos a evaluar los beneficios de cada cultivo que manejan, reconociendo particularmente el alto valor de los cultivos que representan una fuente de alimentación. Bajo esta lógica, la hoja de coca, que tiende a estar destinada en su totalidad al mercado y no a las reservas alimentarias de un productor, representa un drenaje de los recursos y esfuerzos que podrían haber estado dirigidos hacia un cultivo más prometedor: el cacao. Para que este último argumento sea convincente, sería útil que la iniciativa les presente a los productores figuras que demuestren como ejemplo una comparación entre la coca y el cacao.²⁹³

Para cuestionar la verdadera rentabilidad de la hoja de coca así, es necesario, a su vez, dar una justificación de las ventajas del cacao y es importante subrayar que este panegírico debe resaltar claramente las ventajas del cacao *según corresponde al perfil del entorno*. La iniciativa tiene que ser consciente de que las distintas características locales significan una diversidad de percepciones sobre qué aspectos del cacao les parecen atractivos. Para ilustrar, consideremos esta comparación de dos caseríos hipotéticos: en el primero, la población local ha demostrado poca disposición a invertir su tiempo y esfuerzos en mejoras prácticas (preguntas 4 y 5); mientras en el segundo, los productores sí demuestran interés en asumir más trabajo laboral con el fin de mejorar su cultivo. Un discurso que presente el valor del cacao en términos futuros, logrado solamente después de sofisticar las técnicas e invertir mucho esfuerzo, podrá atraer al segundo grupo. Pero el primer grupo habría sido atraído por un discurso que hubiera retratado la rentabilidad inmediata del cacao. Así, lanzar una nueva iniciativa sin orientarse según un estudio preliminar de las dinámicas del entorno, corre el riesgo de buscar fomentar participación a nivel local mediante un discurso no convincente. El resultado sería un compromiso local débil y, consiguientemente, un programa limitado. De tal manera se puede apreciar que, por permitir adecuar un programa según las visiones

²⁹³ Es necesario tomar en cuenta que los precios son sujetos a los cambios en el mercado y que varían según la región y además que en el caso del cacao, el rendimiento por hectárea difiere notablemente entre los diferentes clones de cacao. Sin embargo, es posible recurrir a promedios para dar un panorama general y conviene referirse al tipo de cacao que la iniciativa busca promover, lo cual tiende a ser un cacao híbrido, un cacao fino y de aroma. Para este ejemplo, recurro al promedio general de la estadística de USAID.

Capítulo 6

locales, una consideración social es indispensable para diseñar una iniciativa de desarrollo alternativo integradora.

PARA ENTENDER: ¿POR QUÉ NO EL EMPRENDEDURISMO?

En este caso, examinar cómo los agricultores eligen qué cultivo sembrar — siendo de particular interés entender el atractivo percibido de la hoja de coca ilícita — significa atacar la industria del narcotráfico desde su raíz y queda claro que es una estrategia que no se puede lograr mediante métodos puramente cuantitativos sino con la integración de acercamientos cualitativos que retratan las dinámicas y relaciones que forman un entorno. Pero, también es importante para la política del desarrollo alternativo reconocer el aporte que el microanálisis ofrece para entender el panorama más amplio: destapa las actitudes locales que tienen una influencia directa en cómo un socio va a interactuar con el proyecto. El microanálisis logra esta capacidad incisiva mediante las últimas dos preguntas desglosadas en la tabla de las prácticas y disposiciones actuales. Al indagar sobre estos elementos, se revela tanto los posibles puntos de contención entre las expectativas del programa y las realidades locales, como los puntos de coincidencia entre ellos que pueden ser aprovechados.

El Capítulo 5 es producto de tal análisis para el presente caso de estudio y los límites observados son de principal interés para futuras iniciativas de desarrollo alternativo. Pero entre todos los elementos destacados, quiero señalar un comportamiento de los socios de Miguel Grau en particular que tiene un tremendo impacto en cómo un programa como la Alianza Cacao Perú se realiza en la práctica: el deseo de guardar control económico e independencia en vender la cosecha. La Alianza opera según la convicción de hacer que los cultivos de cacao sean rentables y, sin duda, es un interés compartido por los socios. Como señalé en la sección de oportunidades del mismo capítulo, este atractivo es uno de los factores que más promueve la aceptación de la Alianza por los socios. Sin embargo, la participación de los socios no se manifiesta según un plan que la Alianza pudiera haber compilado sino según las disposiciones locales. Esto fue aparente en una temprana reunión de la Alianza Cacao Perú en Miguel Grau: cuando reconté el intercambio que se dio entre los representantes del proyecto y los socios cacaoteros locales, enfatiqué que las preguntas que estos últimos les hicieron a los representantes

Capítulo 6

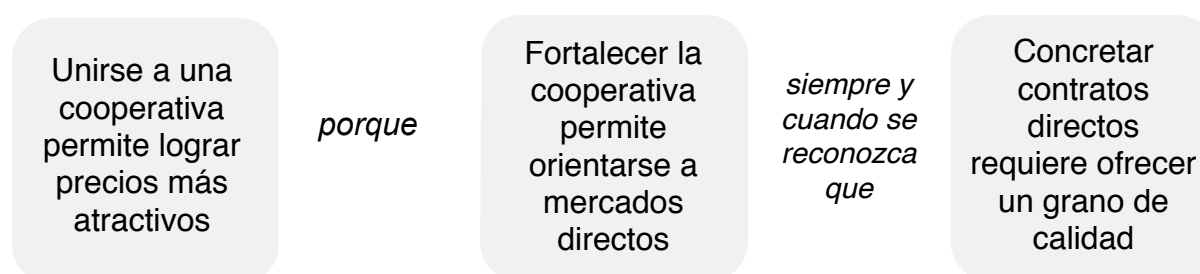
comprobaron que si bien los socios iban a participar en el proyecto, sería bajo sus propios términos, según sus propios intereses.

De hecho, les conviene participar en la Alianza —y lo reconocen— porque les da la oportunidad de ampliar su base de ingresos mientras aprenden de un nuevo cultivo. El factor que condiciona su participación se presenta con el análisis más agudo ofrecido por las mencionadas dos preguntas. Regresemos a ellas para aplicarlas a este caso:

	Favorable	Desfavorable
4. Actitudes hacia la producción 5. Cambios implicados	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la calidad de la cosecha final - Interés en sofisticar técnicas y mejorar prácticas - Trayectoria de vida que busca aumentar ganancias - Disposición de colaborar con otros productores 	<ul style="list-style-type: none"> - Indiferencia a la calidad de la cosecha final - Sin interés en adoptar prácticas más allá que las mínimas necesarias - Trayectoria de vida indiferente al aumento de ganancias - Hostilidad a colaborar con otros productores

Esta etnografía ha evidenciado la fuerte influencia del tercer punto en el comportamiento actual de los socios cacaoteros de Miguel Grau: toman sus decisiones según cómo pueden aumentar sus ganancias. Sin embargo, esta convergencia se ve seriamente limitada por la ausencia de los otros componentes favorables: los socios cacaoteros no invierten esfuerzo adicional, ni en preocuparse por la calidad de su cosecha, ni en afilar sus prácticas más allá de lo necesario para lograr vender sus granos.

¿Cómo cuadra este comportamiento con la iniciativa de la Alianza Cacao Perú? Se ha evidenciado que la innovadora estrategia de comercialización que promueve para fomentar y concretar un comportamiento emprendedor, se basa en el cooperativismo. Concluyo que la lógica detrás de tal estrategia de comercialización procede de tres principios:



Capítulo 6

Como se puede apreciar, cada principio depende y alimenta los otros dos: la participación a la cual el primero se refiere posibilita la comercialización que marca el segundo, y la suma del éxito es condicionada por las características exigidas en el tercero.²⁹⁴ Para que el empeño sea fructífero es necesario satisfacer el trío de principios en su conjunto. Sin embargo, su progresión implica un creciente nivel de emprendedurismo que puede resultar disuasivo para la población local. Por otro lado, si un programa no toma esta incompatibilidad en cuenta, reduce su eficacia. Precisamente, por su deseo de mantener su autonomía económica, tal es el caso de los socios cacaoteros de Miguel Grau, una característica de la comunidad que se evidenció en los análisis presentados en el Capítulo 5. Se puede observar esta resistencia más fácilmente en relación al último principio (el tercero): que lograr contratos rentables se basa en la capacidad de los cacaoteros (la cooperativa) de procurar granos que cumplan con criterios de calidad cada vez más exigentes. Como hemos visto, la costumbre general actual entre los cacaoteros de Miguel Grau es vender a acopiadores particulares que ofrezcan el mayor precio sin imponer requisitos de calidad. Por ende, hay mínima motivación de esforzarse para lograr una mejor calidad si el precio final resulta el mismo. Para Miguel Grau, el tercer principio se elimina. Pero en la misma medida, esta indiferencia a la calidad podría parecer ser la fuente de resistencia más fácil de superar y aunque no es probable que la práctica de exigir estándares de calidad reemplace completamente la venta no selectiva actual, no sería de extrañar ver un aumento de especificaciones para los granos como resultado del estímulo comercial dirigido hacia el exterior. Quizás la tendencia sea adoptada hasta por los intermediarios particulares mismos. Pero al volverse más habitual, es posible que los cacaoteros comiencen a responder ante la oportunidad ya tangible de ganar un mejor precio.

Una entrevista que cité con uno de los técnicos de la Alianza responsables de Miguel Grau también reveló otro factor que ha influido la toma de decisiones de los

²⁹⁴ “Calidad” en el contexto de la venta de los granos de cacao se refiere a las características desarrolladas durante la poscosecha. Además del requisito ya establecido de que los granos secos no pasen de un cierto nivel de humedad (no mayor a 8%), los estándares propuestos por el mercado gourmet requieren que los granos también alcancen alrededor de un 78% y 80% de fermentación. Otra verificación de calidad es una revisión visual de los granos para eliminar impurezas (tierra, piedras) o granos mohosos. Dejo la especificación del tipo de grano —cacao común (forastero) versus el cacao fino y de aroma (u otro cacao trinitario o criollo)— a su propio proceso de estándares, aparte de esta definición funcional de “calidad”.

Capítulo 6

socios cacaoteros: observar el éxito de sus vecinos. Y fue un sentimiento repetido en la entrevista grupal con los técnicos de la zona Neshuya-Curimaná. En esas instancias se refirieron a cómo los socios se animan gradualmente a instalar el cacao y después a injertar el cacao fino y de aroma, pero la misma lógica tiene un vínculo estrecho con el fomento de una atención a la calidad de los granos, porque ambas aplicaciones comparten la misma fuente de inspiración: una competencia individualista. Es una característica que rastree a lo largo del Capítulo 5 para entender la resultante influencia en las relaciones sociales entre los socios cacaoteros de Miguel Grau, pero lo enfatizo en este caso porque denota un obstáculo decisivo a la estrategia de la Alianza de inculcar el emprendedurismo en la población local, precisamente por sus implicancias para el trio de principios. El estímulo competitivo potencialmente favorable un luz del tercer principio, al animarles a los cacaoteros a mejorar la calidad de sus granos frente a la posibilidad de ganar a la par o más que sus vecinos, es la misma fuerza que complica satisfacer los dos otros principios arraigados en el cooperativismo: los cacaoteros compiten en vez de colaborar. Prefieren la libertad de decidir ellos mismos los detalles de la venta de su cosecha —cuándo, cómo, a quién, cuánto, por cuánto— y rehuyen condiciones fijas. Que una cooperativa dependa precisamente del compromiso de sus socios, es antitética a las preferencias locales en Miguel Grau.

No quiere decir que futuros programas de desarrollo alternativo que fomenten el cooperativismo en sitios como Miguel Grau estén destinados al fracaso. De hecho, la asociación de caseríos ACPAFMA comenzó el proceso de formar una en el año 2015 y una conversación con su presidente, el 14 de junio del mismo año, sobre el estado de los trámites reveló que 50 cacaoteros —entre ellos el presidente de la asociación de Miguel Grau— habían firmado su intención de incorporarse. Y mostré en el Capítulo 5 que la quinta parte de los socios encuestados de Miguel Grau indicó que consideraría unirse a una cooperativa cuando se concrete la posibilidad de ganar un precio mejor. El primer principio así parece tener tracción, pero el problema es el nivel de compromiso. Esta faceta resulta ser la piedra angular, el motor de la instalación de una cooperativa, pues un compromiso firme es necesario para fortalecerla y, consiguientemente, darle la capacidad de establecer contratos directos que resulten rentables para los socios y que permitan a la cooperativa seguir operando. Si los socios no honran de forma consistente su

Capítulo 6

compromiso a la cooperativa, digamos porque han visto otra oportunidad de vender su cosecha por más, la base de la cooperativa se quiebra y todos pierden. Es antagonista al segundo de los mencionados tres principios —“Fortalecer la cooperativa permite orientarse a mercados directos”— y pone en riesgo la operación entera.

¿Qué aplicación tiene esto para las futuras políticas de desarrollo alternativo? Hasta ahora, promover la comercialización del cacao como parte del desarrollo alternativo ha mostrado su potencial en el panorama amplio, particularmente con respecto a estimular la presencia del cacao peruano tanto en el escenario nacional como en el internacional. Sin embargo, mientras fomentar un alcance de esta amplitud es sin duda integral al avance total de la iniciativa, ignorar las dinámicas locales a pesar de la influencia decisiva que tienen en establecer la iniciativa a nivel local, conduce a instancias de implementaciones ineficaces a nivel del mismo. Ver que los fundamentos de un proyecto pueden estar en conflicto con sistemas locales preexistentes es razón para preocuparse y, más aún, el hecho de que la histórica tendencia metodológica de esta política de recurrir exclusivamente a estrategias cuantitativas no permita reconocerlo.

En este caso, el énfasis de la iniciativa en que los socios adopten actitudes de emprendedores cae en tierra hostil, particularmente los principios del cooperativismo, ya que ningún mecanismo del proyecto podría haber permitido darse cuenta de ello y remediar este choque. El resultado es una participación incompleta de un sector de los socios cacaoteros; una mancha en el récord de éxito de la Alianza.

Prevenir limitarse así en el futuro requiere una estrategia que incorpore una sincera consideración del escenario local parecida al esbozo de cinco preguntas que presenté al comienzo de esta sección.

Requiere reconocer que hay características a nivel de la población general que no son observables por solo métodos cuantitativos y, consiguientemente, pasarán desapercibidas para los organizadores de la Alianza. Y por último, requiere entender que seguir excluyéndolas significa construir un torre en base de arena.

(Ir)responsabilidades inesperadas: el cacao, cómplice a la deforestación

Hasta ahora, he presentado las conclusiones de esta tesis en relación a su aplicación al ámbito de desarrollo alternativo. El énfasis principal es la necesidad de incorporar una atención sincera y circunspecta al conjunto de características únicas al lugar de implementación. Y desde el punto de vista global, es una llamada a desagregar cómo se percibe este lugar, dejando atrás la costumbre de presuponer que las zonas geográficas son homogéneas a nivel micro y que, por lo tanto, un programa de desarrollo alternativo puede implementarse de una forma universal.

Pero las conclusiones también hacen eco a una crítica histórica de los programas de desarrollo: desencadena resultados inesperados sin designar una forma de responder a ellos u ocuparse de los posibles efectos nocivos. Es otra instancia del problema crónico de estar ajeno a la realidad local pero, en este caso en particular, ha tenido una relevancia singular para los debates medioambientales, específicamente con respecto a la deforestación de bosque maduro que dichas iniciativas impulsan.

Mientras escándalos como las actividades de grandes empresas del infame “Grupo Melka” como Plantaciones Ucayali y United Cacao han evocado preocupación internacional por las alucinantes estadísticas que dan cuenta de cientos de miles de hectáreas deforestadas en los departamentos de Loreto y Ucayali,²⁹⁵ poca atención se da a los actos de deforestación ejecutados cotidianamente por agricultores. Pero la amenaza que estos cambios de uso de la tierra presentan a la integridad del bosque maduro o, más grave aún, del bosque primario, es muy real. En una charla promovida por MINAGRI y MINAM para fomentar un intercambio entre las experiencias del Perú y Brasil frente a la deforestación, se presenta la siguiente clarificación que hace evidente que la primera amenaza a los bosques en Brasil —las iniciativas agrícolas y de ganadería— no aflige en la misma medida al Perú:

“En el Perú, en cambio, la principal causa de la deforestación es la tala y quema de bosques para el desarrollo de agricultura a pequeña escala (de menos de 5 hectáreas) y que talan menos de 1 hectárea

²⁹⁵ Hill, David. “Can Peru stop ‘ethical chocolate’ from destroying the Amazon?” *The Guardian*, 17 de abril, 2015.

Capítulo 6

por año, en muchos casos asociada a población de escasos recursos que migra hacia la selva”.²⁹⁶

El caso de las actividades desarrolladas por los socios cacaoteros de Miguel Grau en respuesta a los estímulos de la Alianza Cacao Perú ilustra perfectamente esta señalada causa de alarma ambiental. A lo largo de los dos años de la presente investigación, he recogido testimonios de la práctica casi unánime de la tala y quema para limpiar bosque maduro para crear espacio para el cacaotal. En la siguiente tabla, presento el perfil de terreno de cada socio participante en la encuesta realizada en el último segmento del trabajo de campo. Cada perfil abarca:

- El número de hectáreas poseídas, especificando monte alto o purma y si el terreno es titulado o no
- El número de hectáreas de cacao instaladas
- El número de hectáreas de cacao en producción (al momento de la encuesta)

Como se puede apreciar de la tabla, la mayoría de los socios entrevistados trabajan y tienen planes de expandir su trabajo agrícola en terreno que es en gran parte bosque maduro. Sin embargo, varias personas de la Alianza, desde la oficina regional-Ucayali hasta la oficina nacional y otros aliados principales han sostenido que la Alianza solamente opera en zonas de bosque secundario. Los testimonios de los cacaoteros —y las fotos de la deforestación que no requieren explicaciones adicionales— indican que este no es el caso, sugiriendo un grave descuido de parte de la Alianza, el cual ha resultado en la deforestación de notables extensiones de bosque maduro en el transcurso del programa.

Tabla de cuantificación de hectáreas y uso por participantes de la encuesta

Hectáreas en total de monte alto (m.a) o purma	Hectáreas de cacao en total	Hectáreas de cacao en producción
50 m.a.	4	0
25 m.a.	3 (2 con ACP)	0
15 m.a.	1	0
34 m.a.	7 (6 con ACP)	1
87 m.a**; 110 total, mezcla: “un poco de purma”, más palma 3 m.a. para cacao	6.5	0
45 m.a. (la mayoría para pasto) 17 purma (Nolberth)	7 (3 con ACP)	4

²⁹⁶ “Enfrentar la deforestación de bosques debe ser una decisión del más alto nivel”. MINAM. 17-02-2015.

Capítulo 6

Tabla de cuantificación de hectáreas y uso por participantes de la encuesta

Hectáreas en total de monte alto (m.a) o purma	Hectáreas de cacao en total	Hectáreas de cacao en producción
4 cacao/purma (Nolberth)	4	0
0.5 m.a.	0.5	0
3 m.a. (con acto de compra y venta)	3	0
22 m.a.	1	0
0 (trabaja terreno de otro)	0	0
1 purma	1	0
[Vivero en m.a.] 3 purma	2	0
18 m.a.	6 (3 con ACP)	3
7.5 m.a.	7.5	2.5
73 m.a.	6.5 (1 con ACP)	
37 purma (2 ha tituladas)	3 (2 con ACP)	0
25 m.a.	3 (2 con ACP)	1
30 m.a.	3	0
42 m.a.	4 (2 con ACP)	2
38 purma bajo	1	0
50 m.a. 2 purma	12 (10 MA, 2 purma con ACP)	0
30 m.a. (sin título)	5.5 (4.5 con ACP)	1
23 m.a.	3	0
104.5 m.a. (65 ha tituladas) 10 purma	8 (2 con ACP)	0

Frente a estos datos, veo primordial sintetizar dos conclusiones que tienen importantes implicancias ambientales:

1) De los 100.5 hectáreas que estos 25 socios mantienen haber limpiado para sus cacaotales, indican que 86.0 hectáreas (85.6%) eran bosque maduro. Cabe señalar que esta estadística incluye terreno que los socios tienen fuera de Miguel Grau y que pueden haber trabajado independientemente de su participación en la Alianza. Limitando el análisis a hectáreas en Miguel Grau sembradas con la Alianza, resulta que de las 67.0 hectáreas sembradas, 59.0 eran bosque maduro (88.1%).

2) De este porcentaje que utilizan bosque maduro para sus cacaotales, el 100% indica que recurre a la tala y quema para limpiar el área.

Capítulo 6

Para acompañar los números, también he podido documentar el avance paulatino de la deforestación en los terrenos de la socia MG03 y de su familia —su respuesta entusiasmada a la campaña de la Alianza— a lo largo de mis dos años de trabajo de campo en Miguel Grau.



**IMÁGENES 21, 22
FUTURO CACAOTAL SEMBRADO CON
ARROZ. RODEADO POR BOSQUE MADURO.
OCT. 2013**

**CACAOTAL SEMBRADO CON CACAO Y
PLÁTANO, FRONTERAS DE BOSQUE
MADURO TUMBADAS PARA ADICIONAL
CACAOTAL. ENERO 2015**

FUENTE: FOTOS PROPIAS. MIGUEL GRAU



**IMAGEN 23
ANTES. CAMINO A LA CHACRA DE MG03, BOSQUE MADURO
FUENTE: FOTO PROPIA. MIGUEL GRAU. OCT. 2013**



**IMÁGENES 24, 25
DESPUÉS. ANTERIOR CAMINO A LA CHACRA, BOSQUE MADURO, CONVERTIDO EN
VIVERO, EVENTUAL SITIO DE CACAOTAL
FUENTE: FOTOS PROPIAS. MIGUEL GRAU. ENERO 2015**

Capítulo 6

Estas imágenes y estadísticas pintan un retrato escalofriante de la deforestación de bosque maduro que ocurre cada día a pequeña escala pero que es persistente. En este caso, es una estampida para el cacao impulsada por el programa de la Alianza Cacao Perú. La Alianza mantiene su posición como una iniciativa sostenible en el medioambiente tanto en sus folletos promocionales como en los discursos de su personal. El presidente nacional, por ejemplo, elogia y subraya que el proyecto se basa en la "agricultura ambientalmente responsable" mediante la incorporación de sistemas agroforestales, la captura de carbono y la valoración de biodiversidad. Claro, un bonus adicional, agrega, es que este énfasis ambiental genera un círculo virtuoso: capta la atención del mercado privado que tiene un creciente interés en invertir en programas de cacao amigables con el medioambiente.²⁹⁷

Que la Alianza no opera en zonas de bosque primario es una convicción que se reitera desde las esferas de gestión más altas del programa hasta el nivel de su personal zonal.²⁹⁸ Sin embargo, sin un actualizado mapa de zonificación que indique las condiciones forestales, es difícil imaginar cómo la Alianza podría permanecer alerta para evitar el riesgo de expansión a zonas de bosque maduro o bosque primario. Para algunos del personal, la naturaleza de su posición significa que sus únicas impresiones sobre los avances a nivel local son obtenidas durante orquestadas excursiones al campo que suelen guiarlos por los casos ejemplares del proyecto de la Alianza. Aparte de esta conveniente inconsciencia, la desconexión con el estado local también se debe a un entendimiento que procede de una suposición errada: el director gerente de la CAP concluye que cualquier daño al bosque primario ocurrirá en terreno utilizado sin haber conseguido la adecuada titulación de propiedad, suponiendo que el Gobierno no concedería extensiones de bosque primario.²⁹⁹ Sin embargo, las encuestas realizadas en el último segmento de trabajo de campo de esta investigación indican que, de las 67 hectáreas sembradas

²⁹⁷ Entrevista individual, C-ACP01, 03-02-2015, Lima.

²⁹⁸ Entrevista individual, B-ACPU02, 08-01-2015, Pucallpa.
Entrevista individual, C-ACP01, 04-05-2015, Lima.
Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.
Entrevista individual, F-ACPU01, 28-08-2015, Miguel Grau.

²⁹⁹ Entrevista individual, E-AF04, 22-06-2015, Lima.

Capítulo 6

por los 25 socios entrevistados con la Alianza en Miguel Grau, hay solamente 7.5 hectáreas (11.2%) para las cuales el socio dueño no cuenta con el título oficial.³⁰⁰

Sin lugar a dudas, la Alianza no percibe la magnitud del daño colateral ambiental generado por su programa. Hasta cierta medida es entendible por el mencionado alejado posicionamiento, pero tal amnistía relativa no justifica que el programa no cuente con ningún mecanismo para prevenir un efecto secundario que tenga impactos tan graves e irreversibles. Y de ninguna manera en absoluto enmienda el hecho que el personal de la Alianza, que sí transita las esferas locales diariamente, no haya actuado para frenar la deforestación del bosque maduro. El registro de actividades a nivel de caserío —oficialmente el “Reporte de avance de instalación de cacao por productor”— sí pregunta por la cantidad de hectáreas preparadas e instaladas, pero no extiende ninguna consideración al tipo de terreno que está siendo “preparado”. Sin embargo, la realidad de que los socios están talando y quemando extensiones de bosque visiblemente maduro (en preparación para la instalación de sus cacaotales) debe ser evidente y el personal se vuelve cómplice. Porque, después de todo, ser así de complaciente le conviene al contexto de la Alianza y su insistencia de instalar las 28 mil hectáreas. Prohibir que los socios utilicen su terreno de bosque maduro—titulado, en casi la totalidad de los casos presentados en la anterior tabla—significaría poner trabas para llegar a la meta dorada.

En líneas generales, la propagación de la deforestación del bosque maduro —y sin un mecanismo verdadero para prevenir que se deforeste bosque primario en el proceso— es un síntoma del desinterés crónico en el cuidado del medioambiente en su propio derecho. Esto es consecuencia de la priorización histórica de los intereses económicos en los proyectos de desarrollo cuyas varias manifestaciones en la Alianza he señalado a lo largo de esta tesis. Más aún, la política actual del desarrollo alternativo y su acercamiento careciente de consideraciones concretas hacia el bosque primario —que podría ser afectado por sus programas—, propicia y facilita que esto suceda. El subdirector de la oficina de desarrollo alternativo de USAID indica que salió un reportaje de indicadores ambientales en el 2013 con “números preocupantes” para San Martín, Huánuco y Ucayali. Pero hasta ahora, no

³⁰⁰ 3 hectáreas con acto de compra y venta, 4.5 hectáreas sin título.

Capítulo 6

se les ha dado ninguna importancia. Una preocupación por el bosque primario, vulnerable a la expansión veloz de la instalación de cacao, tampoco aparece en el horizonte del desarrollo alternativo. El Gráfico 14, tomado del documento interno de



GRÁFICO 14
POTENCIAL PARA LA EXPANSIÓN DE ÁREAS
UTILIZADAS PARA LA CULTIVACIÓN DE CACAO
FUENTE: USAID. 2014

USAID sobre los “hechos y cifras” del desarrollo alternativo en el Perú (2002-2014), demuestra una retórica agresiva y alarmante en su optimismo, considerando sus antecedentes con la deforestación de bosque maduro. Reporta que una estimado de un millón de hectáreas de terreno a nivel nacional se presta para la

producción de cacao y, como se puede ver claramente, señala las regiones de Huánuco y Ucayali como el área más prometedora —y se proyecta el potencial de alcanzar entre 50,000 y 60,000 hectáreas. No ofrece ninguna explicación de si su evaluación del terreno “adecuado” distingue entre bosques primarios y secundarios.

La pregunta que nos queda, entonces, es la siguiente: además de los problemas observados en la alineación del proyecto con las dinámicas y realidades locales ¿qué tan sostenible es una política que contribuye directamente a la depredación de un recurso natural único?

Lecciones duras

La Alianza Cacao Perú, como la miríada de proyectos de desarrollo alternativo que la precede, construye su iniciativa alrededor de ideas preconcebidas a pesar de que la realidad es otra. Vimos surgir varios conflictos ideológicos a lo largo de la implementación del programa: parte del reto a convencer a los socios a sembrar el cacao fino y de aroma, por ejemplo, es que en este momento, no hay un mercado con un precio distinto. Y anticipar que el socio apueste por beneficios todavía por venir es ignorar que el agricultor local no se proyecta hacia el futuro, que no se visualiza más allá que en el mercado actual. En otro ejemplo, se evidenció que estimular la formación de emprendedores en base de cooperativas y asociaciones fuertes presupone un espíritu comunal en los caseríos, mientras las

Capítulo 6

evidentes fracciones entre los socios de Miguel Grau demuestran que tal colaboración es muy difícil de lograr. Y al final, querer promover un cacao peruano de calidad en el mercado internacional es olvidarse que en los eslabones básicos de la producción de cacao en los que se mueven los cacaoteros de Miguel Grau, hay poco control de la calidad de los granos por la preferencia local de vender a intermediarios. La regulación sería se presenta cuando se trata de la actividad de una cooperativa o empresa o cuando hay un contrato que estipula ciertos requisitos y la atención más rígida se concentra en el cumplimiento de normas de salud, principalmente en las plantas procesadoras. En términos realistas, ¿en qué medida podrán acceder a estos niveles de producción especializada los socios de Miguel Grau?

Sin embargo, las fallas —de comunicación, alineación, retroalimentación— que subyacen a la iniciativa de la Alianza Cacao Perú no son culpa de ningún individuo. En la mayoría de mi investigación, he estado impresionada por la pasión y dedicación con la cual todos los involucrados en la iniciativa se desenvuelven. Es un compromiso genuino y sincero. La culpa queda replegada, más bien, en un sistema ciego a las necesidades de un proyecto de desarrollo, y es un sesgo para el cual desconocer ya no es excusa; se trata de no importar, de no incorporar lecciones aprendidas y de no atreverse a romper los esquemas trillados que han demostrado su ineficacia con una constancia lamentablemente predecible.

Al fin de cuentas, lo que hace mover a la Alianza Cacao Perú y otros proyectos de desarrollo alternativo es la gente, es decir, los agricultores que la iniciativa busca incorporar, los agricultores que deberían responder con sus acciones. Y si un proyecto no contempla las actitudes y predisposiciones que componen las dinámicas sociales locales, nunca se alinea, verdaderamente, con la realidad de la cual depende su meta.

Los siguientes pasos

USAID como actor influyente en el desarrollo alternativo peruano tiene un rol significativo en establecer las pautas para la trayectoria del programa y, en estos tiempos, el reto presentado por la hoja de coca ilícita en el VRAEM parece estar emergiendo como un nuevo enfoque del desarrollo alternativo, pues ha sido una zona que históricamente ha resistido los avances de las iniciativas. Para USAID, el

Capítulo 6

año 2016 representa, tanto el cierre de la Alianza Cacao Perú como un año de evaluación de sus estrategias con la idea de medir cómo aplicar un programa del desarrollo alternativo en el VRAEM. Por lo tanto, conviene a USAID reflexionar sobre los logros y dificultades experimentadas a lo largo del camino de la Alianza Cacao Perú, ya que entre ellos podrían haber posibles nuevas entradas así como las piedras con las cuales no van a querer tropezarse de nuevo. Las lecciones aprendidas para el desarrollo alternativo se refieren a los siguientes puntos:

- Dedicar atención sostenida al respaldo de las iniciativas llevadas a cabo en el nivel micro igual que al énfasis aplicado al engrandecimiento de las esferas “profesionales” (ej. las relaciones comerciales que atraen publicidad).
- Incorporar en la planificación estratégica un acercamiento más detenido en las inclinaciones preexistentes, relaciones y capacidades del nivel micro.

USAID emerge una vez más como una voz autoritaria y ha seguido manejando este proyecto según su objetivo cuantitativo sin tomar en cuenta el lado cualitativo de los choques ideológicos en el nivel de terreno a pesar de las graves limitaciones que estos han presentado al avance sostenido de la iniciativa.

Atención a las cualidades a nivel micro

El estímulo comercial de la Alianza Cacao Perú es buena, ambiciosa, innovadora y prometedora. A lo largo de la trayectoria del proyecto, la presencia del cacao peruano en la conciencia pública se ha fortalecido, tanto en el nivel nacional como en el internacional. Asimismo, se han equilibrado y fortificado los vínculos entre los cacaoteros (en pleno corazón de la producción del cacao) y los comerciantes. Eventos como la ExpoAmazónica, el Salón del Cacao y Chocolate, el Festival de Cacao Irazola y la ExpoAlimentaria han servido como plataformas desde las cuales la Alianza ha podido, no solamente informar sobre su iniciativa, sino también estimular diálogo sobre los avances del cacao peruano. Esta constante promoción ha cautivado la atención de una impresionante variedad de actores e inversionistas, haciendo que un creciente porcentaje del mercado considere apostar por el cacao peruano. Que una barra de chocolate peruana haya ganado el premio de oro como el mejor chocolate del mundo, en el concurso de International Chocolate Awards 2015, es un logro más que afirma la ascendencia del cacao peruano en las opiniones públicas globales.

Capítulo 6

Este destacado éxito comercial se suma a los reportes de la ONU de una disminución de hectáreas de hoja de coca ilícita en el Perú. Esta noticia favorece esta nueva forma de orientar un proyecto de desarrollo alternativo hacia la comercialización, en vez de enfocarse en la erradicación de la coca ilícita. Las posibilidades, entonces, son grandes, y las oportunidades para generar publicidad —las ferias y exposiciones, por ejemplo— son de suma importancia para que la iniciativa extienda su alcance, logre instalarse en el escenario más amplio y preserve de cierta manera lo que el proyecto ha producido. Sin embargo, tenemos que preguntarnos por los logros alcanzados en el nivel micro, en los caseríos como Miguel Grau donde la Alianza busca establecer las raíces —de la manera más literal— de una cadena comercial rentable del cacao peruano. Estos caseríos representan la verdadera cuna de los éxitos desencadenados en el entorno macro y se ha evidenciado que las estrategias para el nivel local tienden a quedarse a medio camino. Con este análisis, nos es posible concluir que la primera falla que socava el progreso de la Alianza radica en su posicionamiento teórico, desde el cual el entorno local está visto como un espacio estático en vez de uno marcado por complejas relaciones sociales. Esta costumbre de orientarse según el nivel macro teórico es sintomática a la desconexión histórica entre la teoría detrás de una iniciativa de desarrollo y su ejecución. No corregirlas con un acercamiento que tome en consideración las dinámicas locales —como el brindado por la antropología— ha tenido y seguirá teniendo graves consecuencias para la eficacia de iniciativas de desarrollo.

Atención al alineamiento de la teoría con la práctica

La tan señalada importancia de no desatender a los componentes de la iniciativa asociados con la esfera local está vinculado a esta segunda “lección aprendida”: la necesidad de cerrar la brecha entre la teoría detrás de un proyecto de desarrollo alternativo y las prácticas implementadas para llevarlo a cabo. La separación micro-macro que caracteriza la primera observación se manifiesta también en el contexto de la elaboración de un programa. Juntos, estos dos componentes son determinantes para la instalación y realización de un proyecto como la Alianza Cacao Perú. Con una mirada más de cerca se ve que el elemento común entre ambos es su raíz en problemas generados por condiciones sociales a

Capítulo 6

nivel micro. La conclusión a la cual llegamos, a la luz de esta coincidencia, es que la desalineación del plan de la Alianza con las realidades locales se debe precisamente a no considerar las dinámicas de la base social durante las etapas de diseño.

En el presente caso de la Alianza Cacao Perú he señalado cómo los diversos actores involucrados en la iniciativa participan para formularla, aunque también ha sido evidente que hay dos en particular que ejercen una influencia absoluta: USAID y Carana Corporation. La oficina nacional de la Alianza tiene soberanía en los asuntos del día a día y en implementar las fases de la iniciativa, pero acordémosnos de que para que las fases fueran determinadas, entraron las opiniones de USAID y Carana. No es tan difícil, entonces, identificar una de las fuentes de la desalineación: ambos tienen experiencia gestionando proyectos de desarrollo agrícola y USAID tiene además una larga historia precisamente con el desarrollo alternativo peruano. Para todos los efectos, son “expertos” en el desarrollo. Sin embargo, como he aclarado con esta investigación, estar familiarizado con el desarrollo en sí no es base suficiente para armar un proyecto. Y es más: recordemos que la dominación de los llamados “expertos” en la esfera del desarrollo, con frecuencia es perjudicial a la iniciativa (Cooke y Kathari 2001) (Easterly 2006).

Pero sobre todo, lo que quiero señalar es que es preciso incorporar consideraciones sobre la vida local; mecanismos que permitan conocer el área y utilizar este conocimiento para hacer pequeños ajustes estratégicos al plan general del proyecto caso por caso, según las necesidades locales. Este es precisamente el aporte más significativo que la antropología ofrece al mundo del desarrollo: la disposición de la disciplina de enfocarse en relaciones e interacciones que se prestan para identificar y analizar las estructuras sociales, y que subyacen el entorno físico para el cual un proyecto de desarrollo está siendo contemplado. La mejor manera de asegurar que una iniciativa esté alineada con las realidades y actitudes locales es nada menos que incorporar las perspectivas de los mismos pobladores, ya que son los verdaderos expertos en el ámbito de las proyecciones para un cambio a las condiciones preexistentes. En una función básica, los antropólogos podemos servir como un conducto entre el nivel micro y el nivel macro, pues reconozco que pretender que la población local participe en cada paso de un

Capítulo 6

proyecto de desarrollo es demasiado idealista, dada la naturaleza enredada y multisectorial de la formulación de un proyecto. Entonces, el rol más funcional y estratégico de los antropólogos es precisamente este: asegurar que los avances decididos fuera del escenario de implementación hayan sido determinados con las características locales presentes. Tras recurrir a instrumentos diseñados para conocer estas idiosincrasias, como los que componen esta investigación —una batería de diferentes tipos de entrevistas, métodos etnográficos, observaciones agudas— y realizar detenidos análisis después, el antropólogo puede contribuir al mundo del desarrollo con un acercamiento social particular que disminuye la persistente brecha entre la teoría y práctica.

La rama del desarrollo alternativo no está exenta de los sesgos y brechas mencionados. Sin embargo, su posición actual en las primeras etapas de una nueva estrategia de comercialización presenta una oportunidad fortuita para incorporar la antropología y fomentar más cohesión entre los futuros proyectos y las proyecciones personales de los cacaoteros locales. Solo falta incluir este acercamiento local que la antropología ofrece.

Bibliografía

APPADURAI, Arjun

2004 “The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition.” En *Culture and Public Action*. Eds. Vijayendra Rao and Michael Walton. Redwood City: Stanford University Press. 59-84.

ATKINSON, Anthony B. y Eric Marlier

2010 *Analysing and Measuring Social Inclusion in a Global Context*. New York: United Nations.

ÁVILA MORENO, Javier

2012 [2000] “Los dilemas del desarrollo: Antropología y promoción en el Perú”. En *No hay país más diverso: compendio de antropología peruana*. Ed. Carlos Iván Degregori. Lima: Instituto de Estudios Peruanos. 413-443.

BARRANTES, Roxana

1995 “Desarrollo y medioambiente: una aproximación desde la economía”. En *El Perú frente al siglo XXI*. Eds. Gonzalo Portocarrero y Marcel Valcárcel. Lima: PUCP. Fondo Editorial. 157-174.

BERNEX, Nicole

2007 “Recursos naturales y globalización: luces y sombras”. En *Apertura a la globalización*. Ed. Bernardo Haour, S. J. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Jesuitas. 37-82.

BOURDIEU, Pierre

1999 “Rethinking the State: Genesis and Structure of the Bureaucratic Field.” En *State/Culture. State-formation after the Cultural Turn*. Ed. George Steinmetz. Ithaca: Cornell University Press. 53-75.

BUNKER, Arvin R., David Bathrick, Veronica Letelier, Alberto Troilo, Julio Arroyo, Guillermo Sosa

2006 "Relevance and Effectiveness of USAID/Peru's Alternative Development Program and Strategy." Lima: Weidemann Associates, Inc. for USAID.

BUNKER, Arvin R., Roberto Castro, Oswaldo Medina, Josefa Nolte, Alfredo Mendivil, Alberto Troilo, Ana Toledo, José Panta

2010 "Lessons for Future Programming: USAID/Peru's Alternative Development Program." Lima: Weidemann Associates, Inc. for USAID.

BUSCHBECK, Gunther

2000 "Beneficiario del cacao". En *El cultivo del cacao en la Amazonía peruana*. Lima: Ministerio de Agricultura del Perú. 83-90.

CASTRO-GÓMEZ, Santiago y Eduardo Mendieta

1998 "Introducción: La translocalización discursiva de 'Latinoamérica' en tiempos de la globalización. En: *Teorías sin disciplina (latinoamericanismo, poscolonialidad y globalización en debate)*. Edición de Santiago Castro-Gómez y Eduardo Mendieta. México: Miguel Ángel Porrúa. 1-23.

CHAMBERS, Robert

2004 "Ideas for Development: Reflecting Forwards." *IDS Working Paper 238*. Brighton: XPS Limited.

Comisión de la Verdad y la Reconciliación

2003 "El despliegue regional". En "Informe final", Tomo I, Capítulo 2. 79-152.

COOKE, Bill y Uma Kothari

2001 *Participation: the New Tyranny?* London: Zed Books.

CRESWELL, John.

2003 *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

DESAI, Bina

2006 "Inside Out." En *Development Brokers and Translators*. Bloomfield: Kurian. 173-193.

"Desarrollo económico y medio ambiente: ¿intereses opuestos?"

1994 *¿Cómo estamos?: Revista de situación social*, 1(6). San Isidro, Lima. 89-91

DIEZ HURTADO, Alejandro

2013 "Cambios en la ruralidad y cambios en las estrategias de vida en el mundo rural. Una relectura de antiguas y nuevas definiciones". En *Camino al Sepia XV: Chachapoyas*. Lima: SEPIA.

EASTERLY, William

2006 *The White Man's Burden*. New York: Penguin Books.

ESCOBAR, Arturo

1990 "Imagining a Post-Development Era? Critical Thought, Development and Social Movements". Ponencia. "Inter-Regional Dialogue on Development, Democracy and Critical Thought". Center for Development Studies, Caracas, Venezuela. 20-56.

1995 *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press.

1996 "Planificación". En *Diccionario del desarrollo*. Ed. Wolfgang Sachs. Lima: Proyecto Andino de Tecnologías Campesinas. 52-78.

2005 "El 'postdesarrollo' como concepto y práctica social". En *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*. Coord. Daniel Mato. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela. 17-31.

2010 *Una minga para el postdesarrollo: lugar, medio ambiente y movimientos sociales en las transformaciones globales*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ESTEVA, Gustavo

1996 "Desarrollo". En *Diccionario del desarrollo*. Ed. Wolfgang Sachs. Lima: Proyecto Andino de Tecnologías Campesinas. 52-78.

FAIRLIE REINOSO, Alan

2010 *Biocomercio en el Perú: Experiencias y propuestas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

FERGUSON, James

1990 *The Anti-Politics Machine*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

FERGUSON, James and Akhil Gupta

1992 "Beyond 'Culture:' Space, Identity, and the Politics of Difference. *Cultural Anthropology* 7 (1). 6-23.

2002 "Spatializing States: Towards an Ethnography of Neoliberal Governmentality", *American Ethnologist* 29 (4). 981-1002.

FORT, Ricardo y Manuel Glave

2014 "Retrospective Impact Evaluation of Alternative Development program in Huánuco, San Martín and Ucayali." Lima: GRADE for USAID.

FOUCAULT, Michel

1999 [1954-88] *Estética, ética y hermenéutica*. Barcelona: Paidós.

2008 [1978] "Clase del 18 de enero de 1978". En *Seguridad, territorio, población: Curso del Collège de France, 1977-1978*. Ed. Michel Senellart. Madrid: Akal Ediciones.

2009 [1979] "Resumen del curso Biopolítica del Poder". En *Nacimiento de la Biopolítica. Curso en el College de France. 1978-1979*. México DF: Fondo de Cultura Económica. 359-371.

GEREFFI, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon

2005 "The Governance of Global Value Chains." En *Review of International Political Economy*, 12(1). 78-104.

GUDYNAS, Eduardo

2004 *Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible*. Montevideo: Coscoroba ediciones.

HIGÓN TAMARIT, Francisco J.

2003 "Introducción". En *Ecología y economía para un desarrollo sostenible*. Eds. Francisco J. Higón Tamarit y Luis M. Jiménez Herrero. Valencia: Patronat Sud-Nord Solidaritat i Cultura. 9-12.

2003 "Gestión ambiental y fiscalidad ecológica". En *Ecología y economía para un desarrollo sostenible*. Eds. Francisco J. Higón Tamarit y Luis M. Jiménez Herrero. Valencia: Patronat Sud-Nord Solidaritat i Cultura. 63-86.

ITURRÍOS, José

2009 "El desarrollo de los mercados lícitos como forma de superar de manera sostenible la pobreza en zonas de narcotráfico". En *Narcotráfico y Gobernabilidad*. IDEI. Año 3, N° 20.

JIMÉNEZ HERRERO, Luis M.

1997 *Desarrollo sostenible y economía ecológica: integración medio ambiente-desarrollo y economía-ecología*. Madrid: Síntesis.

2003 “Cambio global, desarrollo sostenible y economía ecológica”. En *Ecología y economía para un desarrollo sostenible*. Eds. Francisco J. Higón Tamarit y Luis M. Jiménez Herrero. Valencia: Patronat Sud-Nord Solidaritat i Cultura. 13-61.

LEWIS, David y David Mosse

2006 “Theoretical Approaches to Brokerage and Translation in Development.” En *Development Brokers and Translators*. Bloomfield: Kurian. 1-26.

LEWIS, David y Kate Gardner

2012 “Los antropólogos dentro del desarrollo”. En *Antropología y Desarrollo. Discursos, prácticas y actores*. Ed. Beatriz Pérez Galán. Madrid: Los libros de la catarata. 208-235.

LUETCHFORD, Peter

2006 “Brokering Fair Trade.” En *Development Brokers and Translators*. Bloomfield: Kurian. 127-148.

MARCUS, George E.

1995 “Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography.” En *Annual Review of Anthropology*, vol. 24. 95-117.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú

2003 *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora del Cacao: Diagnóstico*. Lima: MINCETUR.

MOSSE, David

2005 “Global Governance and the Ethnography of International Aid.” En *The Aid Effect: Giving and governing in international development*. Eds. David Mosse y David Lewis. London: Pluto Press. 1-36.

NAUTA, Webe

2006 "Ethnographic Research in a NGO". En *Development Brokers and Translators*. Bloomfield: Kurian. 149-72.

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre

2006 *Anthropology and Development. Understanding Contemporary Social Change*. London: Zed Books.

PALACIOS PÁEZ, Mario, Vladimir Pinto y Raphael Hoetmer

2008 "Minería transnacional, comunidades y las luchas por el territorio: el caso de Concami". En: *Guaragua: Revista de Cultura Latinoamericana* 29. 24-34.

PAREDES ARCE, Mendis

2000 *Rehabilitación-renovación en cacao*. Ed. Manuel Arca Bielek. Lima: USAID.

PRIETO, Fernando

2003 "Indicadores de desarrollo sostenible: nuevos indicadores para la sostenibilidad del desarrollo". En *Ecología y economía para un desarrollo sostenible*. Eds. Francisco J. Higón Tamarit y Luis M. Jiménez Herrero. Valencia: Patronat Sud-Nord Solidaritat i Cultura. 139-168.

RANDALL, Alan

1985 *Economía de los recursos naturales y política ambiental*. México: Limusa.

RODRÍGUEZ ACHUNG, Martha

1995 "Medio ambiente: cuestionando un estilo de desarrollo". En *El Perú frente al siglo XXI*. Eds. Gonzalo Portocarrero y Marcel Valcárcel. Lima: PUCP. Fondo Editorial. 175-193.

ROSALDO, Renato

1989 *Culture and Truth*. Boston: Beacon Press.

ROSE, Nikolas

2007 “¿La muerte de lo social? La reconfiguración del territorio del gobierno”.
Revista argentina de sociología, 5(8). 113-152.

ROSSI, Benedetta

2006 “Aid Policies and Recipient Strategies in Niger.” En *Development Brokers and Translators*. Bloomfield: Kurian. 27-49.

SAID, Edward W.

1978 *Orientalism*. New York: Vintage Books.

SANTANA, Adalberto

2005 *El narcotráfico en América Latina*. México D.F.: Siglo XXI.

SEN, Amartya

2000 *Desarrollo y Libertad*. México: Planeta.

STÖCKLI KUWAE, Gabriela

2014 “Discurso y estrategias de negociación entre coccaleros y el Estado en el marco de los Programas de Desarrollo Alternativo al narcotráfico: el caso de Aguaytía, Ucayali”. Tesis de licenciatura. Lima: PUCP.

SUÁREZ SALAZAR, Luís

1989 “Conflictos sociales y políticos generados por la droga”. En *Nueva Sociedad*, 102. 107-119.

TELLO, Mario D.

2008 “El funcionamiento de los mercados y sus principales distorsiones: un enfoque de equilibrio parcial”. *Documento de trabajo 272*. Lima: PUCP.

TOCHE, Eduardo

2003 *ONG: enemigos imaginados*. Lima: DESCO.

UNCTAD

2012 “Biodiversity: The Life of the Green Economy.” En *Report of the BioTrade Conference*. Rio de Janeiro.

URIBE MALLARINO, Consuelo

2010 *Un modelo para armar: teorías y conceptos de desarrollo*. Lima: PUCP, Fondo Editorial.

WEBER, Max

1964 [1921] *Economía y sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

Anexos

Anexo 1: Instrumentos

- 1.1. Guías de entrevistas
- 1.2. Guía de encuesta

Anexo 2: Materiales recogidos en el campo

- 2.1. Ficha de encuesta para el monitoreo y evaluación de la Alianza
- 2.2. Folletos informativos de la Alianza Cacao Perú
- 2.3. Formularios administrativos

Anexo 3: Gráficos del Monitoreo y evaluación de la Alianza

Anexo 4: Gráficos de los datos de la encuesta independiente

- 4.1. Departamento de nacimiento de cacaoteros entrevistados
- 4.2. Época de asentamiento permanente en Miguel Grau
- 4.3. Motivos de los migrantes de quedarse
- 4.4. A quiénes prefieren consultar para aclarar una duda agrícola
- 4.5. Plan de venta de cosecha

Anexo 5: La cadena de valor del cacao en Miguel Grau

Anexo 6: Registro fotográfico

Anexo 1: Herramientas

1.1. Guías de entrevistas

A continuación están las 14 guías de entrevistas que movilizaron el trabajo de campo, más la encuesta independiente, presentados en orden cronológico. Cada entrada indica el tipo de guía (temática o estructurada), el lugar del encuentro y, cuando es apropiado, el nombre del contacto y la fecha.³⁰¹

Las primeras tres guías corresponden a las entrevistas preliminares con contactos de las esferas de planificación y coordinación de la Alianza:

I. Guía temática de entrevista:

AG01, Asociación Peruana de Desarrollo Financiero (APDF). 08-01-2015.

Pucallpa.

1. Naturaleza de su afiliación con la Alianza Cacao Perú (ACP)
2. Tiempo de afiliación
3. Metas de la APDF
4. Metas de la ACP
5. Red de contactos
 - A. Contacto con los agricultores: ¿nivel individual o colectivo?
 - B. Contacto con las entidades privadas
 - C. Contacto con el Estado: i. Nacional ii. Regional iii. Local
6. Función de la APDF (realidad/práctica)

II. Guía temática de entrevista:

GR01, MINAGRI-Pucallpa. 08-01-2015. Pucallpa.

1. Procesos de titulación (necesario para financiamiento)*
2. Medida en la cual trabaja con la Alianza (entender la presencia del Estado)
3. Naturaleza de su interacción con el público
4. Proceso rápido de diagnóstico de necesidades*

* La mención de los temas 1 y 4 apareció en un artículo de la página web de la revista La Gaceta Ucayalina, la cual retrata una entrevista del 05-01-2015 con el recién elegido Director Regional Sectorial de Agricultura, Ingeniero Huamán Pérez. En esta entrevista, el Director señaló estos puntos como áreas de interés para trabajar su meta de tratar el desarrollo rural.

³⁰¹ En algunos casos, las guías están orientadas a un grupo de individuos a lo largo de un período de tiempo y no necesariamente a un individuo en particular en un encuentro exacto. (Guías IV, V, VII y IX)

III. Guía temática de entrevista:

ACPU02, La Alianza Cacao Perú (ACP). 09-01-2015. Pucallpa.

1. Nivel de interacción
 - A. Estado (internacional, nacional, regional, local)
 - B. Privado
 - C. Público (participantes locales)
2. Metas (teoría/discurso)
3. Función (realidad/práctica)
4. Proceso de establecer metas
5. Mecanismos de evaluar/ajustar
6. Definición de “sostenibilidad”

La cuarta guía servía para orientar mis observaciones e interacciones con los socios cacaoteros de Miguel Grau, mientras profundizaba mi entendimiento de sus actitudes y prácticas durante el segundo período de trabajo de campo (B). Es semiestructurada para mantener la heterogeneidad de las experiencias locales a nivel local vinculadas a los temas de las primeras tres guías:

IV. Guía temática de trabajo de campo: orientaciones y objetivos

Socios cacaoteros de Miguel Grau. Enero 2015. Miguel Grau.

1. Cómo les está yendo en esta época de poca atención de los técnicos
2. Si sienten que el proyecto responde a los problemas actuales (relevancia)
3. A quiénes identifican como proveedores de apoyo (público, privado, no importa)
4. Motivaciones para participar (presencia/ausencia de preocupación ecológica)
5. Prácticas de vender la cosecha
6. Estructura de liderazgo local/forma de interactuar con apoyo
7. Oportunidades y mecanismos para responder al programa y evaluar su avance (la Alianza y el monitoreo de los técnicos)
8. Participación en programas de microfinanzas
9. Nivel de trabajo asociativo
10. Alternativas a la Alianza
11. Planes para después del 2016

Esta quinta guía de entrevista también se dirigió a los socios cacaoteros de Miguel Grau, pero esta vez a través de una entrevista estructurada que busca generar información más general para comparar las percepciones de su participación en la iniciativa de la Alianza:

V. Guía estructurada de entrevista:

Socios cacaoteros de Miguel Grau. Enero 2015. Miguel Grau.

1. Datos particulares: nombre completo, edad, número de hectáreas de cacao, desde cuándo fue sembrado/cuántos años está en producción
2. ¿Cuándo fue su primera experiencia con el cacao?
3. ¿Ha trabajado todas etapas de la producción del cacao (siembra en bolsillas, trasplantar, injertar, cultivar/mantener, abono, cosechar, fermentar, secar)?
4. ¿Tiene árboles ya en producción?
 - A. Sí: ¿Dónde vende las semillas?
 - B. No: ¿Dónde/cómo proyecta vender las semillas?
5. ¿Cómo ha aprendido los pasos? ¿Se siente cómodo manejando cada una?
6. Describa la Alianza Cacao Perú (ACP).
 - A. ¿Para qué es? ¿Qué tipo de apoyo ofrece?
 - B. ¿Puntos fuertes?
 - C. ¿Dónde puede mejorarse?
 - D. Satisfacción general con la ACP
7. ¿Sabía que la ACP se acaba en 2016?
8. ¿Desde cuándo es socio de la ACP?

La conclusión del segundo período de trabajo de campo en Miguel Grau-Pucallpa dio lugar al primer período de trabajo de campo en Lima (C., febrero – abril 2015). Durante este tiempo, me dirigí a los actores de la red de la Alianza Cacao Perú que son los protagonistas en la planificación de la iniciativa de la Alianza. Pero a la misma vez, como anoto en mi descripción de los objetivos para mi tesis, quería traer las experiencias y preocupaciones locales a la esfera administrativa, para que las personas responsables del diseño de la iniciativa las tengan presentes. Esta entrevista grupal tenía dos objetivos y, por lo tanto, su guía tiene dos partes. En primer lugar, quería compartir mis observaciones del campo para polemizar la forma en que la Alianza desarrolla sus iniciativas en el nivel local. Ya que buscaba generar un diálogo con los funcionarios de la oficina nacional, en vez de suscitar respuestas específicas, esta primera parte es temática. Pero en segundo lugar, quería aprender más sobre la estructura de la Alianza y los mecanismos detrás de la planificación de su iniciativa. Por ende, la segunda parte de la guía es estructurada:

VI. Guía mixta de entrevista:

ACP01, Director nacional de la Alianza Cacao Perú (ACP) y

ACP02, Gerente de monitoreo y evaluación. 03-02-2015. Lima.

Guía temática:

1. El mensaje de la ACP no llega de una forma clara al nivel local
 - A. Sin saber que se acaba
 - B. Detener asociación local
2. Promesas no cumplidas
 - A. Mercado del plátano
 - B. Valle Sagrado y análisis de suelo
3. Falta de considerar dinámicas sociales
4. Venta de hijuelos: basada en estrategia que no está alineada con la realidad

Guía estructurada:

5. ¿Cómo es el proceso de diseñar las metas e iniciativas de la ACP?
6. ¿Existen mecanismos para desarrollar un proceso de monitoreo o retroalimentación?
7. De los múltiples actores detrás de la ACP, ¿con quiénes trabaja principalmente?

Las siguientes tres guías corresponden al breve retorno al campo selvático (segmento D) para orientar mis observaciones durante mi asistencia al último módulo de las Escuelas de Gestión Empresarial.

La primera entrevista estructurada se dirige a los cacaoteros del módulo para evaluar sus opiniones sobre la utilidad de esta parte del programa de la Alianza:

VII. Guía estructurada de entrevista:

Integrantes del Módulo 5 de las EGE. 13-04 – 14-05-2015. Neshuya.

1. ¿Cómo se compara la asistencia del primer taller a la de este último?
2. ¿Cómo les parecen los talleres?
 - A. ¿Alguno les parece más útil?
 - B. ¿Han podido compartir con sus caseríos lo que han aprendido?

La segunda guía fue para un breve seguimiento semiestructurado durante el mismo período con un contacto anterior (segmento B):

VIII. Guía temática de entrevista:

S05, presidente de la ACPAFMA. 04-2015. Neshuya

1. Progreso con la cooperativa de la ACPAFMA
2. Proyecto con la Central Café & Cacao Perú

Empleé la siguiente guía semiestructurada para la ocasión de una entrevista grupal con los técnicos de campo de la zona Neshuya-Curimaná (2015 14-04). La oficina regional de la Alianza-Ucayali me invitó para hablar con ellos sobre mis observaciones en Miguel Grau y, por ende, busqué estimular diálogo sobre dos puntos centrales: cómo el mensaje de la Alianza llega a los caseríos y la consideración de la base social en las iniciativas. Diseñé esta guía no tanto para hacerles preguntas específicas a los técnicos sino con el propósito de fomentar un intercambio de nuestras experiencias:

IX. Guía temática de entrevista:

Reunión con técnicos de la zona Neshuya-Curimaná. 14-04-2015. Neshuya.

Dos ejes: 1) Mensaje 2) Base social

1. El mensaje de la Alianza
2. La singularidad de las experiencias de cada sitio
 - A. Esfuerzo directo para promover una colaboración entre los agricultores (no tomar por sentado que hay un sentido de “comunidad”)
 - B. Tomar en consideración la variedad de conocimientos/habilidades
3. Las relaciones entre las comunidades e incluso entre las personas en sí

Como la primera entrevista con el director nacional de la Alianza, este seguimiento también consiste de una parte estructurada que invita a respuestas específicas para entender las relaciones de poder y las jerarquías de las agendas dentro de la esfera administrativa de la Alianza, así como los planes post-2016. También tiene otra parte temática para dialogar sobre mis observaciones de las iniciativas actuales de la Alianza:

X. Guía de entrevista:

ACPU01, Director nacional de la Alianza Cacao Perú (ACP). 04-05-2015. Lima.

Guía estructurada:

1. ¿Cómo son las dinámicas entre los socios principales, los fundadores? (Señalados en la página web de Carana: Carana, DEVIDA, USAID [a la vez principales], AZMJ, SourceTrust)
 - A. ¿Cuál es el nivel de su participación en la coordinación de las estrategias?
2. Con respecto a la organización del VI Salón del cacao y chocolate: ¿la ACP está promoviendo la participación de socios de Ucayali?

3. Planes post-2016 (¿Servirá la ACP como facilitadora para el inicio de la iniciativa sucesiva?)

Guía temática:

4. ACPU03—éxito del encuentro de técnicos, compromiso de resolver problema con el plátano y la empresa IncaCrops
5. Mi buena impresión de las EGE organizadas por la Central Café y Cacao Perú
 - A. Intercambio de experiencias y diálogos fructíferos entre los integrantes
 - B. Los integrantes buscan oportunidades de difundir la información

Las tres siguientes guías eran para entrevistas estructuradas con contactos que forman parte de la planificación de los proyectos de la Alianza. Buscan medir el nivel de involucramiento de los otros actores en las iniciativas de la Alianza para triangular las observaciones con información de entrevistas anteriores de la Alianza. La primera y tercera guías son casi idénticas dado que los sujetos ocupan posiciones parecidas en el mapa de actores de la Alianza:

XI. Guía estructurada de entrevista:

AF03. Subdirector de la oficina de desarrollo alternativo USAID. 10-06-2015.

Lima.

1. ¿Desde cuándo está trabajando en el ámbito del desarrollo? ¿Y con USAID?
¿Cuál es su formación profesional?
2. Proceso de determinar metas y programas del desarrollo alternativo
3. Cómo determinar estrategias: ¿la comercialización es consciente?
4. Cómo permitir la participación de otros actores
5. Dinámicas de relación con la Alianza Cacao Perú
 - A. Cómo se formó
 - B. Cómo actúan los diferentes actores
 - C. Dónde/con quién queda el poder de tomar decisiones
 - D. Quién formuló el plan original
 - E. Mecanismos para ajustar el plan
 - F. Proceso de diseñar plan ¿Hubo un estudio previo de la zona?
6. Antecedentes en la zona ¿Influencia?
 - A. Cómo es el proceso de intervenir
 - B. Quiénes son los “contactos” principales (Nivel de interacción)

XII. Guía estructurada de entrevista:

GR05, Vicegobernador regional de Ucayali. 12-06-2015. Lima.

1. ¿En qué medida el Gobierno regional participa y promueve la instalación y producción del cacao? ¿Tiene aliados?
2. ¿Promover la instalación del cacao entra en el plan del Gobierno regional?
3. ¿Qué otras prioridades tiene el Gobierno regional?

XIII. Guía estructurada de entrevista:

AG04, Director gerente Carana Agribusiness Partnerships. 22-06-2015. Lima.

1. ¿Desde cuándo trabaja con Carana? ¿Cuál es su cargo y responsabilidades?
2. Proceso de determinar las metas y programas de Carana
3. Cómo determinar estrategias: ¿la comercialización es consciente?
4. Cómo permitir la participación de otros actores
5. Dinámicas de relación con la ACP
 - A. Cómo se formó
 - B. Cómo actúan los diferentes actores
 - C. Dónde/con quién queda el poder de tomar decisiones
 - D. Quién formuló el plan original
 - E. Mecanismos para ajustar el plan
 - F. Proceso de diseñar el plan ¿hubo un estudio previo de zonas?
6. Antecedentes en la zona ¿Influencia?
 - A. Cómo es el proceso de intervenir
 - B. Quiénes son los contactos principales (entre y dentro de Estado-sector privado-población)
7. Incorporación de sostenibilidad ecológica

La última guía fue elaborada después del segmento final del trabajo de campo, en anticipación de una entrevista con el director regional de la Alianza-Ucayali para aclarar unas dudas que surgieron durante la administración de la encuesta:

XIV. Guía estructurada de entrevista:

ACPU03, Director regional de la Alianza-Ucayali. 05-09-2015. Pucallpa.

1. ¿Cuántos coordinadores zonales hay?—“Gestores de negocios”
2. ¿La Alianza reembolsa a los socios si siembran con sus propias semillas?
3. ¿Cómo es el apoyo que la Alianza ofrece con respecto al injerto?
4. En relación a las hectáreas inscritas como parte del proyecto de Fondoempleo:
 - A. ¿Cuentan estas dentro de la meta de la Alianza?
 - B. ¿En qué punto se distinguen las iniciativas?
5. ¿Usted, como director regional, sale para monitorear?
6. ¿La Alianza entrega herramientas como parte de su apoyo?

1.2. Guía de encuesta:

Socios cacaoteros de Miguel Grau. 28-08-2015 - 05-09-2015

1. Datos particulares: nombre completo, edad
 2. ¿De dónde son sus padres? ¿Dónde nació?
Si no nació en M.G.: ¿Cuándo llegó a M.G? ¿Por qué migró?
 3. Datos agrícolas:
Número de hectáreas en total (con título de propiedad, sin título de propiedad)
Número de hectáreas de cacao: en producción, instaladas, por instalar desde cuándo fueron sembradas/cuántos años están en producción
 4. ¿Tuvo que limpiar la chacra antes de sembrar el cacao?
Sí: ¿Cómo? *No:* ¿Qué había antes?
 5. Número de miembros de la familia que siembra el cacao
Número de miembros de la familia que pertenece a la ACP
 6. ¿Reparte los insumos de la ACP a otros miembros de su familia que no son socios?
 7. ¿Cuándo y a través de qué iniciativa fue su primera experiencia con el cacao?
 8. ¿Ha trabajado todas las etapas de la producción del cacao (sembrar en bolsillas, trasplantar, injertar, cultivar/mantener, abonar, cosechar, fermentar, secar)?
 9. ¿Cómo ha aprendido los pasos? ¿Se siente cómodo manejando cada una?
 10. ¿A quién puede consultar para aclarar una duda? ¿a un miembro de su familia, a un vecino, a un técnico?
 11. ¿Quién le ayuda con las labores en el cacaotal?
¿Hay una chamba en particular que requiera más ayuda?
 12. *Describiendo la ACP Perú:*
 - A. ¿Para qué es? ¿Qué tipo de apoyo ofrece?
 - B. ¿Qué funciona bien?
 - C. ¿Qué no funciona?
 - D. Su satisfacción en general
 - E. ¿Con quién de la ACP se comunica más Ud.?
 13. ¿Sabía que la ACP se acaba en el 2016?
¿Sabía que otro proyecto de Fondoempleo comienza?
- Para entender la participación de los cacaoteros*
14. Sobre ser socio de la ACP:
 - A. ¿Desde cuándo es socio?
 - B. ¿Por qué decidió unirse?
 - C. ¿Qué beneficios tiene ser socio?
¿Qué responsabilidades tiene por ser socio?
 - D. ¿Ha cambiado la forma como Ud. trabaja la chacra desde que es socio?
 15. ¿Qué hace con el plátano de los cacaotales?
 16. ¿Qué tipo de cacao tiene en su cacaotal?
 17. ¿Ha recibido sugerencias sobre cómo mejorar la fermentación y el secado de las semillas?
Sí: ¿Cuáles? ¿De parte de quién?
No: ¿Quién le enseñó cómo fermentar y secar las semillas?
 18. ¿Dónde vende (o anticipa vender) las semillas cosechadas? ¿Por qué allí?

19. *Sobre la asociatividad:*
- A. ¿Pertenece a una asociación?
 - B. ¿Pertenece a una cooperativa?
Sí: ¿Cuál? ¿Desde cuándo? ¿Por qué? No: ¿Por qué?
 - C. ¿Ve algunas ventajas de ser miembro? ¿Sirve?
20. ¿Sabe qué es un sistema agroforestal? Descríbalo. ¿Lo ve importante?
¿Siembran sombra temporal? ¿Siembra sombra permanente?
¿Siembra vegetación rastrera?

Anexo 2: Materiales recogidos en el campo

2.1. Ficha de encuesta para el monitoreo y evaluación de la Alianza

El guión de encuesta de 39 preguntas ha sido compilado por la Alianza Cacao Perú y los resultados están analizados por su oficina de monitoreo y evaluación. La selección del muestreo y la realización de las entrevistas están llevadas a cabo por un tercero independiente, contratado por la Alianza y especializado en realizar encuestas de evaluación.

La estructura de la ficha se presta para el recojo incisivo de información con el fin de examinar la participación de los socios de la Alianza. Las preguntas abarcan una extensa variedad de temas que permiten una evaluación multifacética y con el análisis al final, se puede llegar a conocer mucho sobre el estado actual del programa desde una perspectiva firmemente planteada en el campo local. En sí, es una encuesta muy completa y útil para levantar información sobre los avances en las chacras. Sin embargo, se siente la ausencia de un acercamiento cualitativo complementario que analice las relaciones sociales detrás de las acciones y opiniones reportadas en la encuesta de la Alianza. Tal contextualización *cualitativa* de los datos *cuantitativos* hubiese sido la mejor manera de generar una respuesta eficaz a los aspectos que la evaluación sugiere que requieren atención. Después de todo, son las idiosincrasias cualitativas los elementos que colorean el entorno micro donde una iniciativa se realiza. Tomarlas en cuenta permite orientar los ajustes para que se alineen con la realidad local.

A continuación, la Ficha de verificación en campo, cortesía del Sistema de Información de Monitoreo y Evaluación de la Alianza Cacao Perú.

FICHA DE VERIFICACION EN CAMPO

A. UBICACIÓN MUESTRAL			B. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PREDIO		
Nº de Ficha			Provincia :		
Regional	HUANUCO	1	Distrito :		
	SAN MARTIN	2	Comunidad :		
	UCAYALI	3	Plan de Negocios :		

C. DATOS DEL PRODUCTOR (A)			ID		Coordenada de la parcela		Altitud
Apellidos y Nombres del agricultor (a)			X	Y			
CÓD. PERSONA			X	Y			
DNI:			X	Y			

D. SITUACIÓN ACTUAL DEL CULTIVO CACAO

01. ¿Cuántas hectáreas tiene con cultivo de Cacao?

	Etapa de plantación	ha
1	Instalación (C/ Alianza)	
2	Instalación (por cuenta propia)	
3	Instalación (apoyo de terceros)*	
4	Crecimiento o mantenimiento	
5	Producción	
6	No cuenta con áreas de cacao instaladas	
	TOTAL	

* Observaciones:

02. ¿Actualmente tiene cacao en vivero?

	Si tiene vivero	N° plant.		Edad Vivero (semanas)	Estado de Plantones **
		RU	Verif		
SI 1	1 C/ Alianza				
NO 2	2 Cuenta propia				
	3 C/apoyo d terceros				

(**) buena(1), Regular(2), Mala(3).

1 Plantones ya fueron trasplantados a campo definitivo
2 En proceso (llenado de bolsas, armado de tinglado, etc.)
3 No existe vivero

Obs. Vivero: _____

1.A. ¿Realiza fertilización o abonamiento de: ...? (al año)

	Cacao	SI		NO		¿Cuántas veces?
		1	2	1	2	
11	Instalación	1	2	1	2	3
12	Crecimiento	1	2	1	2	3
13	Producción	1	2	1	2	3
1	Plátano	1	2	1	2	3

Nota: No aplica se usará en caso el agricultor no cuenta con el área de cacao (en cualquiera de sus etapas) o plátano

SOMBRA TEMPORAL Y PERMANENTE EN LA PARCELA DE INSTALACIÓN (CACAO):

03. ¿Cuenta con sombra temporal instalada?

SI 1 NO 2 Ya no existe, cumplió su ciclo 3

ID Parcela	SOMBRA TEMPORAL - ST									
	ha RU	ha Verif.	Estado actual	Especie 1	Cant. 1	Especie 2	Cant. 2	Especie 3	Cant. 3	Fecha de instalación (*)

* fecha solo para plátano 88

SI: especie utilizada: Bellaco Harton (1), Bellaco Plantano (2), Inguiri (3), Moquisho (4), Manzano (5), Yuca(7), Frijol de palo(8), Otros(88)

Estado actual para ST: Bueno(1), Regular(2), Malo (3)

OBSERV. ST: _____

04. ¿Ha instalado especies forestales?

SI 1 NO 2 (pasar la pregunta 5)

SOMBRA PERMANENTE - SP (Forestales)				
N° Plant. RU	N° Plantas Verif	Especie utilizada	Estado actual	Fecha instalac.

SI: especie utilizada: Capirona (1), Bolaina (2), Teca (3), Capirona y Bolaina (4), Otros (88)

Estado actual para SP: Bueno(1), Regular(2), Malo (3)

OBSERV. SP: _____

CACAO (apoyado por la Alianza directamente o a través de Aliados como por ejem: Municip., Gob. Regionales, Coop., entre otros. De acuerdo al plan de negocios)

05. ¿Cuenta con áreas de cacao instaladas?

SI 1 NO 2 (pasar a la pregunta 8)

ID Parcela	INSTALACIÓN					
	ha RU	Num plantas RU	ha Verif.	N° plantas trasplantadas	Fecha trasplante (mm/aaaa)	Estado actual

Estado para instalación: Bueno(1), Regular(2), Malo (3)

OBSERV. INSTALACIÓN: _____

06. ¿Cuenta con áreas injertadas de cacao?

SI 1 NO 2 (pasar a la pregunta 8)

ID Parcela	INJERTACIÓN					
	ha RU	ha Verif.	Tipo de clon	N° Injertos prendidos y crecidos		Fecha injertación (mm/aaaa)
				1	2	

Tipo de clon: Cacao finos y de aroma (1), CCN 51 (2), Ambos (3)

OBSERV. INJERTACIÓN: _____

07. ¿Tiene identificados los clones injertados?

SI 1 NO 2

08. ¿Sabe injertar? SI 1 NO 2 (Pasará a la sección E)

Púa lateral	1	Tipo momia	3
Púa central	2	Tipo parche	4

¿Podría injertar su parcela de cacao? SI 1 NO 2 No aplica 3

SI LA PARCELA YA ESTÁ COMPLETAMENTE INJERTADA

G. ASOCIATIVIDAD

14. ¿Usted pertenece a alguna organización de productores, comité, cooperativas, club Armajaro o Asociación Local?
 SI 1 Organización: _____
 NO 2
15. ¿Cree que el ser socio de una organización le trae beneficios?
 SI 1 ¿Por qué? _____
 NO 2

H. FINANCIAMIENTO (EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES)

16. ¿Usted o algún miembro de su familia recibió información relacionada a crédito?
 SI 1 No 2 (pasar a la pregunta 17)
 (respuesta múltiple)
- | | |
|----|---|
| 1 | De un personal de la Alianza |
| 2 | De una entidad financiera (indicar cual): |
| 21 | Caja Señor de Luren |
| 22 | Caja Maynas |
| 23 | Nuestra Gente-Confianza |
| 24 | Financiera Pro-empresa |
| 25 | Edyficar |
| 88 | Otras: |
17. ¿Usted o algún miembro de su familia recibió algún crédito?
 SI 1 Con asesoramiento de la Alianza
 NO 2 Sin asesoramiento de la Alianza
 (Pasar a la pregunta 40)
18. ¿Cuántas veces recibió crédito en el último año? →
19. ¿Qué Institución financiera otorgó el crédito en el último año?:

20. El crédito fue invertido en: (respuesta múltiple)
- | | |
|----|----------------------|
| 1 | Su parcela: |
| 11 | Cacao (Especificar) |
| 12 | Otros cultivos |
| 2 | Comercio |
| 3 | Equipos y Maquinaria |
| 4 | Hogar |
| 88 | Otra actividad: |
- SABIENDO LA IMPORTANCIA DE LA FERTILIZACIÓN DE LA PARCELA DE CACAO
40. Estaría interesado en acceder a un crédito para fertilizar o abonar su parcela de cacao?
 SI 1 No 2

I. COMERCIALIZACIÓN (SOLO APLICA A LOS QUE TIENEN CACAO y PLÁTANO EN PRODUCCIÓN)

- a) **CACAO:** ¿Tiene áreas de cacao en producción? SI 1 NO 2 (Pasar a la pregunta 24)
21. ¿En los últimos 12 meses cuánto cosechó de cacao? kg → ¿De cuantas hectáreas?
22. ¿En los últimos 12 meses cuánto vendió de cacao? kg → Precio por kilogramo S/.
23. ¿A quién vende su producción de cacao? (respuesta múltiple)
- | | | | |
|---|----------------|----|---------------|
| 1 | Intermediarios | 3 | Asociaciones: |
| 2 | Cooperativa: | 88 | Otros: |
- b) **PLÁTANO:**
24. ¿Tiene áreas de plátano en producción? SI 1 NO 2 (Pasar a la pregunta 26)
 ¿En promedio al mes cuanto....?
 (respuestas múltiples)
- | | Cosecho de plátano | Vendió de plátano | Precio S/. por racimo | Autoconsumo (racimos) | Área (ha) |
|---|--------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| 1 | Plátano racimo | racimo | | | |
| 2 | Banano racimo | racimo | | | |
- (si contesta solo autoconsumo pasar a la pregunta 26)
25. ¿A quién vende su producción de plátano?
- | | |
|----|-----------------|
| 1 | Intermediarios: |
| 2 | Cooperativa: |
| 3 | Asociaciones: |
| 4 | Empresas: |
| 88 | Otros: |
- (respuesta múltiple)

J. INGRESO

26. ¿Cuál es la fuente de ingreso familiar?

1	Agrícola	4	Pecuaría/Ganadería
2	Comercio	5	Mano de obra
3	Transporte	88	Otros: _____

 (respuestas múltiples)
27. ¿Cuánto es el ingreso promedio mensual?
 S/.
 ¿De este total que porcentaje viene de :....?
 % Cacao % Plátano

K. CONSUMO DE MEDIOS Y RECORDACIÓN DE CAMPAÑAS

28. ¿Qué emisoras o programas radiales escucha? (mínimo tiene que haberse llenado 2 datos por fila)
- | Emisora | Programa | Horario | | |
|---------|----------|---------|----|-------------|
| | | am | pm | Todo el día |
| | | | | |
| | | | | |
29. ¿Ha escuchado en la radio alguna publicidad o tema musical que hable del cacao?
 SI 1 NO 2 (pasar a la pregunta 30)
 ¿Recuerda algo de lo que escuchó?

30. ¿Ha asistido o participado en alguna actividad que la Alianza haya realizado?
 SI 1 NO 2 (pasar a la pregunta 31)
 ¿Qué actividad o actividades? (Respuestas múltiples máximo 3 opciones)
- | | |
|----|------------------------------|
| 1 | Gira comunitaria (aromines) |
| 2 | Show de Mashico El Cacaotero |
| 3 | Ferias comunitarias |
| 4 | Pasantías |
| 88 | Otros: (especificar) |

L. DEMANDAS DE INFORMACIÓN

31. ¿Qué información le gustaría que te hiciéramos llegar?: 32. ¿Cómo le gustaría recibir esa información?:

FICHA DE VERIFICACIÓN EN CAMPO

A. UBICACIÓN MUESTRAL				B. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PREDIO			
Nº de Ficha				Provincia :			
Regional	HUANUCO	1		Distrito :			
	SAN MARTÍN	2		Comunidad :			
	UCAYALI	3		Plan de Negocios :			

C. DATOS DEL PRODUCTOR (A)		ID	Coordenada de la parcela		Altitud
Apellidos y Nombres del agricultor (a)			X	Y	
CÓD. PERSONA		DNI:	X	Y	
			X	Y	

D. SITUACIÓN ACTUAL DEL CULTIVO CACAO

01. ¿Cuántas hectáreas tiene con cultivo de Cacao?

	Etapa de plantación	ha
1	Instalación (C/ Alianza)	
2	Instalación (por cuenta propia)	
3	Instalación (apoyo de terceros)*	
4	Crecimiento o mantenimiento	
5	Producción	
6	No cuenta con áreas de cacao instaladas	
	TOTAL	

02. ¿Actualmente tiene cacao en vivero?

SI <input type="checkbox"/> 1	NO <input type="checkbox"/> 2	Si tiene vivero		N° plant.	Edad Vivero	Estado de
		RU	Verif	(semanas)	Plantones **	
		1	C/ Alianza			
		2	Cuenta propia			
		3	C/apoyo d terceros			

* Observaciones:

(**) buena(1), Regular(2), Mala(3).

1	Plantones ya fueron trasplantados a campo definitivo
2	En proceso (llenado de bolsas, armado de tinglado, etc.)
3	No existe vivero

1.A. ¿Realiza fertilización o abonamiento de: ...? (al año)

1	Cacao	SI		NO		¿Cuántas veces?
		1	2	1	2	
	11	Instalación	1	2	3	
	12	Crecimiento	1	2	3	
	13	Producción	1	2	3	
	1	Plátano	1	2	3	

Nota: No aplica se usará en caso el agricultor no cuenta con el área de cacao (en cualquiera de sus etapas) o plátano

SOMBRA TEMPORAL Y PERMANENTE EN LA PARCELA DE INSTALACIÓN (CACAO):

03. ¿Cuenta con sombra temporal instalada?

SI 1 NO 2 Ya no existe, cumplió su ciclo 3

ID	SOMBRA TEMPORAL - ST										
	Parcela	ha RU	ha Verif.	Estado actual	Especie 1	Cant. 1	Especie 2	Cant. 2	Especie 3	Cant. 3	Fecha de instalación (*)

* fecha solo para plátano

SI: especie utilizada: Bellaco Harton (1), Bellaco Plantano (2), Inguiri (3), Moquisho (4), Manzano (5), Yuca(7), Frijol de palo(8), Otros(88)

Estado actual para ST: Bueno(1), Regular(2), Malo (3)

OBSERV. ST: _____

04. ¿Ha instalado especies forestales?

SI 1 NO 2 (pasar la pregunta 5)

SOMBRA PERMANENTE - SP (Forestales)				
N° Plant. RU	N° Plantas Verif	Especie utilizada	Estado actual	Fecha instalac.

SI: especie utilizada: Capirona (1), Bolaina (2), Teca (3), Capirona y Bolaina (4), Otros (88)

Estado actual para SP: Bueno(1), Regular(2), Malo (3)

OBSERV. SP: _____

CACAO (apoyado por la Alianza directamente o a través de Aliados como por ejem: Municip., Gob. Regionales, Coop., entre otros. De acuerdo al plan de negocios)

05. ¿Cuenta con áreas de cacao instaladas?

SI 1 NO 2 (pasar a la pregunta 8)

ID	INSTALACIÓN						
	Parcela	ha RU	Num plantas RU	ha Verif.	N° plantas trasplantadas	Fecha trasplante (mm/aaaa)	Estado actual

Estado para instalación: Bueno(1), Regular(2), Malo (3)

OBSERV. INSTALACIÓN: _____

06. ¿Cuenta con áreas injertadas de cacao?

SI 1 NO 2 (pasar a la pregunta 8)

ID	INJERTACIÓN					
	Parcela	ha RU	ha Verif.	Tipo de clon	N° Injertos prendidos y crecidos	Fecha injertación (mm/aaaa)
					1	2

Tipo de clon: Cacao finos y de aroma (1), CCN 51 (2), Ambos (3)

OBSERV. INJERTACIÓN: _____

07. ¿Tiene identificados los clones injertados?

SI 1 NO 2

08. ¿Sabe injertar?

SI <input type="checkbox"/> 1	NO <input type="checkbox"/> 2	(Pasar a la sección E)	
Púa lateral	1	Tipo momia	3
Púa central	2	Tipo parche	4

¿Podría injertar su parcela de cacao?

SI 1 NO 2 No aplica 3

SI LA PARCELA YA ESTÁ COMPLETAMENTE INJERTADA

2.2. Folletos informativos de la Alianza Cacao Perú

La oficina nacional de la Alianza me obsequió los siguientes folletos después de mi primera entrevista con ellos (3-02-2015) como un gesto solícito para ayudarme en mi investigación. Al revisarlos, se puede trazar los temas centrales del desarrollo sostenible que forman el discurso de la Alianza: fortalecimiento social, cuidado del medioambiente y, el más importante, las oportunidades de crecimiento económico. Dos de los tres folletos son en español y uno es en inglés. Cabe señalar que los principales actores que aparecen en los materiales son USAID y la Alianza.

“CACAO FINOS Y DE AROMA”



Este folleto de cuatro páginas presenta el concepto del cacao fino y de aroma, así como las razones para sembrarlo. Ofrece perfiles para seis variedades de cacao fino y de aroma, los cuales destacan sus características fenotípicas y productivas, además de información sobre su resistencia a enfermedades y plagas. Si este folleto llegara a los cacaoteros, sería una herramienta muy útil para mitigar las dudas que todavía existen alrededor de la calidad y producción del cacao fino y de aroma. Lo llevé conmigo en el cuarto segmento de trabajo de campo (abril 2015) donde noté que ninguno de los cacaoteros lo había visto antes, y que se interesaron mucho al leerlo.



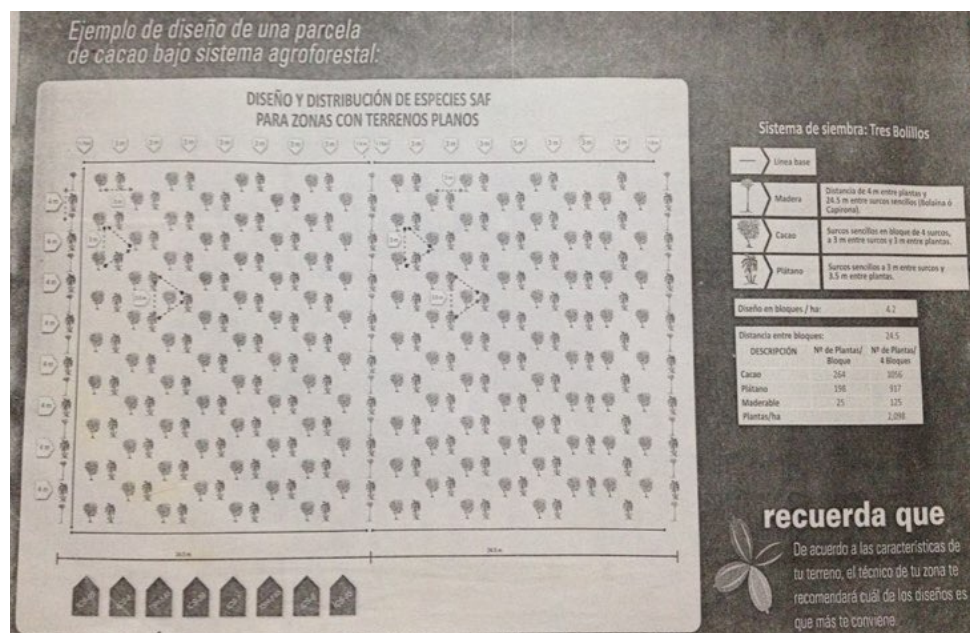
**“ALIANZA CACAO PERÚ:
SOCIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABLE DEL CACAO”**



Este folleto de tres caras destaca la participación del aliado Romex Exportadora con un enfoque específico en su presencia en San Martín. Para incorporar un elemento cualitativo, ofrece cuatro testimonios de socios Romex, cada uno acompañado por un perfil que indica el nombre, lugar de residencia, cantidad de hectáreas de cacao y tiempo de afiliación con Romex. Además, explica la naturaleza de la colaboración entre Romex y la Alianza. Al final, extiende una invitación para “ser parte de la Alianza Cacao Perú”, ofreciendo los datos de contacto del director nacional de la Alianza y el contacto principal de Romex.



2.3. Formularios administrativos



USAID ALIANZA CACAO PERÚ UCY - Nº 011829

ACTA DE ENTREGA DE INSUMOS

Conste por el presente documento la entrega de insumos en la cual interviene el promotor/extensionista _____, con DNI N° _____, de Carana Corporation Sucursal del Perú en representación de la ALIANZA CACAO PERÚ, y el Sr. (a): _____, con DNI N° _____, en calidad de socio/agricultor de la ALIANZA CACAO PERÚ, de la comunidad MIGUEL GRAU en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO:
En este acto la ALIANZA CACAO PERÚ hace entrega al socio/agricultor los siguientes bienes:

DESCRIPCIÓN DEL BIEN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
Hijuelos de Plátano	unidad	
Semillas de Cacao	unidad	6 kg
Varas Yemeras	unidad	
Plantón Forestal 1	unidad	
Plantón Forestal 2	unidad	
Bolsas para almacigo de cacao	unidad	
Bolsas para vivero de plátano	unidad	
Otros (especificar):	unidad	
Otros (especificar):	unidad	

*En la columna "CANTIDAD" no dejar ningún espacio en blanco, completar con una raya (—)

SEGUNDO:
El socio/ agricultor expresa su conformidad sobre la cantidad y calidad de los insumos que se le están entregando y los acepta comprometiéndose a:

- Utilizarlos única y exclusivamente como materiales para cumplir los fines u objetivos de LA ALIANZA CACAO PERÚ.
- Utilizar, cuidar y mantener los insumos.

Se deja expresa constancia que si el socio/agricultor utiliza los insumos para fines no contemplados bajo la presente acta o vende o alquila los mismos, deberá rembolsar a los socios de la ALIANZA CACAO PERÚ la parte de los materiales que le corresponde.

Si el socio/agricultor hace caso omiso de los lineamientos y los llamados de atención de la dirección técnica de la ALIANZA CACAO PERÚ, se podría solicitar el retorno de los materiales entregados.

Responsabilidad:
El socio agricultor exime a los socios de la ALIANZA CACAO PERÚ de la obligación de saneamiento por evicción y/o por vicios ocultos, de conformidad con lo establecido en el artículo 1489° del Código Civil. Cualquier reclamo se circunscribirá únicamente a la calidad de los materiales, certificados al momento de la entrega de los mismos.

Se suscribe por duplicado la presente Acta en señal de Conformidad:

Por ALIANZA CACAO PERÚ _____ Por SOCIO/AGRICULTOR _____

USAID ALIANZA CACAO PERÚ Código de Plan de Negocio: Nº 014789

FICHA DE ASISTENCIA TÉCNICA

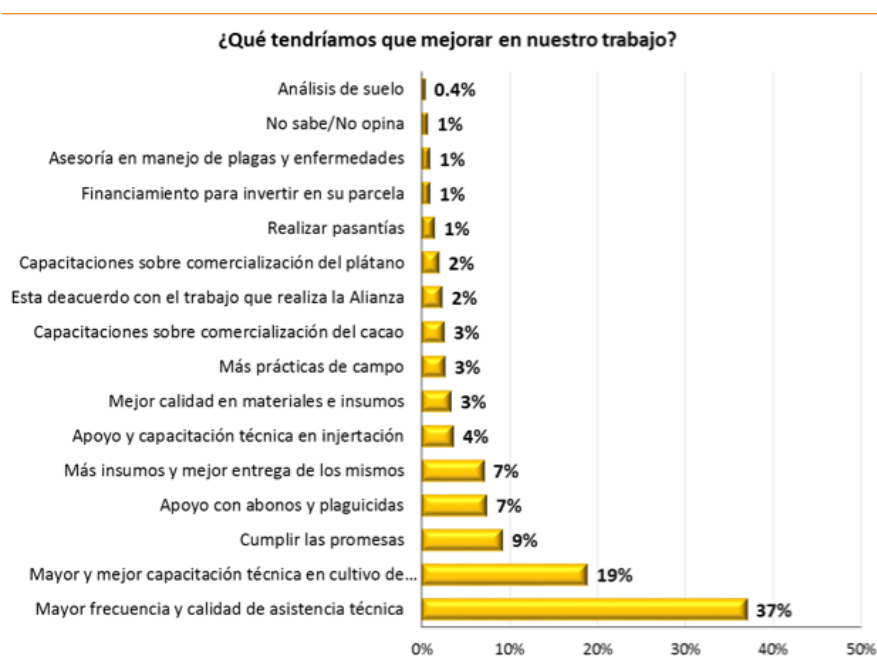
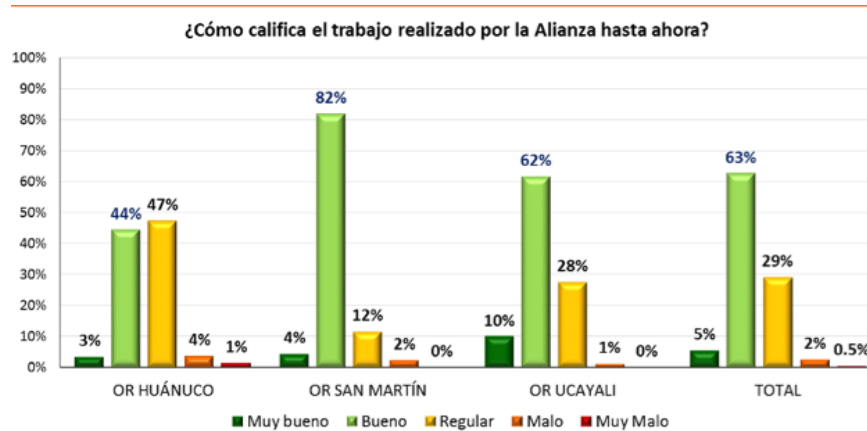
Nombre: _____
Comunidad: MIGUEL GRAU Distrito: IRAZOLA
Provincia: PADRE ABOAD Fecha: 05 08 2014
Actividades Realizadas: Instalación del vivero y apoyo en la entrega de 6 Kg de Semilla de cacao para ser repicadas.
Recomendaciones: Después del proceso de pregerminado de 3 a 4 días, luego se tiene que realizar el repique de una semilla por bolsa
Proximo Visita: 23-08-2014.
Por: SOCIO/AGRICULTOR _____ Por: ALIANZA CACAO PERÚ _____

Anexo 3: Gráficos de monitoreo y evaluación de la Alianza

A continuación, presento una selección de los cuadros de análisis de resultados del período de monitoreo y evaluación (enero 2015) de la Alianza Cacao Perú.

Las estadísticas son de las opiniones de 694 cacaoteros (de un universo de 5700 cacaoteros) de San Martín, Huánuco y Ucayali (224 cacaoteros de Ucayali de un universo de 1527 cacaoteros) con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 6%.

Estos datos ofrecen una perspectiva cuantitativa valiosa, la cual complementa los datos cualitativos que he recogido en mi trabajo de campo. Aquí, por motivos de espacio, destaco los diagramas más pertinentes a mi investigación. Son seis: Calificación del trabajo de la Alianza y puntos para mejorar, Ventajas percibidas de ser socio de la Alianza, Calificación de la asistencia técnica más sus puntos fuertes y débiles.



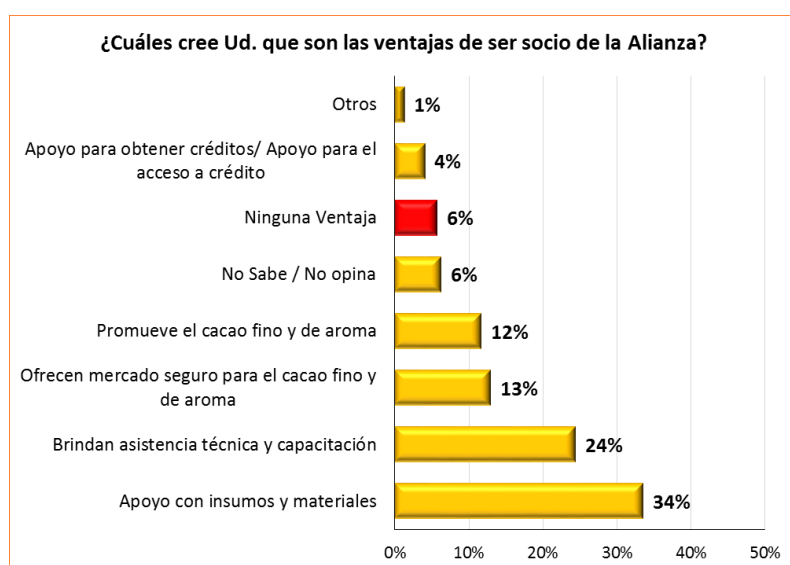
Calificación de la Alianza y puntos para mejorar:

La opinión general es que el trabajo es bueno y que el punto más débil es la frecuencia de la asistencia técnica. Pero los resultados podrían indicar otro nivel de entendimiento al considerarlos en el contexto de la experiencia promedio con el cacao de cada región:* la región que indica la mayor satisfacción (San Martín) ha sido el sujeto de las iniciativas anteriores, más enfocadas en erradicación y sustitución. Por ende, es una región que tiene más experiencia con el manejo del cacao; los cacaoteros sanmartinenses no experimentarían tanta dependencia de la asistencia técnica de la Alianza. En cambio, el cacao no ha tenido una historia tan fuerte en las otras dos regiones y necesitarían de una mayor asistencia técnica. Encontrarse con el técnico solamente una vez al mes (promedio) podría parecer insuficiente, de acuerdo a lo que han expresado los cacaoteros de Miguel Grau que tienen menos experiencia.

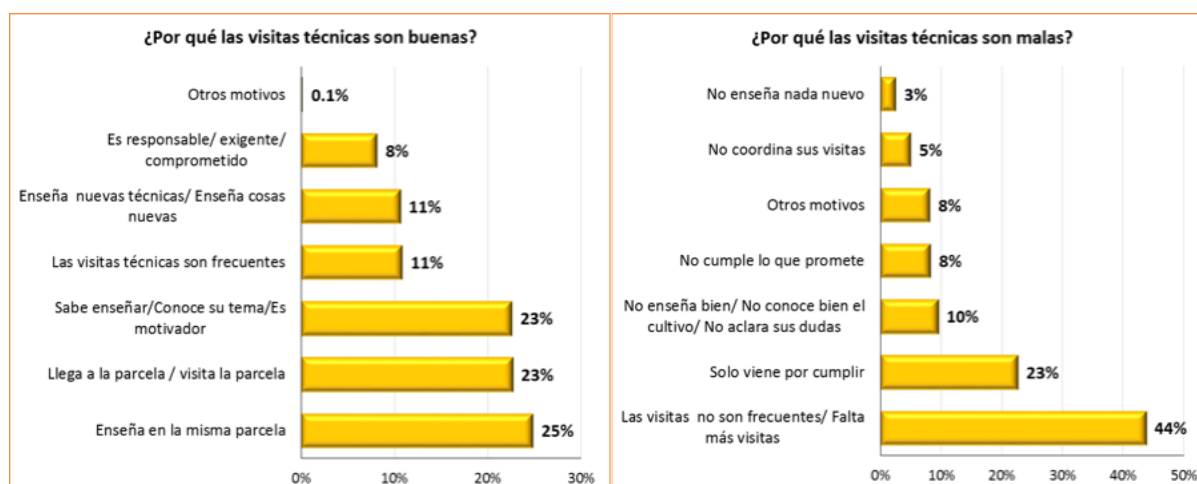
* Un análisis más nítido de las respuestas, a través de un programa estadístico como SPSS, sería necesario para comprobar una correlación significativa entre estos datos. Por motivos de confidencialidad, no tengo acceso a los datos sin procesar. A la luz de este límite, recorro a los datos cualitativos de mi trabajo de campo para triangular la posible relación entre la experiencia con el cacao y una mejor percepción del trabajo de la Alianza. Cabe señalar que la relación es inversa cuando tiene que ver con una dependencia de asistencia técnica, por una baja experiencia con el cacao.



Calificación de la asistencia técnica: en general es buena; las siguientes gráficas desagregan las razones detrás de las respuestas aunque no indican de qué grupos provienen estas.



Ventajas de ser socio: como observé en mi trabajo de campo, las respuestas a la encuesta indican que el apoyo material es el aspecto más apreciado de la Alianza.



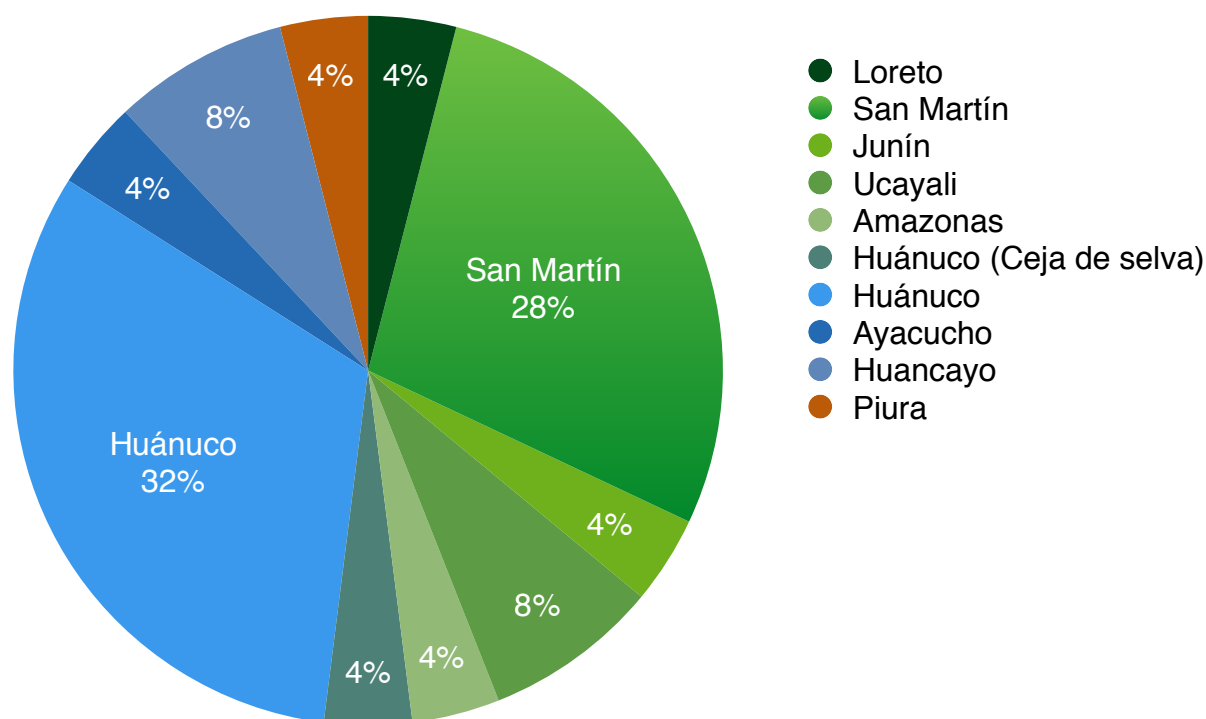
Puntos fuertes y débiles de las visitas técnicas: las respuestas siguen señalando la importancia de que la asistencia técnica sea presencial. De todas las opiniones, la que ha atraído la respuesta más concentrada es la queja por la baja cantidad de visitas. Polemizo el resultado del 5% que indica su descontento por la poca coordinación de las visitas: no hay ningún mecanismo para discernir qué tipo de coordinación existe entre los socios y los técnicos que nos ayude a entender si la falta sugerida aquí es un síntoma de un problema mayor. Respecto a este hecho, planteo que el tema de una ausencia de coordinación está estrechamente vinculada a la falta de visitas percibida. Mis experiencias en el campo, de esperar y acompañar al técnico, sugieren que la práctica de coordinar la visita es poco común; el técnico llega cuando puede. Por lo tanto, hay casos en los cuales el técnico sí llega, pero como es sin aviso previo, suele pasar que el socio no se encuentra y que el técnico conduce su revisión de la parcela sin que el socio esté presente. Sin forma de saber que lo han visitado, el socio se queda con la impresión de que el técnico no está cumpliendo con sus obligaciones y sin la oportunidad de aprovechar del mejor aspecto de las visitas técnicas, según los resultados: el aprendizaje in situ.

No obstante, la Alianza tiene presente este tema de las visitas infrecuentes. Tomando en cuenta que el número fijo de personal limita cómo se dirige a resolver estas quejas, un funcionario de la oficina de Alianza-Ucayali comentó (el 9-01-2015) que implementaron un programa piloto de asistencia técnica grupal —en una fecha escogida— y que, al haber suscitado una buena respuesta de la comunidad, pensaban ampliarlo en marzo del 2015.* Otra solución aparte sería la formulación de medios para coordinar las visitas individuales.

* Hasta la fecha, no he escuchado que el programa grupal haya llegado al distrito de Neshuya.

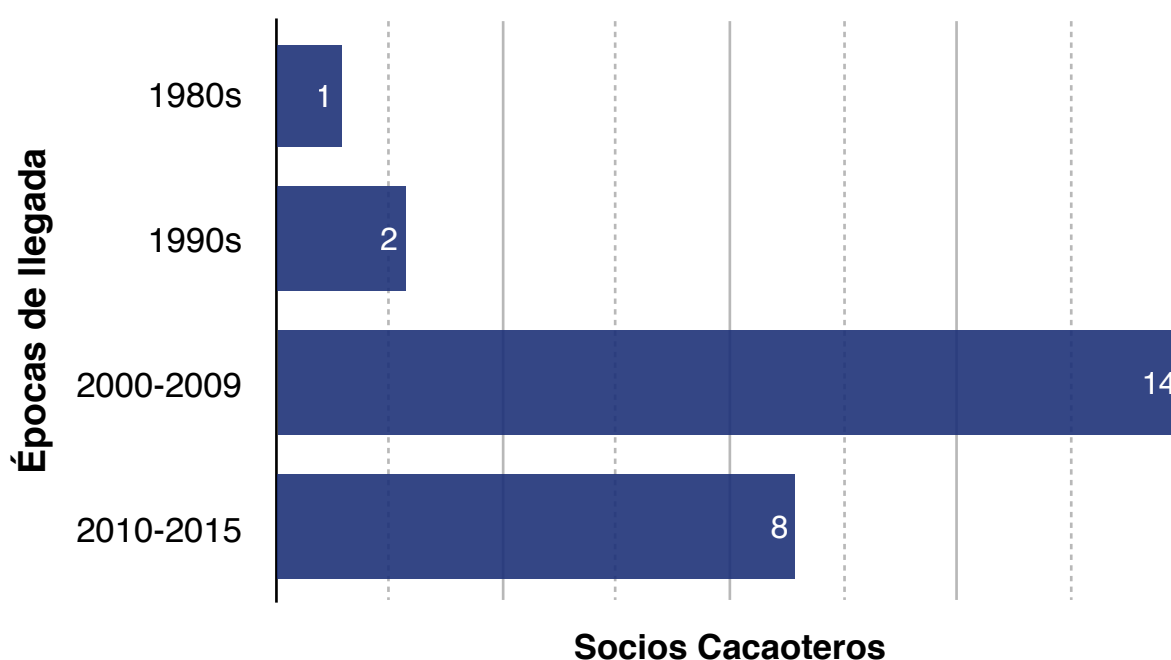
Anexo 4: Gráficos de los datos de la encuesta independiente

4.1. Departamento de nacimiento de cacaoteros entrevistados



La mayoría de los entrevistados provienen de la sierra de Huánuco (32%) y de San Martín (28%). Esta división de sierra-selva se manifiesta en las relaciones sociales dentro del caserío: por un lado, entre los huanuqueños, se puede apreciar una predisposición de formar lazos de confianza, en comparación a las relaciones entre dos personas provenientes de dos regiones distintas. Un grupo formado por cinco huanuqueños hasta manifiestan colaborar entre sí en el espíritu del ayni. Por otro lado, se nota una actitud de distancia hacia los huanuqueños de parte de los demás pobladores. Esto parece ser debido a un rechazo de lo serrano, especialmente por los moradores sanmartinenses.

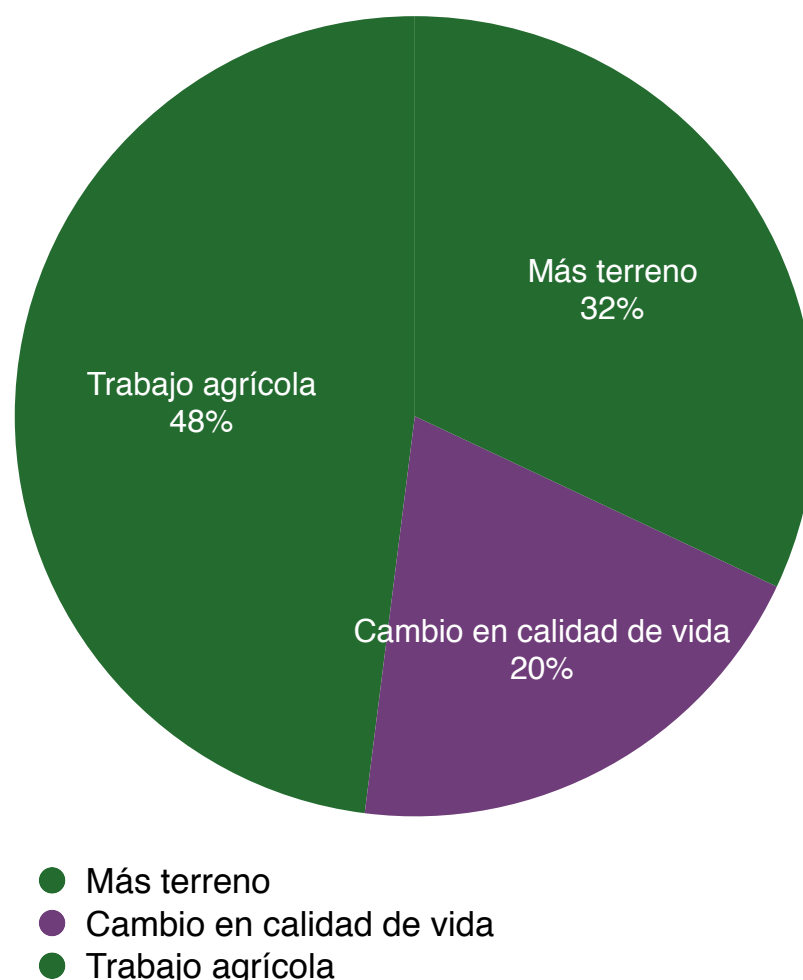
4.2. Época de asentamiento permanente en Miguel Grau



Después de su fundación en 1992, el caserío Miguel Grau ha sido el destino de un flujo constante de migrantes. Casi todas las personas que hoy constituyen el caserío llegaron a partir del año 2000. De los 25 entrevistados, 14 personas indican haber llegado entre 2000 y 2009, siendo el 2000 el año con la más alta incidencia (5 personas). Además, se comenta que la mayoría de las familias “fundadoras” se han mudado y que de ellos quedan todavía aproximadamente cinco familias.

Un importante factor en el crecimiento demográfico ha sido las conexiones familiares. Como en tantas instancias de migración, cuando un miembro de la familia se establece, forma una base a la cual acuden otros parientes. Por ejemplo, hay un grupo de aproximadamente cuatro familias nucleares que provienen de la misma familia en Huánuco. Esto es particularmente relevante a las situaciones en las cuales el estímulo detrás de la migración a Miguel Grau ha sido la dramática escasez gradual de terrenos arables en el lugar de procedencia —más crítico todavía en la sierra de Huánuco— como se aprecia a continuación en la Gráfica 4.3.

4.3. Motivos de los migrantes de quedarse

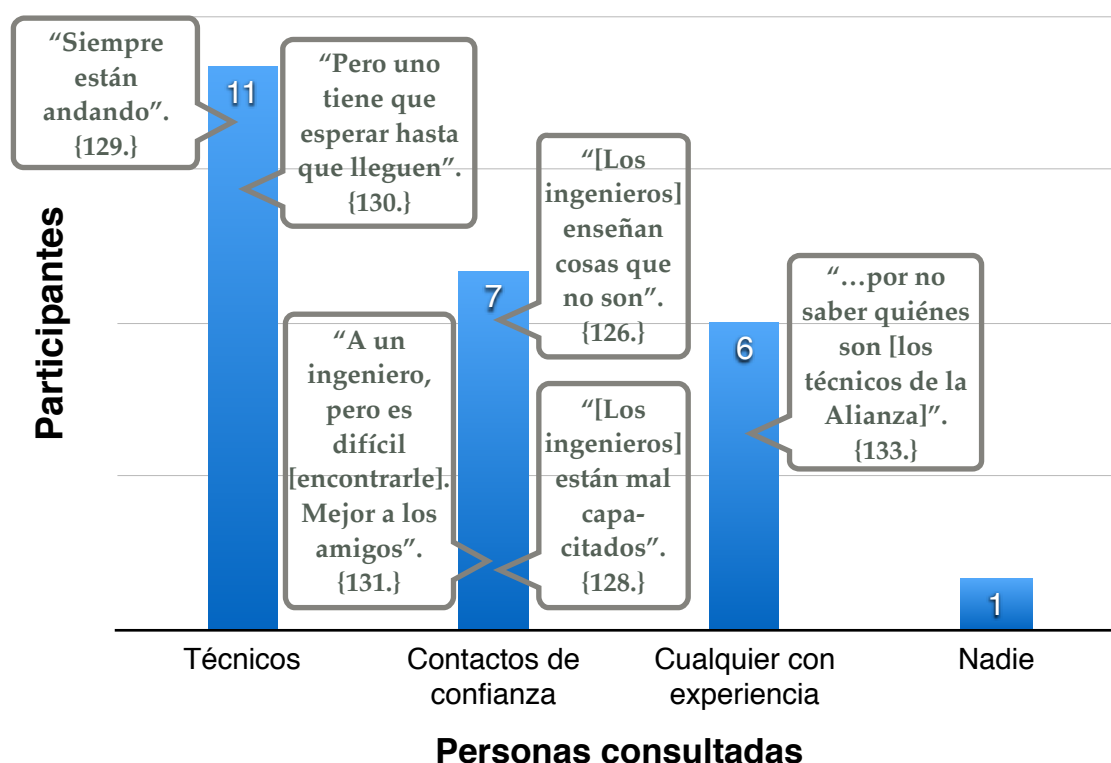


La mayoría de los entrevistados indicaron que la agricultura fue el motivo principal de su asentamiento en la zona (20 personas) y un grupo explicó que llegó buscando más terreno (32% de los entrevistados). Hay una alta incidencia de agricultores de la sierra de Huánuco en el grupo de personas que migraron buscando más terreno; ocho de ellos refieren en particular al estado de terreno allá (en Huánuco) como “reducido”.

De los que migraron por trabajo agrícola en sí (48% de los entrevistados), algunos señalan los cultivos específicos que les atrajeron (entre ellos la coca), para dos migrantes tempranos, el cacao y la palma, mientras que los demás indicaron que el factor detrás de su migración fue la agricultura general.

Miguel Grau es netamente un caserío agrícola, pero otras respuestas que pueden estar resumidas bajo la categoría de “cambio en calidad de vida” atribuyen la migración a su búsqueda de un cambio del estilo de vida urbano.

4.4. A quiénes prefieren consultar para aclarar una duda agrícola



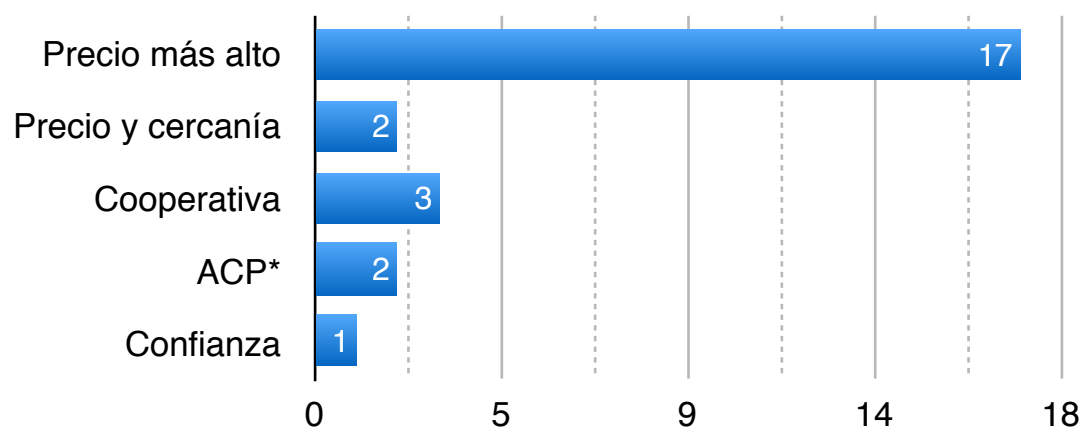
La mayoría de los entrevistados prefieren consultar exclusivamente a los técnicos (11 cacaoteros) para aclarar dudas sobre su cacaotal, y en gran parte estas dudas se concentran en cómo identificar y manejar las enfermedades del cacao.

Sin embargo, en muchos casos es con sentimientos encontrados que los cacaoteros recurren a los técnicos para estas aclaraciones, pues generalmente significa que van a tener que esperar a que lleguen. Para algunos, su ubicación ventajosa reduce la demora porque viven en una parte más frecuentemente transitada por los técnicos y por ende no les parece tan larga la espera {122}{129}. Otro cacaotero explica que tiene guardado el número del técnico encargado de Miguel Grau para hacer su consulta con una llamada {111}. Pero el sentimiento general que subyace esta preferencia de consultar a los técnicos es uno de desconfianza: uno aclara que no hay vecinos en quienes confiar {124} y otro comenta que no confía, ni siquiera en el más experimentado del caserío porque no quiere que su planta esté en "malas condiciones" {115}.

Por otro lado, sí hay una notable porción de los entrevistados que no dependen solamente en los técnicos. Un grupo señala que preguntan a cualquier contacto que tenga experiencia manejando el cacao (6 cacaoteros), pero que a veces se debe a que no se sabe quiénes son los técnicos de la Alianza {133}.

Pero hay otros que recurren solamente a personas de confianza (7 cacaoteros). En muchos casos, son amigos o familiares que tienen más experiencia con el cacao a quienes consultan {112}{117}{123}{125}{131}. Pero para una familia, esta preferencia es el resultado de una experiencia negativa en la cual recibió malas indicaciones del técnico de la Alianza sobre el injerto y se desanimó; ya no atribuyen valor a sus consejos {126}{128}.

4.5. Plan de venta de cosecha

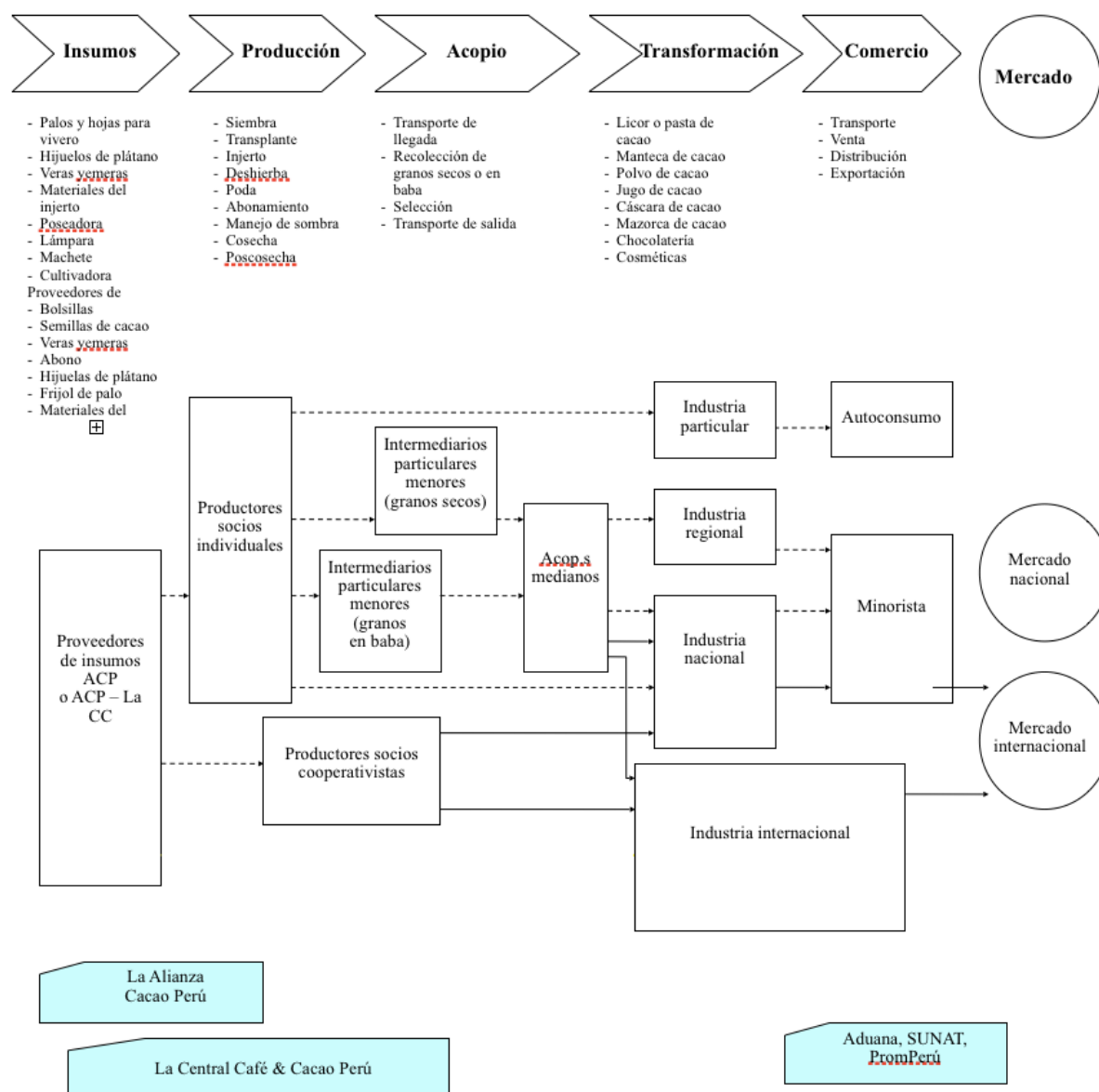


Al preguntar sobre la preferencia de los cacaoteros con respecto a dónde vender sus cosechas, la gran mayoría dio respuestas indicando que el criterio principal es el precio (17). En un par de casos, las respuestas se mitigaron con una consideración de la distancia también, indicando que el sitio ideal sería uno que combine un buen precio con una sede cercana (2). Solamente un cacaotero entrevistado indicó específicamente que su venta se basaría en el establecer un lazo de confianza con el comprador (1). *Surgieron dos casos de confusión en los cuales dos cacaoteros profesaron su compromiso de vender a la Alianza Cacao Perú. Yo aclaré que la Alianza en sí no compra, sino busca establecer vínculos entre cacaoteros y compradores directos, mediante empresas como ECOM y Exportadora Romex.

Cabe señalar además que, por mucho que la Alianza Cacao Perú busque promover el emprendedurismo en sus socios, no ha surgido en sus respuestas ninguna indicación de que los entrevistados estén formulando una estrategia de venta de largo plazo. Tres cacaoteros han indicado que piensan readecuar su forma de vender cuando ya tengan una cantidad más alta, sin embargo, la incidencia de preferencia de vender a cooperativas (3) es baja, y eso es precisamente el elemento que la Alianza ha buscado fortalecer tras sus Escuelas de Gestión Empresarial.

De los siete socios entrevistados que actualmente venden sus cosechas, cuatro venden a un intermediario, mientras los otros tres indicaron que venden sus cosechas a la cooperativa a la cual se han juntado.

Anexo 5: Las cadenas de valor del cacao en Miguel Grau



LA CADENA (Y SUBCADENAS) DE VALOR DEL CACAO QUE PROCEDEN DE MIGUEL GRAU A TRAVÉS DE PARTICIPACIÓN EN LA ALIANZA CACAO PERÚ. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2015

Anexo 6: Registro fotográfico

Aquí presento una selección de fotos que ilustran puntos particulares de las observaciones y análisis abordados en el texto.

6.1 Asistencia técnica en la práctica



IMAGEN 26
TÉCNICO DANDO PAUTAS PARA EL CUIDADO DE LOS PLANTONES EN EL VIVERO
FUENTE: FOTO PROPIA. NOLBERTH. OCT. 2013



IMAGEN 27
DEMOSTRACIÓN INTERACTIVA DE LA PODA DE UN ÁRBOL DE CACAO MADURO
FUENTE: FOTO PROPIA. NOLBERTH. OCT. 2013



IMAGEN 28
TÉCNICO INDICANDO LOS PRIMEROS PASOS PARA LA GERMINACIÓN DE LAS SEMILLAS POR SEMBRAR
FUENTE: FOTO PROPIA. MIGUEL GRAU. OCT. 2013

6.2 No seguir las instrucciones de la Alianza



IMAGEN 29
CONTRASTE EN OBSERVAR LA RECOMENDADA SIEMBRA DEL PLÁTANO
IZQUIERDA: PLÁTANO SEMBRADO APROPIADAMENTE SEIS MESES ANTES DEL
TRANSPLANTE DEL CACAO. SOMBRA ADECUADA. NOLBERTH. OCT. 2013
DERECHA: HIJUELO DE PLÁTANO SEMBRADO DOS MESES ANTES DEL
TRANSPLANTE DEL CACAO. SOMBRA INADECUADA. MIGUEL GRAU. NOV. 2013
FUENTE: FOTOS PROPIAS



IMAGEN 30
ACPT/GR EVALUANDO LA FALTA DE SOMBRA EN
JOVEN CACAOTAL CON SOCIO
FUENTE: FOTO PROPIA. NOLBERTH. OCT. 2013



IMAGEN 31
ACPT/GR EVALUANDO FALLA DE VIVERO, SOMBRA
INADECUADA: PLANTONES EXPUESTOS A PLENO SOL A
LAS 12:42 HORAS
FUENTE: FOTO PROPIA. NOLBERTH. OCT. 2013

6.3 Fomentando el emprendimiento: Las EGE



IMÁGENES 32, 33, 34
PARTICIPACIÓN EN LAS EGE, MÓDULO 2
FUENTE: FOTOS PROPIAS. MONTE ALEGRE. ENERO 2015



IMÁGENES 35, 36
PARTICIPACIÓN EN LAS EGE, MÓDULO 5
FUENTE: FOTOS PROPIAS. MONTE ALEGRE. ABRIL 2015