



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito



El Modelo de Desarrollo Alternativo de la Región San Martín

Un estudio de caso de Desarrollo Económico Local



USAID | PERU
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA



DEVIDA
Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas

perú
sanmartín
región verde
GOBIERNO REGIONAL

El Modelo de Desarrollo Alternativo de la Región San Martín

Un estudio de caso de Desarrollo Económico Local

El Modelo de Desarrollo Alternativo de la Región San Martín: Un estudio de caso de Desarrollo Económico Local (DEL)

Equipo de investigación

- Fernando Villarán De La Puente (Jefe de equipo)
- Miguel Dávila Gagliardo
- Pedro Urday Beremguel
- Benigno Sánchez Llanos
- Rubén Vargas Céspedes

Asistencia administrativa

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - COPEME

Coordinación UNODC

- Federico Tong Hurtado – Coordinador de Advocacy, Comunicaciones e Investigación
- Noam López Villanes – Asistente de investigación

Fotos interiores: Archivo UNODC

Foto portada (derecha): Inforegión

Investigación financiada en el marco del Proyecto:

TD/PER/D06 “Desarrollo Alternativo en Distritos de Pólvora, Tocache, San Martín y Consolidación y Expansión de Actividades en San Martín, Huánuco y Ucayali”.

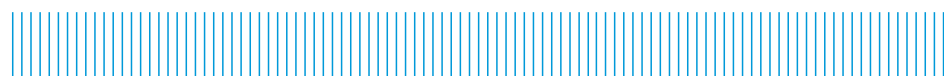
Convenio AID-527-G-00-06-00063-06 - United Nations Office on Drugs and Crime – UNODC - Consolidation and Expansion of activities in San Martin, Huánuco, and Ucayali.

Las opiniones vertidas en el presente estudio no representan la posición oficial de las instituciones mencionadas en el mismo y son de entera responsabilidad del equipo de investigación.

Dedicado a la memoria del ingeniero Gerónimo Muñoz Yanag, técnico de UNODC, cuya vida representa el sacrificio y la entrega que muchos hicieron buscando alternativas que hoy se traducen en un modelo de desarrollo pacífico de la región San Martín.

Contenido

	Presentación.....	Pag. 13
	Resumen Ejecutivo.....	Pag. 15
1.	Capítulo I: La Región San Martín.....	Pag. 25
2.	Capítulo II: Situación de la economía a nivel nacional y regional.....	Pag. 31
2.1	La Economía Nacional.....	Pag. 32
2.2	Comportamiento Regional - Regiones del nor oriente y centro del Perú.....	Pag. 35
2.3	Desarrollo Social en la región San Martín.....	Pag. 42
2.4	La competitividad de la región San Martín.....	Pag. 48
2.5	Evolución y análisis de las exportaciones peruanas.....	Pag. 50
2.6	Producción y exportaciones de Café, Cacao y Palma Aceitera.....	Pag. 53
2.7	Mercados de exportación actual y potencial.....	Pag. 56
2.8	Mercados nacionales con potencial.....	Pag. 62
3.	Capítulo III: Las cadenas de valor en San Martín.....	Pag. 65
3.1	Las cadenas de valor en San Martín	Pag. 66
3.2	Estructura de las Cadenas de la región San Martín.....	Pag. 72
3.3	La gobernanza de las cadenas de valor en San Martín.....	Pag. 77
3.4	Contexto institucional de las cadenas.....	Pag. 79
3.5	Análisis de "Upgrading" (escalamiento) de las Cadenas.....	Pag. 86
3.6	Análisis de Stakeholders.....	Pag. 89
3.7	Principales conclusiones y recomendaciones sobre las cadenas.....	Pag. 92
4.	Capítulo IV: Actores involucrados y la dinámica del desarrollo económico local.....	Pag. 97
4.1	Territorialidad en el desarrollo económico local.....	Pag. 99.
4.2	El territorio y los actores involucrados.....	Pag. 102
4.3	Períodos en la implementación del Desarrollo Alternativo.....	Pag. 102
4.4	Análisis de la competitividad territorial de la región San Martín.....	Pag. 107
4.5	Principales factores de éxito para orientar las políticas de fomento de desarrollo económico local en los territorios.....	Pag. 119



5.	Capítulo V: Cultivos de coca, narcotráfico y terrorismo.....	Pag. 123
5.1	Los cultivos de coca en la región San Martín.....	Pag. 124
5.2	Las acciones de erradicación de los cultivos de hoja de coca.....	Pag. 130
5.3	Las reacciones contra la erradicación de la hoja de coca.....	Pag. 136
5.4	El narcotráfico en la región.....	Pag. 139
5.5	El Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA).....	Pag. 142
5.7	El Partido Comunista del Perú - Sendero Luminoso (PCP-SL)	Pag. 147
5.7	Conclusiones.....	Pag. 150
6.	Capítulo VI: El "modelo San Martín"	Pag. 155
6.1	El Desarrollo Alternativo.....	Pag. 156
6.2	Las variables relevantes del modelo.....	Pag. 159
6.3	Los Recursos detrás de las Palabras y las Buenas Intenciones.....	Pag. 166
6.4	Comparaciones del Modelo San Martín con otros "Modelos" de Desarrollo Regional y Local.....	Pag. 170
6.4	Los factores de éxito.....	Pag. 172
6.5	La sostenibilidad del modelo.....	Pag. 175
7.	Anexos.....	Pag. 176



Índice de Cuadros

Capítulo I: La Región San Martín

N° 1.	Región San Martín según sub región natural, provincias, número de distritos, altitud, clima y principales cultivos.....	Pag. 27
N° 2.	Zonas ecológicas y económicas de la región San Martín.....	Pag. 28
N° 3.	Análisis comparativo del crecimiento poblacional entre la región San Martín y regiones vecinas.....	Pag. 29

Capítulo II: Situación Económica

N° 1.	Principales indicadores Económicos. Evolución Proyectada 2011-2014.....	Pag. 34
N° 2.	Valor Agregado Bruto Regional. Comparativo de resultados y regiones vecinas.....	Pag. 36
N° 3.	Valor agregado agrario regional.....	Pag. 37
N° 4.	Valor agregado regional en manufactura, comercio y servicios de gobierno.....	Pag. 38
N° 5.	PBI sectorial de la región San Martín en miles de soles a precios constantes 1994.....	Pag. 39
N° 6.	Superficie cultivada y sembrada en San Martín.....	Pag. 40
N° 7.	Superficie sembrada por tipo de Cultivo.....	Pag. 40
N° 8.	Proveedores y socios de APROPAL.....	Pag. 41
N° 9.	Variación del PBI per capita Regional.....	Pag. 43
N° 10.	Variación del VAB regional agrario.....	Pag. 43
N° 11.	Índice de desarrollo humano regional.....	Pag. 43
N° 12.	Distribución de empleos por actividades.....	Pag. 44
N° 13.	Resultados de los principales pilares de la competitividad.....	Pag. 45
N° 14.	Resultados de los factores gubernamentales de la competitividad.....	Pag. 48
N° 15.	Resultado de los Factores de Infraestructura que aportan a la competitividad.....	Pag. 49
N° 16.	Resultado de los factores económicos de la competitividad.....	Pag. 49
N° 17.	Evolución de exportaciones del Perú 2000-2005.....	Pag. 49
N° 18.	Exportaciones de palmito en Conserva.....	Pag. 55
N° 19.	Producción de Café por país de Origen.....	Pag. 55
N° 20.	Distribución por variedad de cacao.....	Pag. 58
N° 21.	Proveedores y socios de APROPAL.....	Pag. 61
N° 22.	Áreas potenciales para el desarrollo de la palma Aceitera.....	Pag. 63

Capítulo III: Las Cadenas de Valor de San Martín

N° 1.	Producción mundial y valor de exportaciones de café, cacao, palma aceitera y palmito (200-2010 por cadena).....	Pag. 68
N° 2.	Superficie, producción y valor de exportaciones de cadena.....	Pag. 70
N° 3.	Influencia en el mercado de empresas líderes de la región San Martín de café, cacao, palma y palmito.....	Pag. 78
N° 4.	Principales asociaciones, cooperativas y empresas compradoras en la región San Martín 2010.....	Pag. 79
N° 5.	Distribución de propiedad de la tierra según cooperativa.....	Pag. 80
N° 6.	Distribución de propiedad de la tierra según cadena de cacao.....	Pag. 80
N° 7.	Distribución de propiedad de la tierra en la empresa JARPALMA.....	Pag. 81
N° 8.	Distribución de propiedad de la tierra en la en la empresa FREDEPALMA	Pag. 81
N° 9.	Distribución de propiedad de la tierra en la cadena del palmito.....	Pag. 81
N° 10.	Costos y utilidades del café por Ha.	Pag. 81
N° 11.	Ingresos netos de productores de JARPALMA.....	Pag. 82
N° 12.	Ingresos netos de productores de ACEPAT.....	Pag. 82
N° 13.	Ingresos netos de productores de FREDEPALMA	Pag. 82
N° 14.	Ingresos por asociaciones de productores	Pag. 81
N° 15.	Ingresos de productores APROSAM.....	Pag. 83
N° 16.	Ingresos de productores APROPAL.....	Pag. 84
N° 17.	Procesamiento de planta de la empresa INSUPALSA.....	Pag. 84
N° 18.	Procesamiento de planta de la empresa OLPES.....	Pag. 85
N° 19.	Producto terminado por al empresa ASLUSA.....	Pag. 85
N° 20.	Procesamiento de planta Industria Palma del Espino.....	Pag. 85
N° 21.	Producto terminando de la empresa ALIANZA.....	Pag. 85
N° 22.	Upgrading ORO VERDE y ACOPAGRO.....	Pag. 87
N° 23.	Upgrading cadena de Café.....	Pag. 87
N° 24.	Upgrading CAT, ASPROC, APCU, NVO.....	Pag. 87
N° 25.	Upgrading Palmas del Espino.....	Pag. 87
N° 26.	Upgrading INDUPALSA y OLPESA.....	Pag. 88
N° 27.	Upgrading ASLUSA y ALIANZA.....	Pag. 88
N° 28.	Desempeño de los actores de la cadena del Café.....	Pag. 89
N° 29.	Desempeño de los actores de la cadena del Cacao.....	Pag. 90
N° 30.	Desempeño de los actores de la cadena de Palma Aceitera.....	Pag. 91
N° 31.	Cuadro de ingresos y costos anuales.....	Pag. 93

Capítulo IV : Actores Involucrados

N° 1.	Encoque sistémico de la competitividad territorial.....	Pag. 100
N° 2.	Principales organizaciones productivas del café.....	Pag. 111
N° 3.	Cooperativa ACOPAGRO (producto principal el Cacao).....	Pag. 112
N° 4.	Cooperativa Oro Verde.....	Pag. 112

Capítulo V : Actores Involucrados

N°1.	Evolución de cultivos de coca.....	Pag. 125
N° 2	Resultados de la erradicación de coca ilegal (1983 – 2010Ha).....	Pag. 131
N° 3	Hoja de coca erradicada en la Región San Martín (1996-2011).....	Pag. 133
N°4.	Laboratorios de pasta básica destruidos en la región San Martín (2006-2011).....	Pag. 134

Capítulo VI: El Modelo San Martín

N° 1.	Proyección de Inversión en infraestructura, activos y capacidades en la región San Martín. Expresado en millones de dólares.....	Pag. 167
-------	--	----------



Índice de Gráficos

Capítulo I: La región San Martín

N° 1.	Descripción general de la regio San Martín.....	Pag. 26
-------	---	---------

Capítulo II: La situación económico nacional

N° 1.	Comparativo en porcentaje del PBI acumulado 2002 - 2010.....	Pag. 32
N° 2.	PBI agrario del Perú 1966-2010.....	Pag. 32
N° 3.	Perú incidencia de la pobreza. Total según departamentos 2001-2005-2010.....	Pag. 44
N° 4.	Reducción de la incidencia de la pobreza total según departamento 2010.....	Pag. 45
N° 5.	Distribución de empleos por actividades.....	Pag. 45
N° 6.	Mapa de conflictos. Perú octubre 2001.....	Pag. 47
N° 7.	Mapa de acuerdos comerciales del Perú.....	Pag. 51
N° 8.	Dinámica producción de Café en San Martín Versus Exportaciones totales de Café Peruano.....	Pag. 53
N° 9.	Participación de café San Martín en exportaciones totales de café.....	Pag. 54
N° 10.	Dinámica producción de cacao en San Martín versus exportaciones totales de cacao peruano.....	Pag. 54
N° 11.	Participación de cacao San Martín en exportaciones totales de cacao.....	Pag. 55
N° 12.	Dinámica producción de Palma en San Martín Versus Exportaciones totales de Palma Peruana.....	Pag. 55
N° 13.	Exportaciones mundiales netas.....	Pag. 60

Capítulo III: Las Cadenas de Valor de San Martín

N° 1.	Estructura de la cadena productiva de café y Cacao	Pag. 74
N° 2.	Mapeo de la región san martín en la cadena productiva de café y cacao	Pag. 73
N° 3.	Estructura de la cadena productiva de palma aceitera.....	Pag. 75
N° 4.	Mapeo de la Región San Martín en la Cadena Productiva de Palma Aceitera.....	Pag. 75
N° 5.	Estructura de la Cadena Productiva de Palmito.....	Pag. 75
N° 6.	Mapeo de la Región San Martín en la Cadena Productiva de Palma Aceitera.....	Pag. 75



Capítulo IV: Actores Involucrados

N° 1.	Enfoque sistémico de la competitividad.....	Pag. 100
N° 2.	Mapa de territorios.....	Pag.102
N° 3.	Análisis de la competitividad territorial.....	Pag.110
N° 4.	Tendencia de la asociatividad de los pequeños productores en la Región San Martín 1990-2010.....	Pag.112
N° 5.	Tendencia de los ingresos comparativo entre los pequeños productores asociados y no asociados en la Región San Martín 1990-2010.....	Pag.113
N° 6.	La intervención de la cooperación internacional.....	Pag.114
N° 7.	Relación entre los actores para promover la concertación público –privada para la institucionalización.....	Pag.115
N° 8.	Evaluación de los factores de éxito de la competitividad territorial.....	Pag. 120

Capítulo V: Cultivos de coca, narcotráfico y terrorismo.

N° 1.	Evolución de los cultivos de coca en Huánuco y San Martín (1992-2000/ha).....	Pag. 125
N° 2.	Evolución de los cultivos de coca en los países andinos (1992-2010 / ha).....	Pag. 127
N° 3.	Evolución de los cultivos de coca en Huánuco y San Martín (2001 - 2010/ha).....	Pag. 128
N° 4.	Evolución de los cultivos de coca y de la erradicación en Huánuco (1992-2011/ha).....	Pag. 133
N° 5.	Evolución de los cultivos de coca y de la erradicación en San Martín (1992-2011/ha).....	Pag. 135
N° 6.	Intensidad de ataques contra erradicadores en el periodo 2005 - 2010.....	Pag. 138
N° 7.	Zonas de influencia del MRTA1986.....	Pag. 143



Presentación

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

El objetivo de este informe es sistematizar la experiencia del desarrollo alternativo en la región San Martín. Primero, identificando los factores que explican los resultados obtenidos, tanto en la promoción del desarrollo productivo e inclusivo de la región como en la reducción de los cultivos de hoja de coca. Segundo, evaluando la sostenibilidad de las acciones realizadas y tercero explorando la posibilidad de replicarlas en otras regiones, dentro o fuera del Perú.

Para ello se han analizado, con un enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL), los cambios ocurridos en los últimos 20 años en la región, a nivel económico, social, político e institucional; en especial las acciones e interacciones de los actores económicos y sociales, como es el caso de los procesos de articulación empresarial, asociatividad, concertación público-privada y construcción de capital social. También se ha analizado la situación de seguridad en la región, la presencia de los grupos terroristas y del narcotráfico, y su influencia en los conflictos sociales, así como sus efectos en el desarrollo local y regional.

La metodología DEL utilizada, desarrollada por la Universidad de Duke y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), incluye el estudio de las cadenas de valor principales de la región, es decir, la del café, cacao, palma aceitera y palmito. Así como el análisis de los diversos actores económicos y sociales locales y regionales, la actuación de los gobiernos en sus tres niveles: local, regional, nacional, y de la cooperación internacional.

El trabajo ha sido realizado por un equipo de consultores liderados por Fernando Villarán, siendo el responsable de la edición de todo el documento, así como de la redacción del resumen ejecutivo y del capítulo 6: el modelo San Martín. Miguel Dávila, el especialista en el análisis macroeconómico, sectorial y regional es responsable de la redacción de los capítulos 1: la región San Martín y 2: situación de la economía nacional y regional.

Pedro Urday, especialista en cadenas productivas y de valor es responsable



del capítulo 3: las cadenas de valor en la región. Benigno Sánchez, especialista en actores sociales y desarrollo local es responsable de los capítulos 1: la región San Martín y 4: Actores involucrados y la dinámica del desarrollo económico local. Finalmente, Rubén Vargas, especialista en seguridad y narcotráfico ha sido el responsable del capítulo 5: cultivos de coca, narcotráfico y terrorismo.

Han respaldado las actividades del equipo de investigación, los profesionales del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME): Francisco Dumler, Bernhard Adam y Carlos Loyola, que tuvieron a su cargo los vínculos con la Universidad de Duke, el FOMIN-BID, y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), que han aportado el sustento teórico del enfoque DEL.

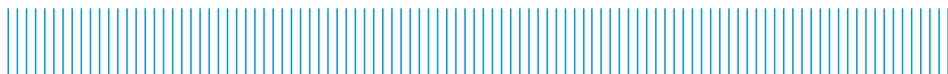
Queremos agradecer de manera especial el apoyo institucional y/o financiero brindado por los responsables de las entidades de cooperación internacional y del Estado Peruano que han permitido que este estudio se lleve adelante; en especial a Flavio Mirella, Representante para Perú y Ecuador de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC; a Richard Goughnour, Director de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID/Perú y Loren Stoddard, Jefe del Programa de Desarrollo Alternativo de USAID/Perú; a Ricardo Soberón, Presidente Ejecutivo de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA y a César Villanueva, Presidente Regional de San Martín.

El equipo de investigación ha contado con la coordinación y supervisión técnica de Federico Tong, de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC, quien contó con el apoyo de Noam López, Nicolás Zevallos, Sofía Vizcarra y la asistencia administrativa de Nathaly Carreño.

Asimismo queremos reconocer el apoyo brindado por Donato Peña, coordinador de monitoreo y evaluación del Programa de Desarrollo Alternativo de USAID/Perú y; por Julio Castro, Jefe del Gabinete de Asesores de DEVIDA. Asimismo, en una etapa inicial del estudio recibimos el apoyo de Fernando Hurtado, ex - gerente de desarrollo alternativo de DEVIDA.

La metodología empleada, además de analizar los estudios, documentos e información disponible sobre el tema, ha incluido recoger las opiniones y testimonios de los principales actores locales y regionales, particularmente las autoridades del gobierno regional de San Martín, de los gobiernos locales de Tocache y Saposoa, los dirigentes de las cooperativas y asociaciones de productores agrícolas, los funcionarios de las empresas privadas, los oficiales de las fuerzas policiales, todos estos actores vinculados al desarrollo alternativo en la región. A todos ellos les agradecemos sus aportes, que enriquecen estas páginas (la relación de las personas entrevistadas aparece en el anexo 1).

De todas formas, debemos dejar claramente establecido que es el equipo de investigación el responsable de los contenidos, juicios y opiniones aquí vertidas; ellas no comprometen a ninguna de las instituciones y personas mencionadas.



Resumen Ejecutivo



Foto de caco cultivado por los jóvenes de la región

La región San Martín está ubicada en el nor oriente del Perú. Entre los años 1950 y 1970 fue objeto de fuertes migraciones campesinas, provenientes básicamente de la sierra y costa norte del Perú, dedicándose a la agricultura, migratoria alentadas por las pródigas tierras y paisajes de la zona, así como por la carretera marginal de la selva construida en esos años por Fernando Belaunde Terry. ¹ Si bien esta migración instaló y consolidó las bases económicas y sociales de la región (la pequeña producción agrícola), también causó un fuerte impacto en el ambiente. Fue precisamente en la década de los setenta cuando se introdujo y expandió el cultivo de la hoja de coca en la zona, impulsado por las organizaciones de narcotraficantes colombianos que ingresaron al país sin encontrar mayor resistencia del Estado, al mismo tiempo que se extendía la influencia y el control político de la organización terrorista Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA), en casi todo su territorio.

En la década del ochenta el terrorismo de Sendero Luminoso (SL) se suma al del MRTA, en el sur de la región; estas dos fuerzas se complementan con

1. Presidente peruano que gobernó el país durante los años 1963 a 1968, y 1980 a 1985; su visión para conquistar la ceja de selva (vertiente oriental de los andes peruanos) y la selva baja, fue inspiración para esta masiva migración de la población de la sierra y costa del país, que continuó durante muchos años.

el narcotráfico, creando las condiciones para la ampliación de las áreas de cultivo de hoja de coca, alcanzando la máxima cifra de 30,000 hectáreas, convirtiéndola en la región con la mayor producción cocalera del país. Ya en ese momento el Perú era el mayor productor de coca del mundo. En la misma década, se inicia la erradicación de cultivos de coca, y se experimentan las primeras acciones de desarrollo alternativo, aunque por sus propias debilidades, y las condiciones sociales y políticas adversas, ambas actividades no tuvieron mayor impacto. Fue el peor momento de la región San Martín, dominada por el narcotráfico y el terrorismo, su población vivía en zozobra, los atentados y asesinatos se sucedían sin pausa ni control, la violencia y la inseguridad ciudadana llegaron a sus niveles más dramáticos. La región retrocede en términos económicos, sociales e institucionales, y se convierte en la de peor desempeño en el Perú.

En la década de los noventa se produce la derrota del terrorismo, tanto en la región como a nivel nacional, la erradicación de cultivos de hoja de coca toma mayor fuerza, y se mejoran las políticas y métodos del desarrollo alternativo, con un importante impulso de la cooperación internacional que incrementa sus recursos humanos y financieros en la región, a los que se suma la participación del Estado y del sector privado peruano. A fines de esa década se organizan las primeras cooperativas de comercialización y producción, en algunos casos industriales, de los cuatro productos estrella de la región: cacao, café, palma aceitera y palmito. Desde la ilegalidad también ingresan a la región las organizaciones narcotraficantes mexicanas, que reemplazan a las colombianas, introduciendo sistemas de producción y comercialización diferentes, tercerizando las actividades delictivas hacia firmas peruanas de menor tamaño, y avanzando hacia la producción y exportación de cocaína por puertos en la costa.

En la primera década de este siglo las organizaciones asociativas de los pequeños agricultores regionales obtienen una sustantiva mejora cuantitativa y cualitativa, logrando avances significativos en valor agregado, productividad y competitividad, principalmente en palma aceitera y palmito. A pesar de cierta conflictividad, sus esfuerzos se complementan con los de la gran empresa privada y los mercados internacionales presentan un comportamiento muy favorable para los productos regionales. El desarrollo alternativo llega a su madurez, convirtiéndose en un conjunto de políticas, instrumentos y actividades, en

diversos campos, coordinados entre los múltiples actores económicos y sociales; es decir, se convierte en una propuesta de desarrollo integral. Gracias al crecimiento económico, sin precedentes en la historia económica del país, el Estado peruano tiene recursos para invertir significativamente en obras de infraestructura económica (carreteras y puentes) y social (colegios y postas médicas), tanto a nivel del gobierno central, como del gobierno regional, y los gobiernos locales. El gobierno regional de San Martín interioriza y se compromete con esta estrategia integral, adquiriendo una eficiencia y liderazgo notorios.

Con esta confluencia de factores, los resultados no se hacen esperar y la región muestra los mejores indicadores económicos y sociales del país. San Martín es la región que más ha reducido la pobreza, en todo el país; en el período de 2001 al 2010, la pobreza bajó de 70% (era aún mayor en la década de los ochenta) al 31%, es decir casi 40 puntos porcentuales. Sólo en el año 2010, según las cifras del INEI, la región San Martín ha reducido la incidencia de la pobreza en 13%, la mayor reducción de todas. En términos económicos, el PBI regional ha crecido a un ritmo de 7% anual durante los últimos diez años, siendo una de las regiones responsables del magnífico crecimiento nacional de 6% anual, el más alto de América Latina. EL PBI per cápita regional, entre el 2001 y el 2009, ha crecido en 59%, uno de los ritmos más altos del país. Lo mismo en el valor agregado agrario, que para ese mismo período se ha incrementado en 73%. La región, según un informe de CENTRUM de la PUCP, ha mejorado en cuatro de los cinco pilares de la competitividad, entre los años 2008 y 2010, es decir, en la economía, el gobierno, las personas y en infraestructura.

El sector agricultura es el más importante en la economía de la región, participando con el 30% de su PBI, y generando el 46% del empleo. En el año 2001 tenía 252,000 hectáreas cultivadas y sembradas de diferentes productos agrícolas, y para el año 2010, ésta área se había incrementado a 445,000 hectáreas, un crecimiento anual de 6.5%, el más alto del país. San Martín se ha convertido en la primera productora del país en los siguientes productos: palma aceitera con el 79% de la producción nacional, cacao con el 33%, y el arroz con el 19%. Es el segundo productor de plátano y papaya, y tercer productor de café, con el 19% de la producción nacional.

Este buen desempeño de la región se hace todavía más notorio si lo

comparamos con las regiones cercanas, con condiciones ambientales, climáticas, sociales y económicas similares. Mientras que en el período 2001-2009, las regiones de Huánuco, Cajamarca, Pasco y Junín han crecido entre el 32 y 39%, la región de San Martín lo ha hecho en 65%, casi el doble. En el caso del sector agrícola, y para el mismo período, los contrastes aún son mayores, mientras que la región de Huánuco crece sólo 8%, Pasco 9%, Junín 15% y Cajamarca 36%; San Martín crece en 80%.

Todas estas cifras no hacen sino confirmar el excelente desempeño de la región San Martín, prácticamente en todos los indicadores económicos, sociales e institucionales, explicando la calificación de este proceso como el “milagro de San Martín”; sobre todo si lo comparamos con el punto de partida, en la década de los 80, en el que estaba entre los últimos lugares.

El concepto de Desarrollo Alternativo tiene aproximadamente 30 años, se comenzó a aplicar en la región del Chapare en Bolivia y en la década de los ochenta también en el Alto Huallaga en Perú y en la Bota Cauca de Colombia. Las Naciones Unidas lo convierten en un concepto oficial en Junio de 1998, durante su Asamblea General, entendiéndolo como parte de una estrategia más global de lucha contra las drogas. En realidad no existe un solo enfoque para el Desarrollo Alternativo sino muchos enfoques; ellos varían de acuerdo a cada organismo, nacional o internacional, que lo aplica. Así tenemos que la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), enfatiza la asociatividad de los pequeños agricultores y el mayor valor agregado a los productos agrícolas; la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), enfatiza un enfoque de mercado, servicios sociales y obras de infraestructura complementarias; la cooperación alemana (Programa de Desarrollo Alternativo de Tocache y Uchiza – PRODATU) enfatiza la industrialización de los productos agrícolas, la formalización de los pequeños agricultores y el financiamiento; La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) organismo rector de la lucha contra las drogas en el Perú, enfatiza un enfoque integral, que incluye la sostenibilidad social y ambiental.

Lo que se ha venido dando en materia de Desarrollo Alternativo ha sido

una notoria confluencia de los enfoques y prácticas de los diversos organismos dedicados a esta tarea, sobre todo a partir del año 2000, en que la mayoría de estos organismos aprende las lecciones de muchos intentos, errores y programas parciales con distinto grado de efectividad e impacto. Con la experiencia acumulada por cerca de veinte años es en la primera década de este siglo que se logran los mayores resultados en el campo del Desarrollo Alternativo, como hemos podido comprobar con las cifras presentadas.

La controversia no se da tanto al interior del Desarrollo Alternativo (DA) sino en su relación con los otros componentes de la estrategia de lucha contra las drogas, en particular, su relación con la erradicación de los cultivos de la hoja de coca y la interdicción de insumos químicos. En el Perú ambas tareas son realizadas por el Ministerio del Interior, en coordinación con DEVIDA. Para algunos organismos internacionales la erradicación debe venir antes, y como condición previa para aplicar el DA, para otros puede ser paralela, y para otros, incluso, puede ser posterior. En este último caso, se razona que los pequeños agricultores se van a convencer de las bondades de los cultivos legales, dejando voluntariamente de cultivar la hoja de coca. También hay controversia en la propia naturaleza de la erradicación, la que puede ser: (i) forzosa o programada, y (ii) voluntaria (autoerradicación) y/o concertada. En el Perú se han aplicado las dos modalidades, con resultados diversos, y hasta ahora no hay un consenso entre las instituciones involucradas sobre cuál es la más efectiva y cuál debe ser la política oficial. En la práctica lo que está ocurriendo es una combinación de ambas modalidades.

En lo que sí hay absoluta coincidencia entre las diferentes organizaciones que trabajan el Desarrollo Alternativo y la lucha contra las drogas es que los protagonistas principales son los pequeños agricultores. Este es el sujeto de todos los programas y actividades que se realizan, y en el caso de la región San Martín ha tenido un comportamiento ejemplar. Los pequeños productores agrícolas y sus familias son los que han decidido abandonar el cultivo de la hoja de coca, con el riesgo de sus vidas² y cambiarse a cultivos sugeridos por los técnicos del desarrollo alternativo, han aceptado y participado en las actividades de capacitación y asistencia

2. Ver el libro "Historias de un cambio. De la coca ilegal al desarrollo" elaborado por el Programa de Desarrollo Alternativo de USAID el 2011. En esta publicación se documenta las historias de vida de una buena cantidad de pequeños agricultores y sus dirigentes.

técnica de la cooperación y los organismos nacionales, se han organizado en cooperativas y asociaciones, dejando de lado décadas de individualismo, desconfianza y mala fama de este tipo de organizaciones asociativas, se han arriesgado a darle mayor valor a sus productos, incursionando en actividades industriales, y se han lanzado al mercado internacional, abandonando la visión provinciana y de corto plazo, adecuando sus productos a los gustos y tendencias globales.

Para recoger y sistematizar las decisiones, actividades y logros de los pequeños agricultores de la región San Martín, en este estudio hemos utilizado el enfoque del Desarrollo Económico Local (DEL), el que desde nuestro punto de vista, puede realizar mejor esta tarea. Este enfoque se basa en el análisis de la actuación e interacción de los diversos actores económicos y sociales, locales y regionales, diferenciando los niveles productivo (poniendo un foco especial en las cadenas productivas), económico, social y ambiental.

Las cadenas de valor que hemos estudiado son las del café, cacao, palma aceitera y palmito (pijuayo). Las primeras dos cadenas (café y cacao) son muy similares; en la fase de la producción primaria están formadas por 23,000 pequeñas unidades agrícolas, con un promedio de 3 a 5 ha. de área cultivada cada uno. En el caso del café el 27% de encuentran organizados en cooperativas, y en el caso del cacao el 34%. En la fase de procesamiento, primario e industrial, hay empresas privadas medianas, cooperativas y asociaciones de pequeños agricultores. En la fase de comercialización, para el caso del mercado nacional están presentes los supermercados y distribuidores al detalle, en el caso de la exportación, esta actividad la realizan las propias cooperativas y *tradings* especializados en café y cacao.

La cadena de palma aceitera, en su fase de producción primaria el panorama está dominado por una empresa privada de gran dimensión, y por cooperativas formadas por pequeños agricultores, así como pequeñas y medianas unidades agrícolas; en la fase de industrialización, están presentes la gran empresa privada y empresas privadas de accionariado difundido formadas por las cooperativas de la primera fase. Todos los productos derivados de la palma aceitera se comercializan en el mercado nacional (pues el Perú es un importador neto de aceites comestibles), atendiendo la demanda de las empresas industriales y el consumo final.

La cadena del palmito (pijuayo) está dominada por pequeños productores agrarios, la mayoría de ellos organizados en asociaciones, aunque hay un grupo que trabaja en forma individual; el procesamiento industrial lo realizan empresas de accionariado difundido de los propios productores y empresas privadas ubicadas en las ciudades cercanas. La comercialización se realiza tanto para el mercado nacional como internacional; en el primer caso la venta se realiza directamente a los supermercados y en el segundo caso a los importadores extranjeros.

Los principales actores económico-sociales de la cadena del cacao son la cooperativa ACOPAGRO que tiene 2,000 socios y un área cultivada de 6,000 (ha.), la cooperativa agroindustrial de Tocache (CAT) con más de 600 socios y 1,800 ha., así como cuatro asociaciones con más de 600 socios y más de 300 ha. Es decir, el panorama social está dominado por la pequeña producción. En el caso de la cadena del café, el principal actor económico-social, es la cooperativa Oro Verde, con 970 socios y más de 1,900 ha. cultivadas.

En la cadena de palma aceitera, los principales actores son la empresa Palmas del Espino con 8,000 ha. cultivadas, la empresa asociativa INDUPALSA, con 440 socios y 1,700 ha. y la empresa asociativa OLPESA, con 1,500 socios y 5,800 ha. Es decir, lo que se ve es un balance entre la



Joven de la localidad cosechando café

empresa privada y las organizaciones de los pequeños productores. También es importante la participación de FREDEPALMA (la Federación de empresas productoras de palma), integrada por 158 socios, entre empresas, asociaciones y productores directos. Para el caso de la cadena del palmito, la producción se circunscribe a dos empresas asociativas: ASLUSA y Alianza, la primera con 230 socios y 370 ha. cultivadas y la segunda con 250 socios y 780 ha.

Las cuatro cadenas productivas han ido creciendo y aumentando su competitividad, en las tres fases de la cadena (producción, industrialización y comercialización), introduciendo cambios e innovaciones en cada fase y mejorando las organizaciones que han participado. Este proceso es conocido, en la terminología de la Universidad de Duke, como “*upgrading*”. En estos últimos años, y como producto del apoyo productivo de los programas de desarrollo alternativo, se ha ido mejorando las semillas, utilizando nuevas variedades, más cercanas a los cambios del mercado mundial, se ha ido pasando a la producción orgánica, utilizando también mecanismos de comercio justo, sin abandonar los mercados tradicionales, se ha ido certificando crecientemente los productos finales, mejorando los estándares laborales, e incrementando la protección del ambiente, se han ampliado los canales de comercialización, aumentando el número de clientes, en el país y en el exterior, se ha participado en ferias internacionales y en concursos de calidad del café y el cacao, ganando premios mundiales, entre otros indicadores objetivos.

Adicionalmente a los actores principales, a los productores directos, a sus organizaciones asociativas y a las empresas privadas ubicadas en las diversas fases de la cadena, también han tenido un rol decisivo las agencias de cooperación internacional, UNODC, USAID, PRODATU, junto con el organismo rector y coordinador de la lucha contra las drogas en el Perú, DEVIDA. Todas estas instituciones han trabajado directamente con los pequeños productores, financiando programas de apoyo que han ejecutado diversas instituciones, como fue el caso de INADE (Instituto Nacional de Desarrollo) en la década de los ochenta; ADEX (Asociación de Exportadores), CARE (ONG Internacional), CEDRO (Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas), Asociación Benéfica PRISMA, en los noventa; Chemonics, empresa consultora norteamericana, a partir del 2002. Sin duda, todas estas

instituciones han jugado un papel importante. Si bien no todas ellas estuvieron en las fases finales del DA, en la que se presentaron estos resultados tan positivos, muchas de ellas sirvieron para acumular las necesarias experiencias, a través del método de prueba y error.

Por parte del Estado, ha sido el gobierno de la región San Martín (GRSM) la institución que mayores contribuciones ha dado al DA. Poniendo la voluntad política, la visión de largo plazo y la capacidad de convocatoria que se ha ido ganando a nivel de toda la región. Ha sabido priorizar el Desarrollo Alternativo (DA) y dar el respaldo necesario a las acciones de erradicación, pero sobre todo, ha logrado realizar significativas inversiones en infraestructura económica y social, así como en servicios sociales (educación de calidad como prioridad). Es la prueba palpable de cómo un gobierno comprometido con sus ciudadanos y ciudadanas, eficiente y honesto puede hacer la diferencia. Los gobiernos locales, particularmente las municipalidades provinciales de Tocache y Saposoa, entre otros, también jugaron un rol importante en sus respectivas localidades.

Paralelamente a todo el esfuerzo realizado por los actores económicos y sociales, es decir, por las cooperativas, las asociaciones, las empresas, los organismos de cooperación, los gobiernos locales y el gobierno regional, con el objetivo de desarrollar la región y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, habían otros actores políticos, económicos y sociales que actuaban en sentido contrario. Nos referimos al narcotráfico y su aliado actual, el terrorismo. El narcotráfico ingresa a la región San Martín en 1976, en el caserío de Paraíso en Tocache; se hace presente inicialmente el cartel de Medellín y luego el de Cali, cuando el primero es debilitado en Colombia. A mediados de la década de los noventa las fuerzas del orden de Colombia capturan a los principales cabecillas del Cartel de Medellín, se corta la demanda de hoja de coca y de pasta básica, y los precios caen al suelo. De 2.5 dólares por kilo, a mediados de los ochenta, pasó a pagarse sólo 0.04 centavos de dólar. Si bien la interdicción aérea aplicada a principios de la década de los noventa tuvo cierto impacto en la disminución, el grueso provino de la caída en la demanda en Colombia. Esto obligó a los productores de hoja de coca a mirar otras alternativas de ingreso para cubrir su subsistencia.

Es decir, en el caso de la región San Martín, hubo una coincidencia histórica entre la reducción del precio de la hoja de coca y la expansión de los programas de Desarrollo Alternativo, en la segunda mitad de la década de los noventa, lo cual ciertamente, benefició a este último. Hay que señalar, sin embargo, que esta misma disminución de precio se dio en otras regiones del país, que no la aprovecharon para el cambio de cultivos y el desarrollo económico y social.

En este período, del año 1996 al 2000, se sientan las bases de lo que sería el modelo San Martín. Por un lado se obtienen los primeros logros en el Desarrollo Alternativo, y por otro lado se intensifican las campañas de erradicación de hoja de coca. Este contrapunto entre DA y erradicación, abrió las puertas al espectacular desarrollo de la región, a partir del año 2002. En estos cinco años, se erradicaron un promedio de 3,700 ha. anuales de hoja de coca en la región San Martín. En este mismo período se crearon las cooperativas de Tocache, ACOPAGRO y Oro Verde, y se invirtieron más de 100 millones de dólares de la cooperación internacional en todo el país (un porcentaje de lo cual le correspondió a San Martín). En el caso de la región de Huánuco, vecina a San Martín, se realizó muy poca actividad de erradicación, principalmente por la falta de voluntad política de sus autoridades regionales y locales, y si bien el cultivo de la hoja de coca también disminuyó, se mantuvo a niveles mucho más altos.

Todo esto significó que el segundo boom de la coca en el Perú, que se inicia en el año 2000, esta vez liderado por los carteles mexicanos, no afectó a la región San Martín, pues mantuvo su tendencia a la reducción de las áreas dedicadas a los cultivos de la hoja de coca. Todo lo contrario ocurrió en Huánuco, esta región incrementó el cultivo de hoja de coca, de 9,000 ha. en el 2000 a cerca de 18,000 ha. en el 2009. Es decir, San Martín, la región en la que se dio una virtuosa combinación entre el DA y la erradicación, se mantuvo inmune este segundo boom cocalero, mientras que Huánuco y otras regiones, sucumbieron a él.

El país en su conjunto ha venido incrementando el área cultivada de hoja de coca, pasando de 38,700 ha. en el año 1999 a 61,200 ha. en el año 2010 (cifras de la UNODC). Esta crisis de la situación en el conjunto del país, expresada en el incremento del cultivo de la hoja de coca (única variable que se mide en forma sistemática), el aumento de la producción de pasta básica y cocaína, así como el incremento de las exportaciones a los mercados

mundiales (básicamente Europa y Estados Unidos), ha dado pie a que algunos sectores de la opinión pública afirmen que el Desarrollo Alternativo y la erradicación han fracasado. Este juicio podría tener cierto fundamento para el país en su conjunto, o para la mayoría de regiones cocaleras del país, pero ciertamente no lo tiene para el caso de la región de San Martín. El objetivo de este estudio ha sido justamente, explicar porqué y cómo se ha reducido el área cultivada en San Martín, al mismo tiempo que se ha ampliado significativamente el área de los cultivos alternativos.

Para responder a esa pregunta conviene conocer en qué consiste y cómo funciona el “modelo San Martín”. Manuel Estela de Macroconsult inició el debate en torno a este tema, en el año 2010, presentando un modelo matemático que precisaba las variables que explicaban el éxito de la región San Martín. Nosotros hemos continuado desarrollando este modelo, el que presentamos a continuación.

El Desarrollo Alternativo de San Martín depende de las siguientes variables: (i) las estrategias y acciones de desarrollo productivo, (ii) la voluntad de cambio de la población local y de sus instituciones, (iii) la promoción directa de los pequeños agricultores a través de la asociatividad, (iv) las acciones de erradicación de cultivos de hoja de coca, (v) las inversiones productivas para darle mayor valor agregado a los productos agrícolas, (vi) las inversiones en infraestructura económica y social, (vii) el comportamiento favorable del mercado mundial para los cuatro productos estrella de la región (cacao, café, palma aceitera y palmito), y (viii) el capital social que generó la confianza necesaria para el alineamiento y la concertación de casi todos los actores económicos y sociales involucrados, y (ix) la creciente demanda internacional por cocaína, un factor que representa una amenaza permanente sobre los pequeños productores de la región, que no se puede dejar fuera del modelo.

Ha sido la confluencia de estas nueve variables principales las que explican el éxito del modelo de la región San Martín. Mientras que el país se debatía entre el caos del terrorismo y la hiperinflación durante la década del ochenta, la cooperación internacional, principalmente UNODC y USAID, se proponen aplicar una política de desarrollo productivo alternativo al cultivo de la hoja de coca, movilizan a sus funcionarios y expertos

nacionales e internacionales, e invierten significativos recursos financieros para esta tarea, convencen a los gobiernos de turno que los acompañan y apoyen a través de DEVIDA y otras instituciones públicas, pero sobre todo, dialogan y coinciden con las organizaciones e instituciones locales y regionales para cambiar la situación de violencia y pobreza a la que los sometía la coca, el narcotráfico y el terrorismo. Con este visto bueno y compromiso local, empiezan a trabajar directamente con los pequeños productores agrícolas, los grandes protagonistas del modelo San Martín. Al principio, los errores de enfoque y las condiciones políticas adversas no permitieron mayores resultados, pero a partir de la década de los noventa, y sobre todo desde la primera década del presente siglo, se comenzaron a ver los resultados espectaculares que hemos reseñado líneas arriba.

El mayor acierto de las políticas de promoción aplicadas por la cooperación fue el fomento de la asociatividad entre los pequeños agricultores, lo que les permitió alcanzar las economías de escala necesarias para encarar los siguientes dos retos, correctamente planteados en la estrategia: en primer lugar, darle mayor valor agregado a sus productos agrícolas primarios a través de la transformación e industrialización (que permitió generar más riqueza que se quedaba en manos de los productores), y en segundo lugar orientarse a atender la demanda internacional, que tiene mayores exigencias en cantidad y calidad de los productos. Los cambios experimentados por los pequeños agricultores en su mentalidad, visión, prácticas agrícolas, modelos de gestión, mecanismos de comercialización, mejoras en la calidad de sus productos, relacionamiento con el Estado, las empresas privadas y los organismos internacionales, fueron muy significativos, y sólo han sido posibles por la calidad de los profesionales y técnicos involucrados, y por la continuidad de las políticas de la cooperación, más allá de los errores, debilidades y contratiempos experimentados.

Una innovación, posiblemente de nivel mundial, en estas políticas asociativas, fue la de aplicar el concepto de “tamaño mínimo” para los pequeños agricultores que deseaban ingresar a las cooperativas y asociaciones de productores, para asegurar que podrían aportar cantidades significativas de productos a la organización, pero también, porque con ese tamaño (que era entre 3 a 5 ha. de área cultivada) podían asegurar un ingreso adecuado a sus familias.

Una de las instituciones claves en estos resultados, pues permitió construir el adecuado marco institucional y acumular la suficiente voluntad política para realizar las actividades del desarrollo alternativo, fue el gobierno regional de San Martín. Esta entidad logró los niveles de eficiencia, la visión de largo plazo, y la transparencia necesarios para convertirse en el líder de la transformación productiva, social e institucional de la región. El aporte principal del gobierno regional se ha dado en las inversiones en infraestructura económica y social, las que se han incrementado notoriamente a partir del año 2002, junto con el crecimiento de la economía peruana, el aumento de la tributación, y de las inversiones del gobierno central. Para incrementar sus inversiones, el gobierno regional, en lo que viene a ser una innovación de nivel nacional, transformó las exoneraciones tributarias (que no han logrado los efectos esperados en todas las regiones de la selva) en un fondo fiduciario, con el que ha podido apalancar recursos financieros significativos.

A todo esto se sumó el comportamiento favorable de los precios internacionales, en los cuatro productos: cacao, café, palma aceitera (si bien este producto se orienta íntegramente al mercado interno, los precios internacionales influyen en los ingresos obtenidos por los agricultores), y el palmito. Si bien esta es claramente una variable exógena, las cooperativas se han estado orientando hacia las variedades de café y cacao que más han incrementado su demanda y precios, lo que ya es una correcta decisión interna.

Los niveles de coordinación entre el sector público (tanto a nivel regional, como local y nacional) y el privado, entre las cooperativas y las empresas privadas, entre los vendedores nacionales y los compradores extranjeros, sólo se explican por los mayores niveles de confianza que se han ido construyendo en los últimos diez años, que se resume en la idea del capital social regional.

La demanda internacional por cocaína es una variable que no ha actuado de manera directa y notoria en el caso del modelo San Martín, pero sería un grave error relegarla a un segundo plano, y peor aún, ignorarla. El mercado de la cocaína es mundial, así como el narcotráfico es una organización global, y siempre van a estar presentes como una amenaza para el retorno del cultivo de la hoja de coca. Si la región San Martín, sus autoridades, sus

instituciones y las organizaciones de pequeños productores bajan la guardia, reducen su desempeño económico, bajan los ingresos para los agricultores, se deja de erradicar, la droga puede perfectamente regresar y echar por la borda todo lo avanzado. Por ello, no se puede cejar en mantener la demanda internacional a raya (aquí todas las alternativas que se están debatiendo a nivel mundial son bienvenidas), pero sobre todo, no se puede dejar de reprimir a las mafias locales e internacionales que siguen vivas y coleando, y que amenazan a los pequeños agricultores.

Las otras variables del modelo, como la demanda internacional por cocaína, las políticas anticorrupción, la interdicción de los insumos químicos, la demanda nacional, tanto de productos alternativos como por la droga, han actuado, pero no han tenido la influencia tan decisiva como el caso de las ocho variables anteriores. De todas formas, no se les puede sacar fuera de modelo, pues actuando sobre ellas también se puede mejorar los resultados finales, en materia de desarrollo económico y social, y mejoramiento de la calidad de vida de las familias de la región.

Para explicar el éxito del modelo San Martín, hay que tener en cuenta que detrás de cada una de estas variables, se han invertido importantes cantidades de recursos humanos y financieros. Por todo concepto, entre los años 2003 y 2011, se han invertido 2,094 millones de dólares en la región, lo que significa un promedio de 232 millones anuales. El 79% de este monto ha sido realizado por el Estado, el 20% por el sector privado y el 1% por la cooperación internacional.

Por todas estas evidencias y razones, consideramos que el modelo de desarrollo alternativo de San Martín está a punto de obtener el nivel de sostenibilidad que haría innecesaria la intervención estatal o de la cooperación. Sólo unas pocas cooperativas y organizaciones asociativas han alcanzado los niveles de eficiencia necesarios, e incluso algunas de ellas todavía no se adaptan a los cambios que supone la producción industrial, con sus mayores niveles de exigencia tecnológica y administrativa. Se considera que en el plazo de 3 a 5 años se pueden subsanar estas deficiencias.

Respecto de la replicabilidad del modelo, se puede decir que si bien se han producido (y documentado) un conjunto de acontecimientos únicos y

particulares de la región de San Martín, que no se van a poder replicar en otros lugares, la mayoría de las variables explicitadas en el modelo pueden ser reproducidas (por lo menos parcialmente) desde las políticas públicas por cualquier región o localidad con características demográficas, geográficas, económicas, sociales e institucionales más o menos parecidas. Los elementos decisivos para obtener resultados similares, son la calidad de los recursos humanos involucrados, la cantidad de recursos financieros invertidos, la persistencia de las políticas, y la eficiencia, transparencia y honestidad de las entidades públicas involucradas.

Retomando la denominación del “*milagro de San Martín*”, debemos terminar precisando que estos resultados no han sido producto de fuerzas o circunstancias divinas, sino que se trata de un milagro bastante terrenal. Han sido la responsabilidad de personas de carne y hueso ubicadas a todo lo largo de las cadenas productivas, en el conjunto de instituciones públicas y privadas involucradas, que ha puesto su máximo esfuerzo, su compromiso, responsabilidad y dedicación con ellos mismos, con su familia, con su organización, con la región y con el país. Son decenas de miles de personas las que son responsables de este milagro, y todas ellas merecen nuestro reconocimiento, así como nuestro agradecimiento por mostrarnos el camino.

No es posible mencionarlos a todos, aunque hay algunos que han mostrado una trayectoria destacada y que podrían representarlos a todos, como es el caso de César Villanueva, Presidente de la región San Martín, Jochen Wiese, Asesor Técnico Principal en Desarrollo Alternativo de la UNODC, Gonzalo Ríos, gerente general de la cooperativa ACOPAGRO, Fernando Hurtado, ex gerente de Desarrollo Alternativo de DEVIDA, y el general Carlos Morán de la Policía Nacional.





Capítulo I

La Región San Martín

Miguel Dávila Gagliardo
y Benigno Sánchez LLanos

1 Formación y Delimitación de la Región San Martín

Formación y Delimitación de la Región San Martín

San Martín fue creado como Departamento por Decreto Ley No. 201 del 04 de Setiembre de 1,906. A través de dicha ley se separó las provincias de Moyobamba, Huallaga y San Martín de la región Loreto. Posteriormente se creó como región San Martín vía el Decreto Ley 25666, del 17 de agosto de 1992, con una superficie aproximada de 51,253.31 km² (según SIG del Gobierno Regional), aproximadamente 4% del territorio nacional, constituye el eje articulador del Nor Oriente del Perú, conformado por tres ejes; el fluvial amazónico y aéreo: Iquitos-Yurimaguas-Tarapoto, el eje vial Norte: Piura-Chiclayo-Moyobamba-Tarapoto, y el eje vial Centro: Callao-Lima-La Oroya-Tingo María-Tarapoto.

Datos Generales Región San Martín


Capital	Moyobamba	 <p>Ubicación de la región San Martín</p>
Idiomas	Castellano, Quechua Lamista, Aguaruna, Chayahulta	
Subdivisioes	10 provincias; 77 distritos	
Fundación	4 de setiembre de 1906	
Superficie (Km ²)	51,253.3	
Altitud	Mínima: 190 msnm; Máxima 3080 msnm	
Población censada (2007)	728,808 habitantes	
Densidad poblacional (Hab./Km ²)	14.2	
Gentilicio	Sanmartiniense, sanmartiniano	
Presidente del Gobierno Regional San Martín	Cesar Villanueva Arévalo (2007 - 2010; 2011 - 2014)	
Congresistas (4)	César Yrupaila Montes, Esther Saavedra Vela, Rolando Reátegui Flores, Aldo Bardalez Cochagne (2011-2016)	

Gráfico
N° 1

Elaboración propia. Fuente: INEI - Censo Nacional de Población y Vivienda, 2007. JNE - Infogob, (última consulta, octubre 2011).

1.2 Características geográficas de la región San Martín

El cuadro N° 1 nos muestra la cantidad de provincias, distritos de la región, así como la altitud, clima, temperatura, sub regiones naturales y principales productos. Debemos indicar que el territorio es rico en recursos naturales.

Región San Martín según sub-región natural, provincias, número de distritos, altitud, clima y principales cultivos.

Sub Región Natural	Provincias	Distritos	Altitud	Clima	Principales Cultivos
			(m.s.n.m.)		
Alto Mayo	Moyobamba	6	874	Húmedo y semi cálido	Arroz, Café
	Rioja	14	842	Húmedo y semi cálido	Arroz, Café
Huallaga Central y Bajo Mayo	Bellavista	6	249	Seco y cálido	Arroz, Plátano
	Huallaga	5	307	Ligeramente húmedo y cálido	Arroz, Maíz Amarillo
	Mariscal Cáceres	10	273	Semi seco y cálido	Cacao, Naranja
	Picota	9	220	Seco y cálido	Arroz, Maíz Amarillo
Bajo Huallaga	El Dorado	11	600	Semi seco y cálido	Cacao
	Lamas	6	809	Ligeramente húmedo y cálido	Café, Palmito
	San Martín	5	333	Semi seco y cálido	Arroz, Maíz Amarillo
Alto Huallaga	Tocache	5	470	Cálido húmedo	Cacao, Palma Aceitera, Palmito
TOTAL	10	77			

Fuente: Dirección Regional Agraria-San Martín

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

En este cuadro se puede observar la vocación productiva de la Región San Martín, básicamente agraria, sin embargo el desarrollo de algún cultivo debe tener una potencialidad de mercado que permita una rentabilidad económica atractiva para el productor sobre todo si se compite con el cultivo de la coca.

El territorio de la región San Martín, está dividido en cuatro sub-regiones naturales:

Alto Mayo: Con superficies planas, aptas para la siembra de arroz, café y en las zonas más altas también pueden producir plátano, maíz duro, yuca, caña de azúcar, licor, frutas. Es una de las zonas más dinámicas, porque muestran altas tasas de crecimiento poblacional, asimismo posee características geográficas paisajistas propias para el turismo. Se ubican en las provincias de Rioja y Moyobamba. Su principal cultivo comercial es el arroz y la producción de cemento.

Huallaga Central y Bajo Mayo: Son tierras aluviales con aptitudes para el desarrollo agrícola y pecuario, se les considera como uno de los suelos más fértiles del trópico, su potencial está dado por la producción de arroz, maíz amarillo duro, algodón, café, plátano, yuca, pan llevar y frutas. Entre los cultivos no tradicionales se considera al pijuayo para conserva del palmito. El sistema vial y la energía son las principales limitaciones para su desarrollo. Se ubica en las provincias de Mariscal Cáceres, Bellavista, Picota y Huallaga.

Bajo Huallaga: Zona de selva baja más deprimida de la región, por su aislamiento debido a la carencia de vías de comunicación, sus suelos son inundables, tiene potencialidad para producir arroz, maíz amarillo duro, café, caña de azúcar, cacao, pan llevar y frutas. Se ubica en las provincias de El Dorado, San Martín y Lamas.

Alto Huallaga: Tierras con aptitud agrícola, que fueron zonas de producción de coca para el narcotráfico y zona de acción del terrorismo, su potencial está dado por la aptitud para cultivos de palma aceitera, cacao, café, pan llevar y frutas. Entre los cultivos no tradicionales cuentan con el pijuayo, palmito, camu camu, uña de gato, etc.. Se ubica la provincia de Tocache.

El Cuadro N° 2 nos muestra la potencialidad agrícola, donde podemos observar que la mayor parte del territorio de la región San Martín, posee suelos que corresponden a la región edáfica denominada “Flanco Oriental boscosa de la Cordillera de los Andes” o “Región Acrisolica”, zonas de protección y conservación ecológica.

Cuadro
N° 2

Zonas ecológicas y económicas de la región San Martín

ZONAS	Superficie		
	N°	Hectáreas	%
A.- Zonas productivas	506	770,244	14.9
A.1 Zonas para producción agropecuaria	348	509,063	9.8
Zonas para cultivos en limpio con limitación por suelo	241	198,054	3.8
Zonas para cultivos permanentes con limitaciones por	107	311,010	6.0
A.2 Zonas para producción forestal	145	227,714	4.4
A.3 Zonas para producción pesquera	13	33,447	0.7
B.- Zonas de protección y conservación ecológica	705	3,346,287	64.53
C.- Zona de Tratamiento Especial	1	3,557	0.07
D.- Zonas de recuperación	1,177	1,055,579	20.4
E.- Zonas de vocación urbano y/o industrial	58	7,531	0.1
Total	2,447	5,179,642	100.0

Fuente: Estudio de Zonas Ecológicas y Económicas de la región San Martín, 2005.

Si bien la actividad agrícola es importante en la región San Martín solamente hay disponible para ello un 9.8% de hectáreas inclusive es menor porque aquí también están consideradas las actividades pecuarias.

1.3 Conformación demográfica de la región San Martín

La primera migración a la zona que ahora conforma San Martín tuvo lugar tras la conquista española, teniendo como protagonistas a familias de la zona de Navarra y Andalucía. La presencia de estas familias influyó en la construcción de la infraestructura local, por lo que significó una época de tensiones con la población local. La segunda ola de migraciones empezó a fines del siglo XIX, principalmente con personas de origen judío. Estas

familias se establecieron en las zonas de Moyobamba, Tarapoto y Lamas.

El boom del caucho y las guerras en Europa motivaron nuevas olas migratorias desde Europa al continente americano, especialmente a la selva peruana. Ingleses, italianos y alemanes matizaron la cultura local, a la vez que la industria, implementando talleres con maquinaria importada, con la que producían textiles y artefactos de paja. Asimismo, introdujeron máquinas de escribir que no eran utilizadas en las zonas de la capital.

San Martín recibió también la influencia de población asiática y afrodescendiente, básicamente migrantes que fueron previamente esclavizados en las islas y granjas costeras. Así, se integraron posteriormente a la actividad comercial, preservando algunos patrones de su cultura.

Las últimas migraciones datan de fines del siglo XX e inicios del presente siglo y tienen que ver básicamente con población agrícola y comerciante que se traslada de las zonas costeras y andinas a la zona amazónica. Lastimosamente, mucha de esta población estuvo poderosamente ligada a la actividad cocalera y al narcotráfico, asentándose en ciudades como Tocache. Esta población fue mano de obra de la producción de Tocache.



Análisis Comparativo del Crecimiento poblacional entre la Región San Martín y regiones vecinas

Cuadro
N° 3

REGIONES	1940	1961	1972	1981	1993	2000	2010
PERÚ	2,197,133	4,698,178	8,058,495	11,091,923	15,458,599	25,661,690	29,461,933
Amazonas	26,648	45,977	67,357	81,973	119,517	406,060	413,314
Cajamarca	66,048	107,175	156,892	183,688	236,774	1,411,942	1,500,584
San Martín	52,797	95,784	131,793	181,210	335,942	743,668	782,932
Loreto	49,292	100,395	179,276	255,290	398,422	900,965	983,371
Ucayali	5,782	29,724	67,675	102,660	204,795	373,485	464,875
Huánuco	42,213	68,352	106,399	148,427	252,778	776,727	826,932
Pasco	29,950	49,113	102,017	121,802	133,383	247,872	292,955
Junín	137,776	255,752	414,751	510,662	678,251	1,190,488	1,301,844
CRECIMIENTO PROMEDIO PERÚ		114%	72%	38%	39%	66%	15%
Amazonas		73%	47%	22%	46%	240%	2%
Cajamarca		62%	46%	17%	29%	496%	6%
San Martín		81%	38%	37%	85%	121%	5%
Loreto		104%	79%	42%	56%	126%	9%
Ucayali		414%	128%	52%	99%	82%	24%
Huánuco		62%	56%	40%	70%	207%	6%
Pasco		64%	108%	19%	10%	86%	18%
Junín		86%	62%	23%	33%	76%	9%

Fuente: elaboración propia

Cacao Amazónico
hecho *Chocola*



Capítulo II

Situación de la Economía a Nivel Nacional y Regional

Miguel Dávila Gagliardo

1 La Economía Nacional

El Perú vive actualmente uno de sus mejores momentos, las perspectivas económicas son muy buenas, los bancos de inversión ven a nuestro país como un foco de inversiones refugio en temporada de crisis. Esta situación es una oportunidad en momentos en que las exportaciones peruanas no tradicionales se encuentran en buenos niveles y en una senda de crecimiento estable. El reto del entrante gobierno es mantener el marco de inversión actual, que de acuerdo a los indicadores que mostramos a continuación, sólo dependerá de un manejo fiscal responsable y de crear confianza en las inversiones extranjeras y nacionales, luego de eso, todo augura un buen desempeño económico para el actual quinquenio.

Nos encontramos en una senda de crecimiento sustentado en un PBI que va cambiando poco a poco de la tradicional generación de materia prima minera (que aún es el componente de mayor participación), hacia la agroindustria que desde su forma más capitalista en la costa con fundos de gran tamaño, viene dinamizando otras zonas productivas en la sierra y selva. En la medida que continuemos con ésta dinámica, lograremos la ansiada inclusión, que en diversas intervenciones e iniciativas se viene buscando y empujando desde la década pasada.

Comparativo en porcentaje del PBI acumulado 2002 - 2010

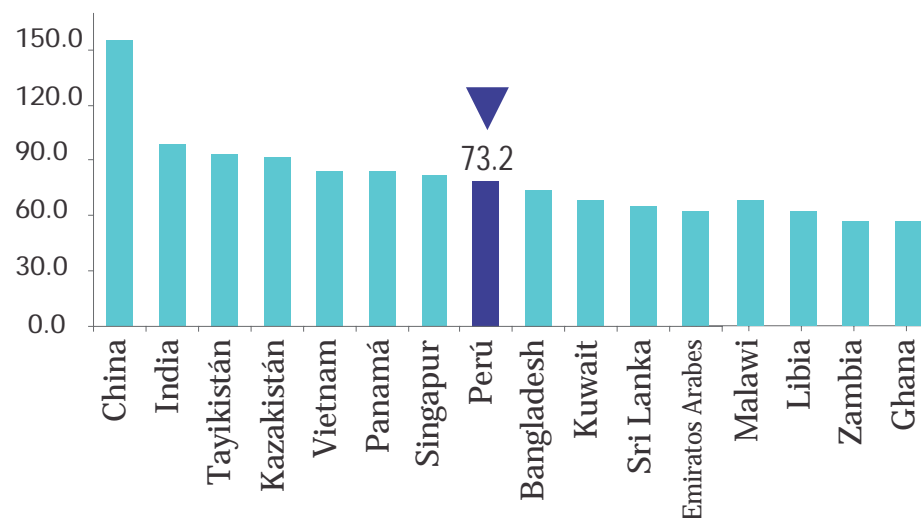


Gráfico
N° 1

Fuente: BCRP /MEF - Marco Macroeconómico Multianual 2011-2014.

La crisis internacional del 2009 afectó a América Latina, pero el impacto se visualizó como transitorio, siendo el Perú el país que menos sintió los efectos. Gran parte de la resistencia macroeconómica se debe a políticas macro domésticas más consistentes y sólidas. Los resultados acumulados sobre la variación acumulada del PBI (crecimiento acumulado en el caso peruano), ubican a Perú cerca a los países asiáticos que han demostrado un desarrollo sostenido en los últimos 8 años.

La mejor regulación bancaria también contribuyó a la casi ausencia de crisis bancarias en nuestro país; sin embargo, los estratos medios son todavía vulnerables e incapaces de ser el motor de crecimiento, por falta de acceso al financiamiento “barato”, situación que no suma a su competitividad productiva.

En este marco, Perú tiene muy buenas posibilidades de sobrellevar bien una segunda crisis global; en el 2012 las condiciones externas van a ser muy complicadas y en la medida que el gobierno preserve una economía que evite los déficit fiscales y genere un superávit, generará confianza. Esto traerá como consecuencia que el país pueda mantener su costo de financiamiento a niveles bajos y su acceso al mercado sin ningún tipo de problemas.

El reto del nuevo gobierno en el marco de esta nueva crisis es: ¿cómo promover el desarrollo social ascendente?, situación que pasa por una política fiscal y regulación financiera contra-cíclica, que desarrolle mercados financieros accesibles a pequeños y medianos

El economista Jefe para América Latina del banco de inversión del JP Morgan, Luis Oganés estimó que la economía del Perú será la de mayor crecimiento en la región durante el próximo año, concluyendo que como consecuencia de la crisis internacional en ciernes, la economía peruana crecerá aproximadamente 5.5% durante el 2012. Los capitales globales están buscando nuevas alternativas ante la crisis internacional, debido a la inseguridad que representan las inversiones en Estados Unidos y Europa, situación que se torna en una oportunidad para países emergentes como Perú.

De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2010-2014, elaborado

por el MEF y el BCRP, se esperan menores tasas de crecimiento para los próximos meses, situación que es respuesta al entorno externo menos favorable, el menor estímulo monetario, y la mayor base de comparación 2010 (se ha venido creciendo a tasa record).

De acuerdo al MEF, el 2011 el PBI crecerá alrededor de 6,5% y entre el 2012-2014, la economía crecerá en torno del 6% y la inflación se ubicará en 2,2%. Para lograr estos niveles de resultado macro es necesario retornar a los niveles superávit fiscal previos a las crisis (en torno del 2% del PBI), lo que permitirá: i) reducir presiones inflacionarias, ii) reducir presiones apreciatorias (que desincentivan las exportaciones), y iii) ahorrar recursos para una eventual recaída de la economía mundial en Europa y en EEUU, desaceleración de China, riesgo de mayores precios de alimentos y petróleo y/o severo desastre natural (terremoto/s, tsunami, El Niño), entre otros con posibilidad de ocurrencia en el presente quinquenio.



Conservas de Palmito

Principales indicadores macroeconómicos evolución proyectada para el periodo 2011 - 2014

INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación (acumulada)	2.1	3.0	2.4	2.2	2.0
Tipo de cambio (promedio anual)	2.83	2.79	2.75	2.74	2.72
Términos de intercambio (Va. % real)	18,2	- 3.1	- 4.6	- 3.7	- 3.7
PBI (Va. % real)	8,8	6,5	6,0	6,0	6,0
Demanda Interna (Var. % real)	12.8	7.2	6.3	6.2	6.1
Resultado Económico (% del PBI)	- 0.5	0.2	1	1.6	2.2
Presión Tributaria (% del PBI)	14.8	15.0	15.1	15.3	15.4
Ingresos corrientes del GG (% del PBI)	19.8	20.2	20,2	20.3	20.4
Cuenta Corriente (% del PBI)	- 1.5	- 2.8	- 3.5	-3.8	- 3.9
Balanza Comercial (Millones de US Dólares)	6,750	5,708	4,293	3,288	2,749
Exportaciones (Millones de US Dólares)	35,565	41,517	44,567	47,762	51,785
Importaciones (Millones de US Dólares)	28,815	35,809	40,274	44,474	49,036

Fuente: BCRP - MEF Marco macroeconómico multianual 2011- 2014 / Elaboración MEF

2 Comportamiento Regional del Nor Oriente y Centro del Perú

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

En esta sección hemos realizado un comparativo de los resultados de producción agregada en los últimos 10 años, para la región San Martín y las 5 regiones vecinas. Los resultados son muy positivos para dicha región, que muestra un crecimiento agregado de 65% para el intervalo 2001-2009 y de 30.55% para el comprendido entre el 2005 y 2009. Este crecimiento es el mayor entre las 8 regiones de la muestra y mayor a los resultados agregados a nivel país.

Se debe destacar, como primera aproximación, que la región Amazonas tiene un desempeño semejante a los resultados obtenidos por San Martín, situación que podría estar dándonos indicios que dicha región va a seguir sus pasos

En la búsqueda del factor dinamizador de los resultados mostrados líneas arriba, asumimos que es el sector agrícola el que podría ser el responsable de este desempeño económico. De acuerdo a las cifras del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2010) el subsector agrícola representó aproximadamente el 4.7% del PBI nacional al 2009 (el sector agropecuario y silvicultura fue de 7.8%) con un valor de S/. 9,076 millones (soles constantes de 1994), registrando un crecimiento marcado a partir de 1992, en relación al crecimiento del PBI nacional.

El sector agropecuario mantuvo su dinamismo por quinto año consecutivo al crecer 2.3% en el 2009. La producción nacional en el 2009 de papa y arroz, mantuvo una tendencia creciente debido a los rendimientos alcanzados con el primer cultivo y a la disponibilidad del recurso hídrico del cereal, además que se ha registrado, en los últimos años, un desarrollo agresivo en las siembras de palma aceitera en San Martín y Ucayali

Haciendo el mismo ejercicio con respecto a la muestra de 8 regiones, el Valor Agregado Bruto (VAB) Regional Agrario, muestra que los mayores dinamizadores agrarios son San Martín, con crecimiento de 79% agregado en el período 2001-2009, y Amazonas, con un crecimiento de 59% para el mismo período. La participación de ambas regiones en el VAB Agrario de la muestra ha mostrado crecimientos estables y con tendencia aún creciente, mientras que las otras regiones mantienen o decrecen en su participación.



Cuadro
N° 2

Valor agregado bruto regional
Comparativo de resultados de San Martín y de regiones vecinas- en miles de soles constantes de 1994

Región	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VAR 01-09	VAR 05-09
VAB Muestra	5,044,636	5,310,648	5,530,490	5,944,639	6,281,812	6,746,732	7,174,016	7,510,072	7,410,198	46.89	17.96
Amazonas	227,727	236,796	249,543	269,611	287,223	309,787	340,631	352,244	358,785	57.55	24.92
Cajamarca	941,593	993,457	1,051,154	1,121,502	1,193,752	1,282,439	1,365,855	1,410,599	1,390,675	47.69	16.50
San Martín	519,363	547,558	569,901	614,173	665,373	705,668	767,184	822,867	848,374	63.35	27.50
Loreto	891,055	948,925	990,462	1,039,082	1,120,444	1,185,024	1,247,280	1,340,633	1,368,217	53.95	22.11
Ucayali	509,876	545,816	562,752	609,492	643,715	704,911	716,647	748,701	747,182	46.54	16.07
Huánuco	4,492,231	465,883	485,611	515,944	546,538	580,772	619,052	651,970	659,802	46.87	20.72
Pasco	201,679	210,752	218,463	230,906	241,912	261,688	279,376	299,546	310,869	54.14	28.50
Junín	1,304,112	1,361,461	1,402,604	1,543,929	1,582,855	1,716,443	1,820,991	1,883,512	1,726,294	32.37	9.06
VAB Muestra	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Resultado	
Amazonas	5%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	Crecimiento	
Cajamarca	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	Tendencia flat	
San Martín	10%	10%	10%	10%	11%	10%	11%	11%	11%	Crecimiento	
Loreto	18%	18%	18%	17%	18%	18%	17%	18%	18%	Tendencia flat	
Ucayali	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tendencia flat	
Huánuco	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	Tendencia flat	
Pasco	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	Tendencia flat	
Junín	26%	26%	25%	26%	25%	25%	25%	25%	23%	Decrecimiento	

Fuente: INEI - PBI REGIONAL 2001 - 2009/ JULIO 2010

Elaboración: Propia

PBI agrario del Perú 1966 – 2010
millones de nuevos soles de 1994



Fuente:
Estadísticas del BCRP, 2010

Gráfico
N° 2

Valor agregado agrario regional
Comparativo de resultado de San Martín y regional vecinas (en miles de soles constantes de 1994)

Región	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VAR 01-09	VAR 05-09
VAB AGRO Perú	10,796,275	11,454,720	11,795,409	11,629,502	12,259,378	13,286,428	13,717,635	14,705,903	15,047,552	39.38	22.74
VAB Muestra	3,182,654	3,413,598	3,497,073	3,542,526	3,620,948	3,908,592	3,899,178	4,119,211	4,263,093	33.95	17.73
Amazonas	290,137	308,480	323,690	330,612	352,769	378,396	406,307	438,430	460,788	58.82	30.62
Cajamarca	703,842	775,354	794,693	718,061	781,019	852,309	911,363	921,063	955,433	35.75	22.33
San Martín	373,847	381,113	393,257	449,338	511,586	534,474	553,611	619,278	671,308	79.57	31.22
Loreto	414,709	441,354	451,778	475,262	479,953	477,069	491,117	496,584	522,551	26.00	8.88
Ucayali	255,261	249,788	244,566	256,695	274,362	297,987	317,087	346,997	367,762	44.07	34.04
Huánuco	370,943	427,016	475,080	478,402	449,243	429,634	375,538	399,138	400,341	7.93	-10.89
Pasco	151,447	164,781	157,667	159,543	159,303	171,170	174,987	176,018	164,667	8.73	3.37
Junín	622,468	665,712	656,342	674,613	674,613	767,553	669,168	721,703	720,243	15.71	17.55
VAB Muestra	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Resultado	
Amazonas	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	11%	11%	Crecimiento	
Cajamarca	22%	23%	23%	20%	22%	22%	23%	22%	22%	Tendencia flat	
San Martín	12%	11%	11%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	Crecimiento	
Loreto	13%	13%	13%	13%	13%	12%	13%	12%	12%	Decrecimiento	
Ucayali	8%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	8%	9%	Tendencia flat	
Huánuco	12%	13%	14%	14%	12%	11%	10%	10%	9%	Decrecimiento	
Pasco	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	Tendencia flat	
Junín	20%	20%	19%	19%	17%	20%	17%	18%	17%	Decrecimiento	

Fuente: INEI PEI Regional 2001 - 2009 / Jilio 2010 Elaboración: Propia

Cuadro
N° 3

En la misma línea, seguidamente se muestra el VAB Regional en manufactura, comercio y servicios de gobierno (gasto e inversión) para la muestra en estudio, nuevamente San Martín, seguido muy de cerca por

Amazonas, obtienen los mejores resultados y crecimientos en sus participaciones.

Cuadro
N° 4

Valor agregado regional en manufactura, comercio y servicios de gobierno comparativo de resultados de San Martín y regiones vecinas. (En miles de soles constantes de 1994)

Región	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VAR 01-09	VAR 05-09
VAB Muestra	5,044,636	5,310,648	5,530,490	5,944,639	6,281,812	6,746,732	7,174,016	7,510,072	7,410,198	46.89	17.96
Amazonas	227,727	236,796	249,543	269,611	287,223	309,787	340,631	352,244	358,785	57.55	24.92
Cajamarca	941,593	993,457	1,051,154	1,121,502	1,193,752	1,282,439	1,365,855	1,410,599	1,390,675	47.69	16.50
San Martín	519,363	547,558	569,901	614,173	665,373	705,668	767,184	822,867	848,374	63.35	27.50
Loreto	891,055	948,925	990,462	1,039,082	1,120,444	1,185,024	1,247,280	1,340,633	1,368,217	53.95	22.11
Ucayali	509,876	545,816	562,752	609,492	643,715	704,911	716,647	748,701	747,182	46.54	16.07
Huánuco	4,492,231	465,883	485,611	515,944	546,538	580,772	619,052	651,970	659,802	46.87	20.72
Pasco	201,679	210,752	218,463	230,906	241,912	261,688	279,376	299,546	310,869	54.14	28.50
Junín	1,304,112	1,361,461	1,402,604	1,543,929	1,582,855	1,716,443	1,820,991	1,883,512	1,726,294	32.37	9.06
VAB Muestra	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Resultado	
Amazonas	5%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	Crecimiento	
Cajamarca	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	Tendencia flat	
San Martín	10%	10%	10%	10%	11%	10%	11%	11%	11%	Crecimiento	
Loreto	18%	18%	18%	17%	18%	18%	17%	18%	18%	Tendencia flat	
Ucayali	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tendencia flat	
Huánuco	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	Tendencia flat	
Pasco	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	Tendencia flat	
Junín	26%	26%	25%	26%	25%	25%	25%	25%	23%	Decrecimiento	

Fuente: INEI. PBI regional 2001 - 2009 / julio 2010

Elaboración propia

Cabe señalar que en materia de políticas públicas que la autoridad que regula y promueve el dinamismo en el sector es el Ministerio de Agricultura (MINAG) el cual ha definido, dentro de su Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2007-2011 (PESEM), tres objetivos sectoriales (i. Competitividad Agraria, ii. Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, y iii. Acceso a los servicios básicos y productivos del pequeño productor agrario), y 7 ejes estratégicos (i. Gestión del agua, ii. Información Agraria, iii. Acceso a mercados, iv. Innovación Agraria, v. Recursos Forestales, vi. Capitalización y Seguro, vii. Desarrollo Rural).

En cuanto a la propia región San Martín, de acuerdo a la información ofrecida por la Zonificación Ecológica Económica, esta región amazónica

tiene una vocación de 15% a la agricultura y ganadería, 20% a la recuperación forestal, y 65% a la conservación.

La agricultura es la que más aporta al valor agregado en la región (29.74% en el sector Agricultura, Caza y Silvicultura), luego de haber incorporado en los últimos años el uso de maquinaria agrícola, fertilizantes y pesticidas; permitiendo así recuperar extensas áreas agrícolas abandonadas luego de una producción bajo el sistema de roza-tumba-quema, y zonas donde en décadas pasadas se tenían siembra intensiva de cocales que abastecían principalmente a los cárteles colombianos.

PBI sectorial de la región San Martín. En miles de soles a precios constantes 1994

Cuadro
N° 5

Sector	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	%
Valor Agregado Bruto	1,368,041	1,415,563	1,464,116	1,586,538	1,728,977	1,819,008	1,983,231	2,178,177	2,257,257	100.00%
Agricultura, Caza y Silvicultura	373,847	381,113	393,257	449,338	511,586	534,474	553,611	619,278	671,308	29.74%
Pesca	659	400	395	365	552	300	235	494	354	0.02%
Minería	35	38	40	43	46	49	57	61	65	0.00%
Manufactura	180,820	192,193	190,288	218,099	238,248	246,764	284,594	307,005	298,117	13.21%
Electricidad y Agua	12,887	14,084	14,519	15,694	16,571	16,690	18,172	20,150	20,340	0.90%
Construcción	89,236	88,192	88,253	88,344	90,572	93,788	136,956	164,738	149,584	6.63%
Comercio	193,482	200,074	203,897	210,011	221,355	237,030	254,788	272,795	278,079	12.32%
Transporte y Comunicaciones	85,647	89,690	93,419	99,531	109,029	113,225	124,897	135,738	135,006	5.98%
Restaurantes y Hoteles	71,033	72,448	75,044	79,297	84,099	88,286	95,885	106,365	108,824	4.82%
Servicios Gubernamentales	145,061	155,291	175,716	186,063	205,770	221,874	227,802	243,067	272,178	12.06%
Otros Servicios	215,334	222,040	229,288	239,753	251,149	266,528	286,234	308,486	323,402	14.33%

Fuente: INEI / MEF - Marzo 2011

En la última década la superficie en verde de cultivos permanentes y semi-permanentes, más la superficie sembrada de cultivos transitorios creció a una tasa del 6.5% anual, como se muestra en el cuadro siguiente,

Cuadro
Nº 6

Superficie cultivada y sembrada en San Martín (en hectáreas)

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
251,721	252,948	256,369	309,193	340,005	330,461	344,088	398,311	427,980	445,339

Fuente: Oficina de estudios estadísticos y económicos del MINAG, 2001

A continuación vamos a analizar los principales cultivos de la Región San Martín, tratando de determinar la presencia e importancia de los cultivos de mayor desempeño en los programas de desarrollo alternativo, como son el Café, Cacao, Palma Aceitera y últimamente pijuayo o palmito.

Cabe destacar que estos cultivos están entre el segundo y sexto lugar de importancia, totalizando entre el café, cacao y palma aceitera el 25% del total de has cultivadas de la región y el 63% si incluimos los cultivos asociados como maíz y plátano, que por lo general son utilizados como plantas para dar sombra a las plantaciones orgánicas de café y cacao.

Criterios adicionales considerados son la participación de los cultivos objetivo en la superficie total habilitada de San Martín, de la mano con el incremento de la superficie cultivada y el incremento (casi el doble) del PBI sectorial de la región en los últimos 8 años.

Es interesante observar que si bien el pijuayo o palmito es un producto que viene mostrando gran importancia en la producción agroindustrial de la Región, no se cuenta con datos oficiales relevantes. En visitas de campo a APROPAL, la asociación más importante en el manejo del mencionado cultivo, pudimos comprobar que el desarrollo de éste a niveles industriales se ha concretado a partir del 2005, principalmente en la zona del Pongo de Caynarachi, donde se pudo recolectar la siguiente información, producción

Superficie sembrada por tipo de cultivos (indicadores a diciembre 2010)

Cuadro
Nº 7

Orden	Producto	Superficie (Has)	Producción (Ton.)	Rendimiento (kg/has)
	TOTAL	230,603.25	1,243,585.25	194,241.50
1ro	Arroz cáscara	64,828.38	432,739.75	6,645.75
2do	Maiz amarillo duro	62,417.75	130,415.88	2,091.13
3ro	Café	39,445.13	37,058.88	940.38
4to	Plátano	24,949.88	298,457.63	11,983.75
5to	Palma aceitera	9,362.00	182,920.00	20,329.25
6to	Cacao	7,990.13	5,994.63	714.63
7mo	Algodón rama	5,218.63	6,198.13	1,179.00
8vo	Yuca	4,781.88	58,819.38	12,313.50
9no	Frijol grano seco	3,412.75	3,394.63	993.88
10mo	Papaya	2,382.38	28,590.75	12,033.38
11mo	Naranja	1,651.75	19,570.00	11,797.25
12mo	Frijol Castilla	1,275.50	1,245.88	978.25
13ro	Piña	989.13	12,390.75	12,472.25
14to	Coco	431.63	10,674.88	24,772.38
15to	Limón	431.38	4,809.13	11,122.50
16to	Tomate	305.13	3,057.75	10,009.50
17mo	Soya	206.38	235.75	1,127.63
18vo	Uva	164.50	1,392.13	8,469.00
19no	Mango	151.88	3,378.13	22,263.38
20mo	Mandarina	136.00	1,424.50	10,480.88
21ro	Palta	71.13	816.75	11,503.88

Fuente: MINAG / Marzo 2011

que es dirigida casi en su totalidad a la exportación a través del puerto de Paita, gracias a la recientemente inaugurada IRRSA Norte que está dinamizando el transporte de la producción de la zona.

Cuadro
N° 8

Proveedores y socios de APROPAL

Año	Has.	Socios	Proveedores	Provisión Total
2005	900	255	60	315
2007	1200	300	200	500
2009	1600	300	500	800
2011	1800	600	300	900

Fuente: INEI 2009 -2010
Elaboración: Propia

Finalmente, la importancia de los cultivos objetivo en la Región, así como en las regiones vecinas es indudable, teniéndose que San Martín es el primero en el ranking nacional en producción de Palma Aceitera y Cacao, con una participación de 78.6% y 32.6% a nivel nacional respectivamente. En el caso del Café es el tercero en importancia con el 19% de la producción peruana de exportación.

Estos resultados se habrían logrado al desplazar cultivos de hoja de coca en la frontera agrícola existente, para introducir cultivos alternativos con comprobado mercado interno y externo: café, cacao, palma y palmito, los mismos que conviven con cultivos asociados tales como plátano, papaya, paca, maíz, coco, entre otros. No es el caso del arroz debido a que es un cultivo de suelos inundados donde estos ofrecen un ambiente único para su crecimiento y nutrición; estos cultivos han crecido en las partes bajas de las distintas cuencas que conforman San Martín.

Producción de principales productos

Cuadro
N° 9

Ranking Nacional	Producto	Total (Tons)	Participación % Prod. Nacional
1ro	Palma Aceitera	205,575.00	78.60%
1ro	Paca	14,843.00	40.20%
1ro	Coco	8,033.00	36.10%
1ro	Cacao	11,783.00	32.60%
1ro	Arroz Cáscara	562,213.00	18.80%
2do	Plátano	311,176.00	16.80%
2do	Papaya	23,266.00	13.30%
3ro	Café	48,558.00	19.00%

Elaboración Propia

3

Desarrollo Social en la Región San Martín

Desarrollo Social en la Región San Martín

Como parte del presente estudio, se ha continuado con el análisis comparativo entre San Martín, las regiones vecinas y la performance económica del país en su conjunto; en este sentido, en los siguientes cuadros se muestra el incremento del PBI per cápita de San Martín así como VAB Agrario de dicha región, teniendo como resultado 59% y 73% respectivamente.

Es interesante señalar que la región San Martín es la que mejores indicadores presenta, siguiéndola de cerca Amazonas, que en valores absolutos obtiene mayores resultados. Es interesante advertir que el incremento en el PBI per cápita está explicado por la contribución del VAB agrario, habiendo superado ampliamente (casi el doble) al incremento del PBI per cápita de Cajamarca que se sustenta en minería.

En relación al Índice de Desarrollo Humano (IDH) San Martín está en el puesto 14 de 24 regiones, en el puesto 9 en esperanza de vida y en el puesto 14 de logro educativo.



Pobladores de la región San Martín

Cuadro
N° 10

Variación del PBI Per cápita regional

Regiones	2001	2009	Var %
Perú	4,601.00	6,624.80	44%
Amazonas	1,756.60	2,760.82	57%
Cajamarca	2,501.89	3,295.21	32%
San Martín	1,839.59	2,927.62	59%
Loreto	2,705.63	3,394.81	25%
Ucayali	3,271.50	4,038.56	23%
Huánuco	1,633.43	2,043.59	25%
Pasco	5,591.67	6,348.57	14%
Junín	3,298.34	4,247.77	29%

Fuente: INEI - PBI Regional 2001 - 2009/ Julio 2010
Elaboración: Propia

Variación del VAB agrario per cápita

Regiones	2001	2009	Var %
Perú	420.72	516.53	23%
Amazonas	714.52	1,121.02	57%
Cajamarca	498.49	639.87	28%
San Martín	502.71	870.67	73%
Loreto	460.29	532.76	16%
Ucayali	683.46	802.66	17%
Huánuco	477.57	488.47	2%
Pasco	610.99	566.87	-7%
Junín	522.87	557.32	7%

Fuente: INEI - PBI Regional 2001 - 2009/ Julio 2010
Elaboración: Propia

Cuadro
N° 11

Índice de desarrollo humano regional análisis comparativo entre región san Martín y regiones vecinas

Detalle	Rank.	Amazonas	Rank.	Cajamarca	Rank.	San Martín	Rank.	Huánuco	Rank.	Pasco	Rank.	Junín
Habitantes	19	389,700	4	1,359,023	13	669,973	12	730,871	21	266,764	8	1,091,619
IDH	17	0.5535	19	0.5400	14	0.5735	21	0.5311	13	0.5752	10	0.5922
Analfabetismo	17	87.40%	21	80.90%	13	90.80%	20	83.20%	14	90.50%	11	91.60%
Escolaridad	23	77.80%	24	75.70%	21	79.60%	22	78.60%	14	85.60%	10	86.40%
Esperanza de vida	16	68.90	13	69.4	9	70.90	19	68.00	15	69.30	12	69.80
Logro Educativo	19	84.20%	24	79.10%	14	87.10%	21	81.70%	12	88.90%	10	89.90%
Ingreso familiar p cápita	19	215.3	17	216.7	20	211.1	23	157.8	14	239.8	9	306.6

Fuente: PNUD 2010. INEI - PBI Regional 2001 - 2009/ Julio 2010
Elaboración propia

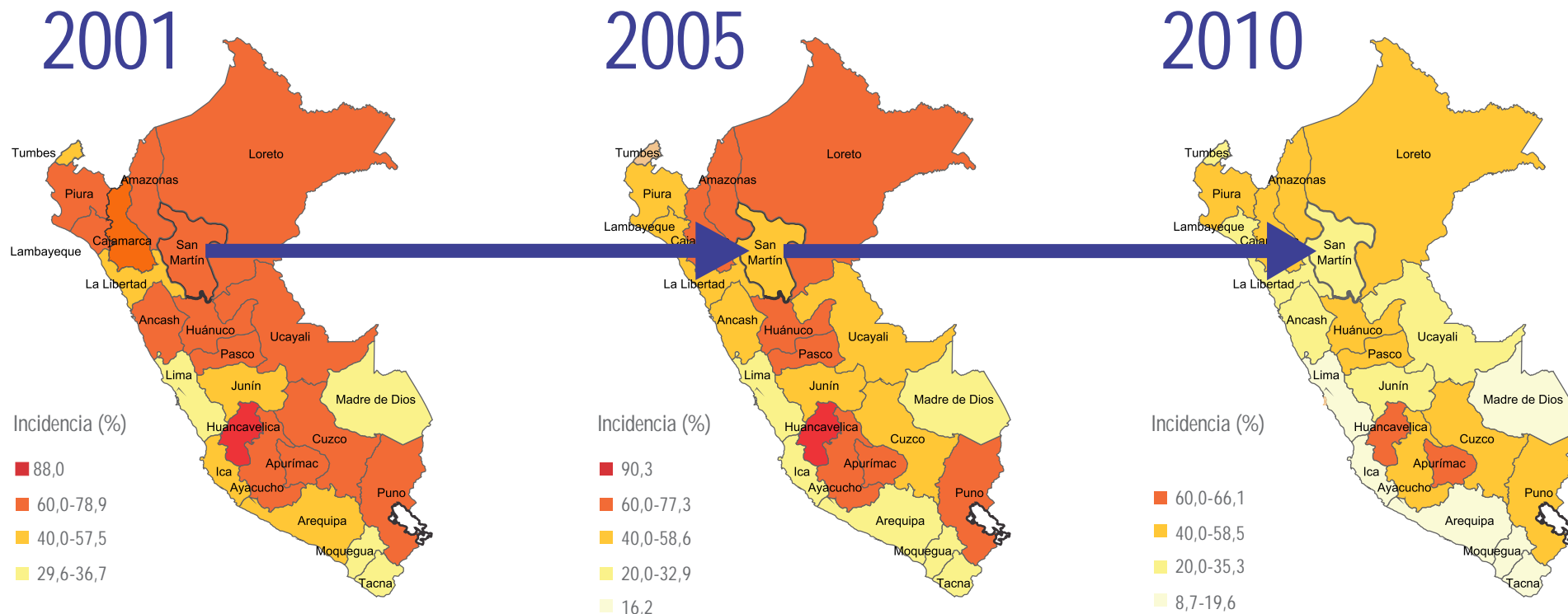
Cuadro
N° 12

Con respecto a la pobreza, San Martín muestra un desempeño envidiable, en los últimos 10 años ha pasado de rangos de 79%-60% de pobreza total a intervalos de 35%-20%, lo que se puede apreciar en el siguiente gráfico preparado por el INEI (2011), donde San Martín cambia de color naranja en el 2001, a naranja claro en el 2005 y a amarillo en el 2010, dejando

relegadas a las otras regiones de la muestra comparativa en intervalos de 58%-40% de pobreza total. Este resultado es producto de la intervención conjunta del gobierno nacional, gobierno regional, cooperación internacional y privados (entre empresas y productores).

Gráfico
Nº 3

Perú, incidencia de la pobreza según departamento (2001, 2005, 2010)



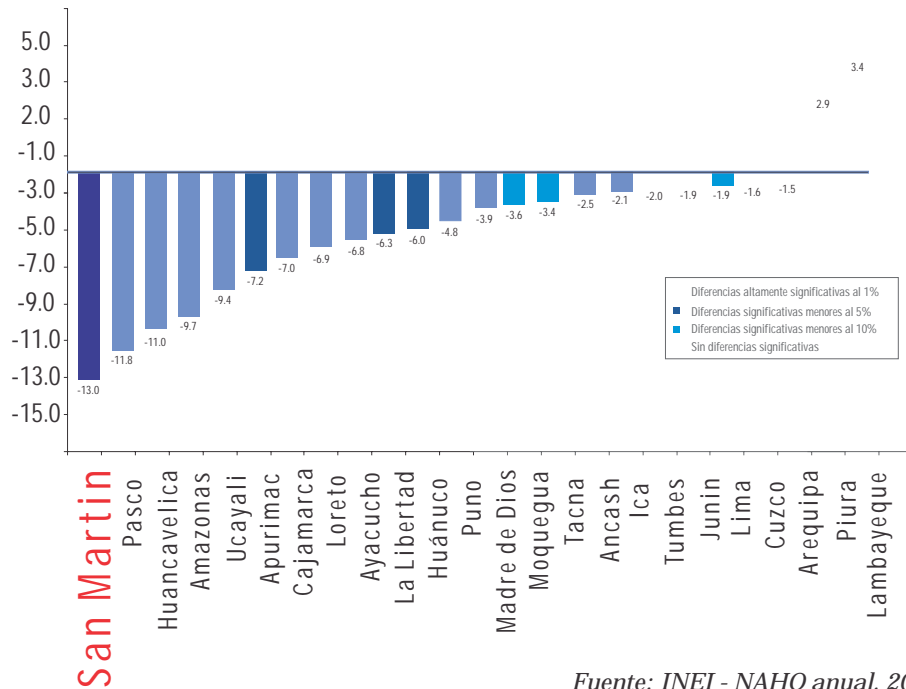
Fuente: INEI: Encuesta nacional de hogares anual 2001, 2005 y 2010



Es destacable que San Martín es la región que muestra la mayor reducción de la pobreza con “diferencias altamente significativas”, según datos del INEI mostrados en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4

Perú: Reducción de la incidencia de la pobreza total según departamento 2010



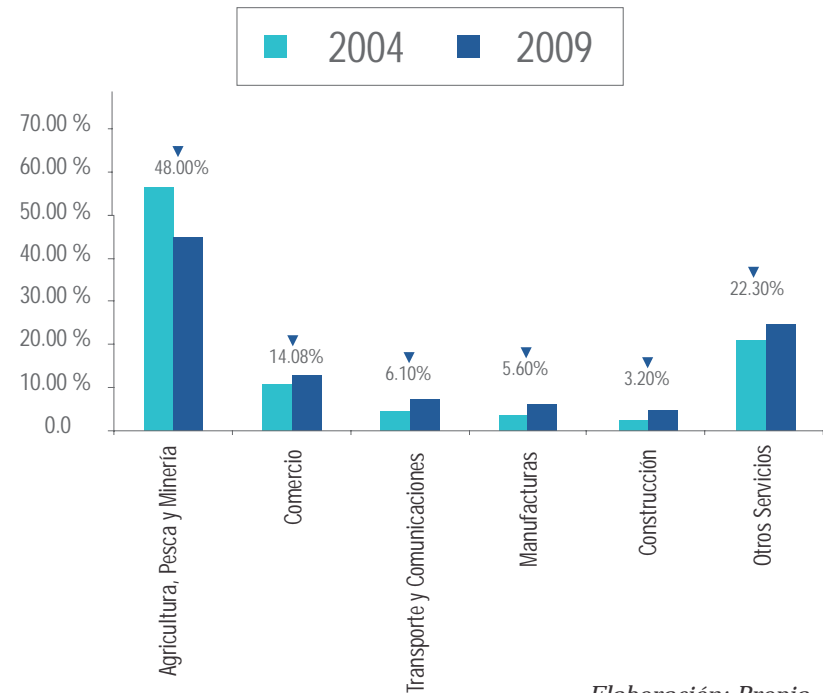
Fuente: INEI - NAHO anual, 2010

Con respecto al empleo se ha recompuesto la distribución porcentual de la participación de cada una de las actividades, siendo la redistribución más importante la de las labores de agricultura, pesca y minería (62% en el 2004 a 48% en el 2009), hacia labores de servicios (17.5% en el 2004 a 22.3% en el 2009), lo que podría darnos indicios del proceso de industrialización de la actividad agrícola en la región.

Distribución de empleos por actividades

Actividad	2004	2009
Agricultura + Pesca + Minería	62.00%	48.00%
Comercio	10.70%	14.80%
Transporte y Comunicaciones	2.60%	6.10%
Manufacturas	4.80%	5.60%
Construcción	2.40%	3.20%
Otros Servicios	17.50%	22.30%

Fuente: INEI 2009-2010
Elaboración: Propia.



Elaboración: Propia.

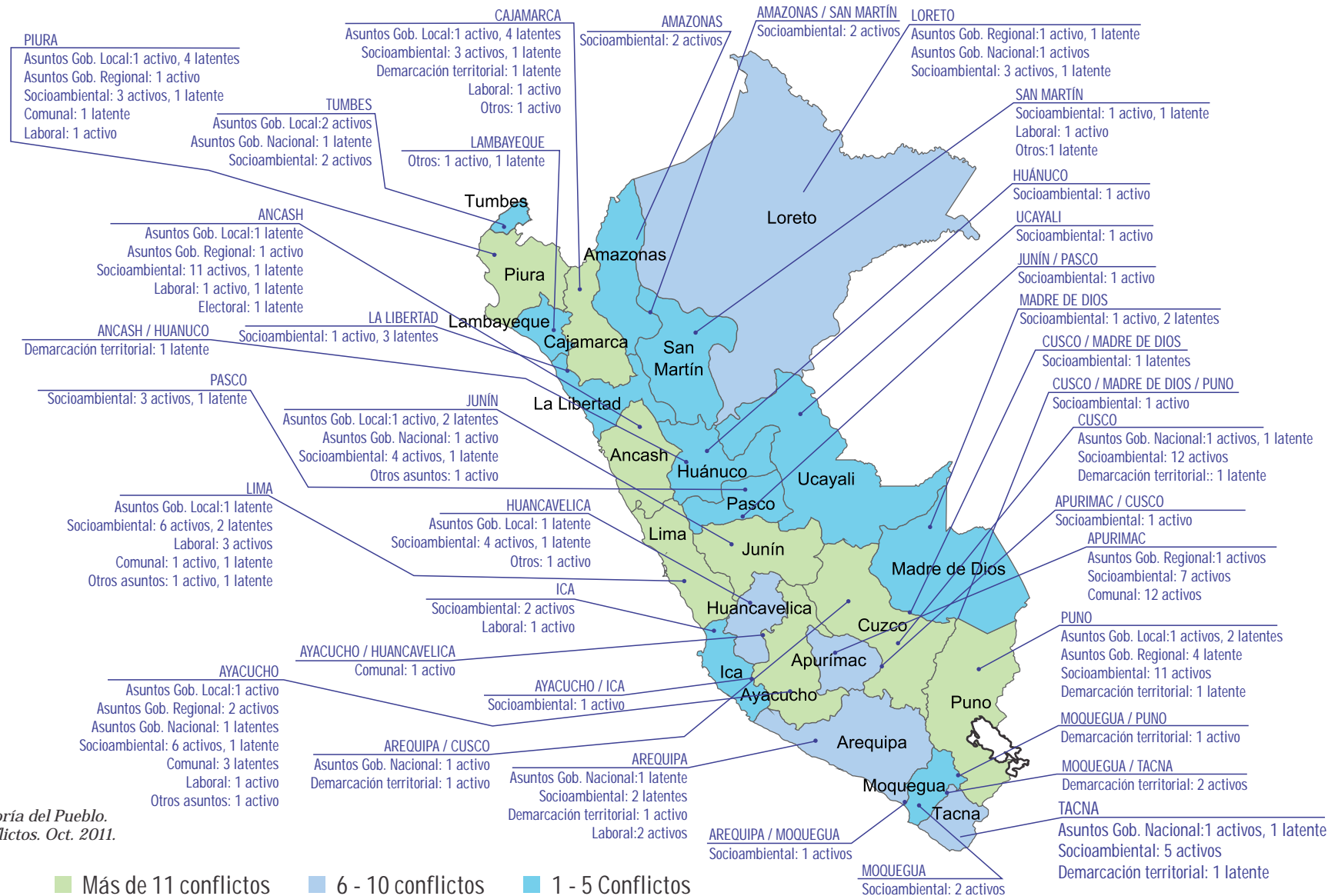
Cuadro N° 13

Gráfico N° 5

Un tema vinculado a la calidad de vida de la población, sobre todo la de menores recursos es el de los conflictos sociales. Al respecto, presentamos a continuación el mapa de conflictos vigentes en el Perú elaborado por la Defensoría del Pueblo, en el que se puede ver con claridad que la región San Martín se encuentra entre las regiones con menores conflictos sociales, comparado con otras regiones cercanas, como es el caso de Cajamarca y Huaráz, de macro región norte del país. De todas formas, y aunque no llegan a registrarse en la metodología de la Defensoría del Pueblo, la región mantiene algunos problemas de este tipo, relacionados con la propiedad de la tierra y de impacto ambiental. La existencia de mafias de traficantes de terrenos, la agricultura migratoria y la tala ilegal de madera, son sin duda temas que podrían escalar en conflictos sociales de mayor envergadura. En ese sentido es importante señalar que la región de San Martín, tanto a nivel del gobierno regional como de los gobiernos locales, están trabajando en reducir sus causas. El resultado es que en el corto plazo, no aparecen en el mapa con mayores conflictos, y por otro lado, previenen la posibilidad de que estos factores se escapen de las manos y se agraven en el futuro.



Mapa de conflictos. Perú octubre 2011.



Fuente: Defensoría del Pueblo.
Reporte de conflictos. Oct. 2011.

4 La Competitividad de la Región San Martín

La Competitividad de la Región San Martín

Tomando en cuenta el índice de competitividad regional para san martín, los resultados han sido en cierta forma positivos. En los cinco pilares básicos de la competitividad ha mejorado, teniéndose que en el pilar economía, ha logrado pasar del puesto 15 al 14, en el de gobierno del puesto 18 al 10, en el de personas (educación, idh, etc) del 19 al 16, en infraestructura del 18 al 17 y en empresas se mantuvo sin cambiar su posición en el puesto 23.

El avance en Gobierno es el más importante, destacado por el incrementado de la inversión pública tanto en cantidad, como en calidad; esto se debe a la buena gestión del gobierno regional y de los locales, lo que podemos observar en el cuadro

Resultados de los principales pilares
de la competitividad

Cuadro
N° 14

Detalle	2008		2010		Variación 10-08	Observación
	Rank.	ICRP	Rank.	ICRP		
Economía	15to	22.04	14to	19.37	-12%	Mejóro/1
Gobierno	18vo	34.22	10mo	41.2	20%	Mejóro
Personas	19no	29.52	16to	30.28	3%	Mejóro
Infraestructura	18vo	9.74	17mo	12.67	30%	Mejóro
Empresas	23ro	23.01	23ro	22.35	-3%	Se mantuvo /1

Funte: CENTRUM Pontificia Universidad Católica. Índice de competitividad regional del Perú 2010

/1 = Por efecto de la crisis 2009, el resultado económico se contrajo, no obstante San Martín, se mantuvo y en términos económicos mejoró en comparación con otras regiones, subiendo del puesto 15 al 14.

En el gobierno el factor más relevante es el gasto (puesto 4) y seguridad (puesto 6), contribuyendo en estos factores, el de autonomía y justicia (puesto 13 en ambos casos).

Resultados de los factores gubernamentales de la competitividad

Detalle	2008		2010		Variación 10-08	Observación
	Rank.	ICRP	Rank.	ICRP		
Recursos	15to	6.69	23ro	2.51	-62%	Empeoró/1
Autonomía	16to	16.39	13ro	16.10	-2%	Mejóro
Gasto	12do	41.94	4to	60.32	44%	Mejóro
Seguridad	14to	75.43	6to	88.25	17%	Mejóro
Justicia	16to	30.64	13ro	38.84	27%	Mejóro

Fuente: CENTRUM PUCP. Índice de Competitividad Regional del Perú 2010.
/1= Por efecto de la crisis de inversiones realizadas por San Martín en obras Nacionales, sin embargo el efecto global en el pilar Gobierno es positivo.

Respecto a los factores del pilar de infraestructura, los más determinantes fueron la Red vial y el turismo (puesto 14 en ambos casos).

Resultados de los factores de infraestructura que aportan competitividad.

Detalle	2008		2010		Variación 10-08	Observación
	Rank.	ICRP	Rank.	ICRP		
Energía	19no	8.73	20mo	20.00	129%	Mejóro
Red Vial	17mo	15.97	14to	26.55	66%	Mejóro
Transporte	18vo	3.68	18vo	3.76	2%	Mejóro
Turismo	15to	5.06	14to	4.58	-9%	Mejóro/1
Comunicación	18vo	15.26	17mo	20.69	36%	Mejóro

Fuente: CENTRUM Pontificia Universidad Católica. Índice de competitividad Regional del Perú 2010.

/1= No obstante haber bajado el índice absoluto, la posición relativa de San Martín mejoró.
Elaboración: Propia

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

Entrando al detalle del pilar economía, el factor con mayor logro es el relacionado al crecimiento, que ya hemos visto ampliamente líneas arriba

Resultados de los factores económicos de la competitividad

Detalle	2008		2010		Variación n 10-08	Observación
	Rank.	ICRP	Rank.	ICRP		
Tamaño	20mo	6.18	20mo	6.79	10%	Mejóro
Crecimiento	10mo	62.74	5to	58.62	-7%	Mejóro/1
Exportación	14to	2.81	15to	1.55	-45%	Empeoró/1
Diversificación	20mo	4.35	20mo	4.66	7%	Mejóro
Empleo	10mo	34.14	22do	25.25	-26%	Empeoró/1

Fuente: CENTRUM PUCP - Índice de competitividad regional del Perú 2010

/1=Por efecto de la crisis 2009, el resultado económico se contrajo San Martín, se mantuvo y en términos económicos mejoró en comparación con otras regiones, subiendo del puesto 15 al 14

5 Evolución y Análisis de las Exportaciones Peruanas

Evolución y Análisis de las Exportaciones Peruanas

El escenario externo para los próximos años se torna complejo e incierto; no obstante, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva (BCR), así como algunos organismos internacionales, estiman que el Perú continuará liderando el crecimiento económico en la región y registrará la tasa de inflación más baja. La inversión privada continuará siendo el motor del crecimiento económico, será

Cuadro
N° 18

Evolución de exportaciones del Perú periodo 2000 - 2010

Exportaciones (Millones de US\$)				Var. % anual	
	2000	2005	2010	2010 / 2000	2010 / 2005
Total de Exportaciones	6 955	17 368	35 565	411.4	104.8
Índice de Precios (1994 = 100)	98	151	281	186	86.2
Índice de Volumen (1994 = 100)	160	260	286	78.6	10
Export. Tradicionales (US\$ Millones)	4 804	12 950	27 669	475.9	113.7
Volumen					
Oro (miles oz.tr.)	4 083	6 876	6 346	55.4	-7.7
Zinc (miles tm)	792	1 090	1 310	65.5	20.2
Cobre (miles tm)	529	984	1 254	136.9	27.4
Export. No Tradicionales (US\$ Millones)	2 044	4 277	7 641	273.9	78.7
Agropecuarios	394	1 008	2 190	455.8	117.3
Textiles	701	1 275	1 558	122.3	22.2
Químicos	212	538	1 223	476.2	127.5
Maderas y papeles, y sus manufacturas	123	261	355	188.2	35.6
Metal - mecánicos	97	191	394	308.1	106.4

Fuente: BCR / MEF. Marco macroeconómico Multianual 2011 - 2014

Elaboración: MEF

Tal como vemos en el cuadro precedente el Perú tiene un amplio espacio para seguir creciendo y para invertir en productos agroexportables. Si esto ocurriese el PBI per cápita más que se duplicaría y la pobreza se reduciría a la mitad en el presente quinquenio. La agenda pendiente consiste en mejorar la productividad, de lo contrario será muy difícil sostener tasas de crecimiento mayores al 6% por un período largo de tiempo.

La evolución de las exportaciones totales casi se cuadruplicaron en una década, tasa que es compartida por el crecimiento de las exportaciones no tradicionales (agropecuarios), totales del país, dentro de las cuales los de San Martín son los más importantes.

Asimismo, en la última década se ha trabajado mucho en la promoción de un marco comercial que dinamice nuestras exportaciones que ya gozan con acuerdos comerciales vigentes y muchos otros a punto de concluir negociaciones e iniciar operación.

A continuación un mapa mundial que muestra los acuerdos comerciales del Perú con las principales regiones del planeta, y el estado de los mismos.

Mapa de acuerdos comerciales del Perú

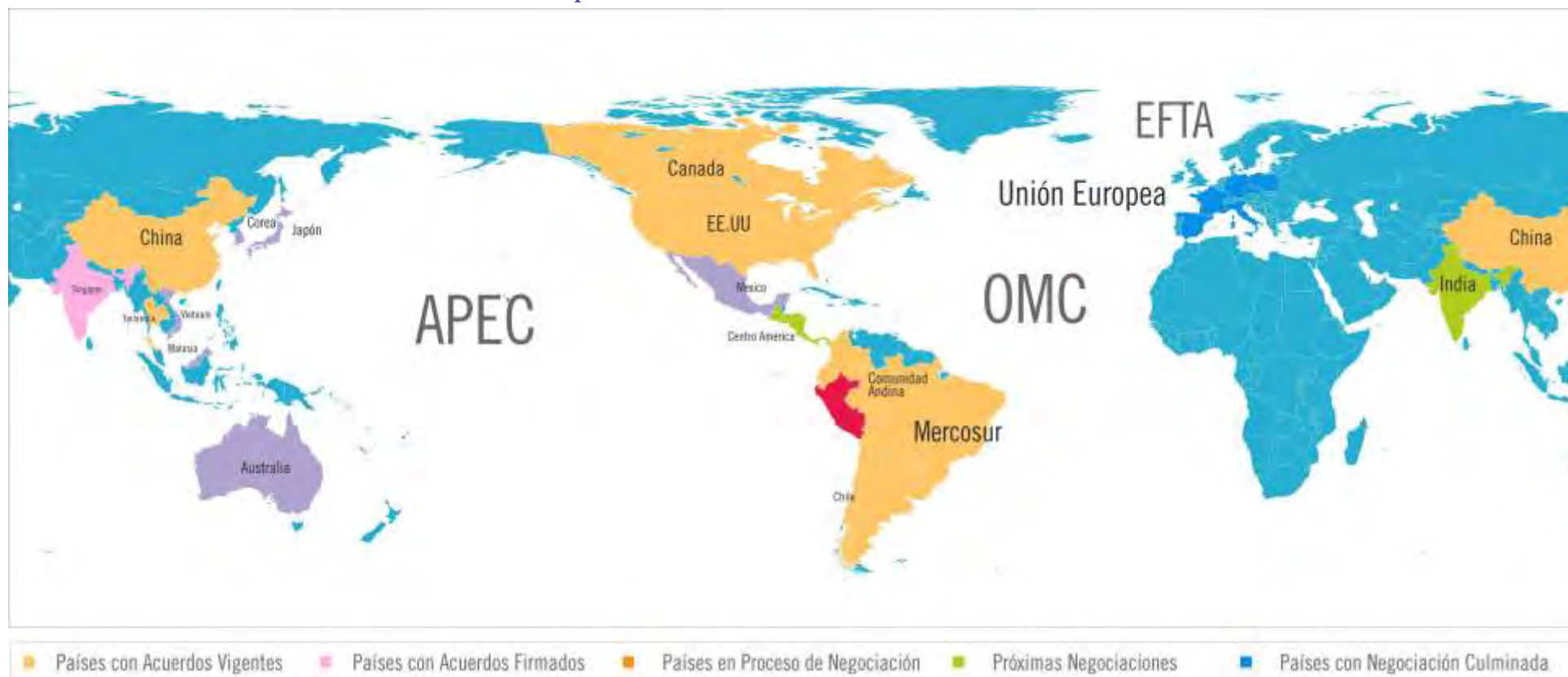


Gráfico
Nº 7

Fuente: BCRP/ MEF. Marco macroeconómico Multianual 2011 - 2014 / PROINVERSIÓN + MINCETUR
Elaboración: MEF

Sin embargo, no debemos perder de vista la preocupante situación fiscal en países desarrollados. La continua incertidumbre acerca de los problemas fiscales de Grecia, Irlanda y Portugal genera bajas en su calificación crediticia.

Tener en cuenta (i) la alta volatilidad en los precios de los commodities, dado que en las primeras semanas de mayo 2011 los precios de nuestros principales productos de exportación registraron una severa caída; y (ii) los elevados precios de los alimentos y petróleo, así como los desbalances de oferta y demanda de alimentos prevalecerán. Analistas coinciden en que la “era” de los alimentos baratos se acabó; la incertidumbre en precios del petróleo ha sido exacerbado por la crisis actual en Medio Oriente y Norte de África.

Como respuesta a la crisis en ciernes, EE.UU. ha recortado sus perspectivas de crecimiento para el 2011 de 3,6% a 2,7% para su presupuesto 2012 y espera que el desempleo bordee 9% durante los próximos 2 años.

Finalmente se espera que Japón evidencie una desaceleración de corto plazo en su economía, así como China endurezca su política monetaria para contrarrestar el riesgo de burbuja de su mercado inmobiliario y sobrecalentamiento de su economía. En febrero el gobierno chino redujo su meta de crecimiento promedio 2011-2015 de 7,5% a 7%.



Palmito cosechado en la Región San Martín

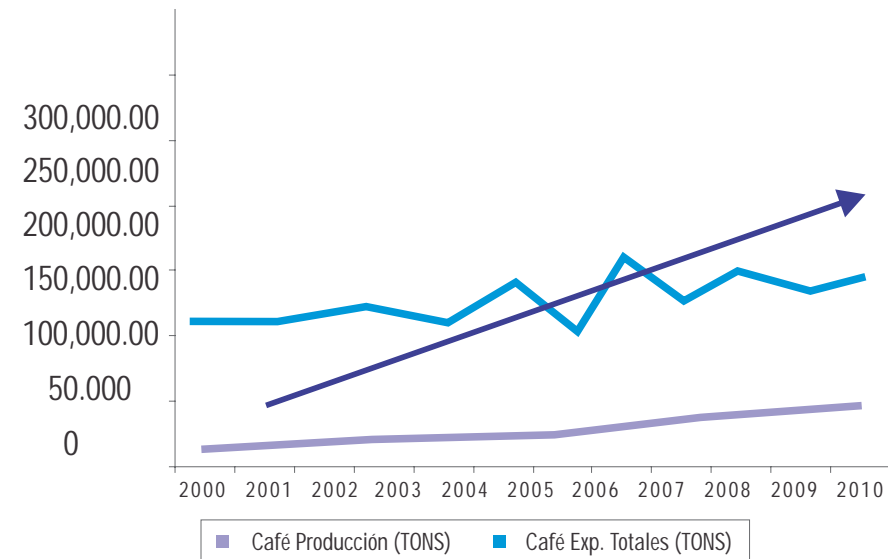
6 Producción y exportaciones de Café, Cacao y Palma Aceitera

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

Acercando el análisis a las exportaciones de los cultivos objetivo, hemos diseñado como referencia una batería de gráficos comparativos entre el desempeño de las exportaciones de cada uno de los productos a nivel nacional y el comportamiento de la producción específicamente en San Martín. Cabe señalar que este análisis es posible dado que las cooperativas y asociaciones agrarias se han desarrollado gracias a la demanda del mercado internacional, dirigiendo prácticamente el 100% de su producción a dicho mercado. En seguimiento a esta hipótesis, se propone sustentar la correspondencia bi-unívoca entre la producción y las exportaciones.

Dinámica producción de café de San Martín vs
Exportaciones totales de café peruano

Gráfico
N° 8



Fuente: SUNAT. Exportaciones por partidas arancelarias / MINAG. Oficina de estudios económicos y estadísticos

Elaboración: Propia

Del gráfico anterior se desprende que existe una tendencia clara en el incremento de las exportaciones peruanas de café, la que mantiene una pendiente positiva igual e inclusive mayor a la curva de producción de café en San Martín, ese diferencial en la pendiente de ambas curvas puede delatar una demanda insatisfecha de acuerdo a las condiciones actuales.

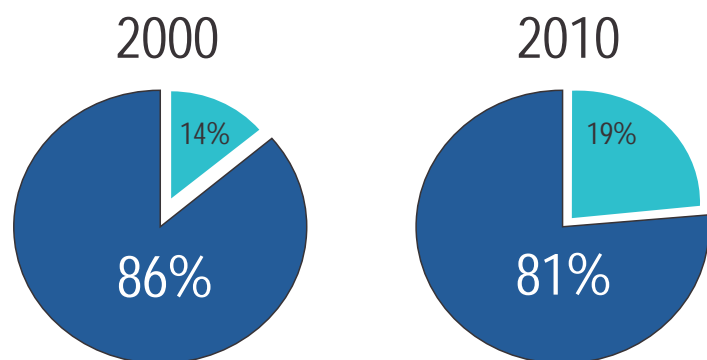
La curva de producción de café en San Martín, asimismo, delata que la producción de café en la región se ha duplicado en el período 2000-2010, período en el que la participación del café producido en la región sobre el total exportado se incrementó de 14% a 19%. La conclusión clara en este caso es que: i) si las exportaciones de café crecen a una tasa mayor (mayor pendiente de la curva) que la producción de la región, y ii) la región va ganando participación inclusive, entonces, hay un claro crecimiento en la demanda que no viene siendo cubierta, lo que se traduce en una gran oportunidad para seguir desarrollando este producto en San Martín y

Un dato informal interesante que manejan los productores de café, tanto en la región como a nivel nacional a través de la Junta Nacional del Café - JNC es que la demanda potencial del café peruano se encuentra atendida sólo al 70% aproximadamente, situación que inclusive también es sostenida por la Organización Internacional del Café - ICO.

Realizando un análisis semejante con el cacao, la pendiente de la curva de exportaciones de cacao es la misma que la curva de producción de este cultivo en San Martín, situación que es más evidente desde el año 2005, donde dicha producción casi se quintuplica en 5 años, donde pasó a ser el primer puesto a nivel nacional.

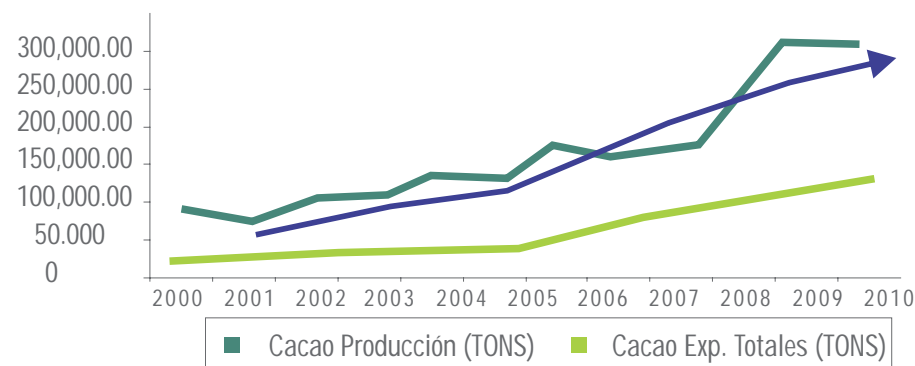
Participación de café San Martín en exportaciones totales de Café

Gráfico
N° 9



Dinámica producción de cacao en San Martín vs exportaciones totales de cacao peruano

Gráfico
N° 10



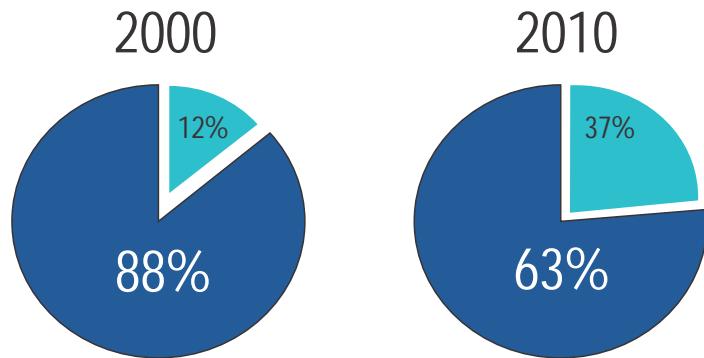
Fuente SUNAT exportaciones por partidas arancelarias / MINAG. Oficina de estudios económicos y estadísticos 2010

Elaboración: Propia

Del 2000 al 2010 la participación del cacao producido en San Martín sobre el total exportado se incrementó de 12% a 37%, consistente con el primer puesto obtenido a nivel nacional y a la creciente demanda internacional por este producto. Sin embargo, de acuerdo a fuentes dentro de las cooperativas y asociaciones agrarias (ACOPAGRO, Oro Verde, entre otras), aún el mercado de cacao se encuentra desatendido en un 50%, correspondiente a estudios realizados por la Organización Internacional del Cacao - ICCO.

Gráfico N° 11

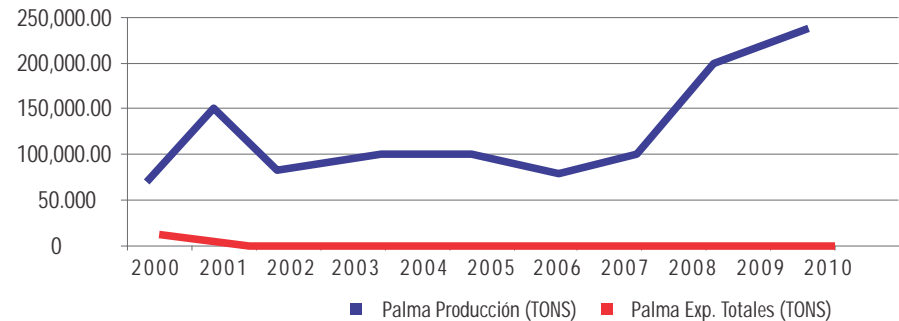
Participación de cacao San Martín en exportaciones totales de cacao



Un comportamiento diferente es el de la palma aceitera, la producción en San Martín se ha triplicado en los últimos 5 años, sin tener correspondencia con las exportaciones, que se han reducido a casi cero. Este resultado implica que la producción de palma ha encontrado un mercado interno importante y sostenible en la demanda de oleaginosas por la industria de alimentos y mucho más interesante en la demanda destinada a biocombustibles, mercado en crecimiento dada la nueva Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles (Ley N° 28054 y su reglamento), que obliga a la comercialización y uso de etanol en combustibles (gasolinas y diesel) a nivel nacional desde el año 2011, situación que se viene cumpliendo y expandiendo dicho mercado. La demanda de este producto se calcula que aún tiene para crecer un 90% en el estado actual

Gráfico N° 12

Dinámica producción de Palma de San Martín VS exportaciones totales de Palma Peruana



Fuente: SUNAT exportaciones por partidas arancelarias MINAG- oficina de estudios económicos y estadísticos 2010

El caso del pijuayo o palmito es un cultivo reciente pero no menos exitoso, la principal zona productora en San Martín es el Pongo de Caynarachi (frontera con Loreto), donde la producción es procesada inmediatamente (dado que la materia prima es muy perecible) y envasada en conservas destinadas a exportación, en formatos y etiquetados previamente negociados con el cliente. Aún la operación es pequeña, pero ya demuestra un amplio mercado, que de acuerdo a los dirigentes de la asociación APROPAL, se calcula en que dicho mercado puede crecer un 70% más en las condiciones actuales, lo que ha propiciado que dos empresas procesadoras se instalen en Tarapoto y en la zona del Pongo.

Exportaciones de palmito en conserva

Campaña	Contenedores	Ventas US\$
2007	34	1,258,000.00
2008	47	1,739,000.00
2009	29	957,000.00
2010	36	1,260,000.00

Fuente: APROPAL 2011 / Estadísticas de ventas Elaboración: Propia

Cuadro N° 19

7 Mercados de Exportación Actuales y Potenciales

Mercados de Exportación Actual y Potencial

Las características especiales del entorno tropical de la región San Martín, demuestran que, a la par con los cultivos de subsistencia y transitorios, es decir los llamados productos de la economía del "pan llevar", se han venido promoviendo una agricultura de cultivos perennes, las que han propiciado un mayor arraigo de los productores con sus tierras, afianzando el cambio desde una concepción de ingresos de corto plazo, a una tendencia genuina de planificar su vida en torno a estos nuevos cultivos introducidos en los últimos 20 años, o concepción económico-social de largo plazo.

Los exitosos agronegocios generados con apoyo de la cooperación internacional, actores locales y regionales, han permitido la generación de valor agregado en los mismos lugares donde se asienta la producción primaria y en manos de quienes están al servicio de ella. Estas experiencias se prestan para diseñar y construir modelos de organización social de la producción de pequeños y medianos propietarios que conduzcan hacia la creación de economías de escala y la conformación de clústeres, sin los cuales se tornaría virtualmente imposible la innovación tecnológica, el fortalecimiento de su capacidad de negociación frente a los mercados, y un más ágil y efectivo acceso suyo al sistema financiero formal y a los capitales domésticos y foráneos.

Es destacable que la sola existencia de la oferta, creada por todo este tinglado de servicios, no es suficiente y necesario para asegurar la sostenibilidad del modelo, desde el punto de vista económico es por esta razón que en las líneas siguientes se realiza un análisis sobre la situación actual del mercado mundial, la posición peruana dentro del mismo, y su tendencia para los próximos años.

a) CAFÉ

La demanda mundial por este grano, no hace más que demostrar la existencia de una demanda insatisfecha creciente que subyace a su mercado internacional; el precio de la unidad de transacción (saco = bolsa de 60 kilos) de este producto sigue en alza al igual que su demanda.

La Organización Internacional del Café (ICO por sus siglas en inglés)

informa que en el 2010, el consumo global de café subió un 2,4%, una cifra sin precedentes que implica la transacción de 134 millones de sacos. Sin embargo, se estima que el déficit de grano para cubrir dicha demanda en el 2011 será de 20 millones en el stock de sacos.

Esta demanda, está creando un efecto arrastre en las exportaciones de café de países como Perú, donde nos hemos venido especializando en especies de calidad y orgánicas, así como gestiones de comercio justo, cultivo de género y ambientalmente sostenibles. Un claro ejemplo, es la información publicada por Starbucks, en su calidad de cadena de cafeterías más grande del mundo, quienes planean para el 2015 triplicar sus tiendas-café en China continental, desde las 450 actuales a 1.500.

La demanda global de café se espera que siga trepando por el efecto del mayor consumo de Asia. Estilos de vida más acelerados como el de China y otras economías de Asia donde hay un fuerte crecimiento económico, ayudaron a mantener el consumo de café en una tendencia firmemente alcista.

De acuerdo a publicaciones de la ICO, Fu Jingya, secretario general de la rama cafetalera de una asociación de comercialización China, opina que el consumo de café es una costumbre, y la gente que se acostumbra al café molido no cambiará esa costumbre sólo por un efecto en los precios.

Por su parte, Sahadev Balakrishna, presidente de la Asociación de Productores de Karnataka-India, un alza de precios tampoco detuvo a consumidores en India aunque algunas variedades sustituyeron el costoso café arábigo con suministros más baratos de robusta, siendo que de seguir la tendencia de alza en los precios, el único cambio sería un mayor uso de la especie “robusta” en las mezclas para contrarrestar los precios más altos del arábigo suave.

En este sentido, el Perú tiene condiciones para mejorar la productividad, aumentar las exportaciones y por consecuencia el ingreso de divisas. Las exportaciones de café podrían superar el récord de US\$880 millones del 2010 y bordear los US\$1.000 millones el 2011.

De acuerdo al presidente de la Junta Nacional del Café (JNC), César Rivas,

la baja producción de café en el mundo originará que el grano que se produce en el Perú continúe con un alza, lo que elevará el valor de las exportaciones. Haciendo referencia al déficit de oferta de café en el mundo destacado por la ICO, la JNC prevé que esta coyuntura pueda crear las condiciones para que Perú mejore su productividad, e incremente las zonas de producción desarrollando el empleo en las zonas de pobreza.

La JNC, recomendó que se realicen inversiones continuas en el sector, sobre todo en la renovación de plantaciones de cafetos, para incrementar la productividad de las plantaciones actuales, las mismas que ya tienen una antigüedad mayor a los 10 años, donde empieza a declinar la productividad de dichas plantaciones.

Las grandes tendencias del consumo del café van por el lado de los cafés especiales, certificados, tiendas de café y uso de equipos domésticos con café “butique” (Espresso y RTD listo para beber). Estas grandes tendencias se basan en el modelo de comercialización de cadenas como Starbucks “Poder del detalle” en la búsqueda de dar más valor por el dinero del cliente. Asimismo, el café es considerado mundialmente como un “placer accesible”, concepto que constituye el marco de la tipificación de su demanda y uso, medio de facilitación de relaciones interpersonales y comerciales, por lo que en términos de consumo el café es considerado como una “pequeña indulgencia” (P&A International Marketing, 2010).

De acuerdo a P&A, el uso de café en restaurantes fast food (McCafé, Burger King, Dunkin' Donuts, Starbucks, entre otros) torna la demanda razonablemente inelástica (a prueba de crisis), es decir, los clientes cambian el tipo / marca de café, pero no abandonan el hábito. P&A concluye que el café es un placer accesible que cuenta con su propia “parcela” dentro del presupuesto doméstico.



Ranking de producción de café por país de origen

Orden	País	En junio 2011	Ju09-Jun10		Jul10-Jun11	
	Total	8,757,503	92,229,312	100%	104,987,938	100%
1ro	Brasil	2,653,487.00	29,783,335.00	32%	34,924,725.00	33%
2do	Vietnam	1,300,000.00	14,133,551.00	15%	17,118,482.00	16%
3ro	Colombia	575,894.00	7,041,492.00	8%	8,473,354.00	8%
4to	India	670,031.00	3,538,465.00	4%	5,934,234.00	6%
5to	Indonesia	350,000.00	7,359,676.00	8%	5,675,000.00	5%
6to	Honduras	396,110.00	3,318,986.00	4%	3,931,556.00	4%
7mo	Perú	300,000.00	3,050,703.00	3%	3,780,037.00	4%
8vo	Etiopía	325,284.00	2,439,592.00	3%	3,509,080.00	3%
9no	Guatemala	435,982.00	3,435,766.00	4%	3,505,363.00	3%
10mo	Uganda	370,924.00	2,739,374.00	3%	2,778,387.00	3%
11mo	México	294,465.00	2,680,923.00	3%	2,561,564.00	2%
12mo	Costa de Marfil	112,750.00	2,009,857.00	2%	1,255,680.00	1%

Fuente: ICO / Agosto 2011

Elaboración: Propia

Es destacable, como Perú viene incrementando su participación como el séptimo país exportador, mostrando este resultado en el “año café” julio 2010 - junio 2011, habiendo desplazado a Etiopía y Guatemala, este último con exportaciones tradicionales y con experiencias de desarrollo turístico en torno a corredores de explotación de este producto.

b) CACAO

De acuerdo a lo informado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO por sus siglas en inglés), la demanda mundial de cacao ha crecido 2.7% entre el 2007 y 2010 para superar las 4 millones de toneladas, en tanto que la producción sigue concentrada en el continente africano y la demanda en Europa, continente que encabeza la lista de consumidores con una participación del 42% en el mercado internacional, seguido por los países de América que representan el 35% de la demanda y Asia el 13%.

A manera de ejemplo, la Asociación de Cacao de Nigeria, integrada por agricultores, compradores y exportadores, ha estimado que la cosecha de 2009/10 fue de 300,000 toneladas, por arriba de las 220 mil del año anterior. Sin embargo, el clima seco en la región del sureste viene modificando la tendencia de crecimiento significativamente.

Nigeria se identifica ahora como el quinto productor mundial de cacao y la política gubernamental es incrementar la oferta del grano en los próximos años, a través de apoyos a la productividad que incluyen la compra de fertilizantes y nuevas plantaciones. La meta oficial nigeriana es obtener una producción anual de un millón de toneladas en el 2020 y colocarse como el segundo productor mundial, después de Costa de Marfil, país que viene mostrando de estar llegando a su límite de producción. El caso de Camerún no es distinto, los altos precios a nivel internacional han generado una importante expansión de los cultivos de cacao en la región este de Camerún, aspecto que ayudó a que este país alcanzara su meta de producción de 200,000 toneladas el año 2010. A nivel nacional, la región este del país representa el 50% de la producción; la zona centro participa con el 30% y las plantaciones al sur del país contribuyen con el 15%.

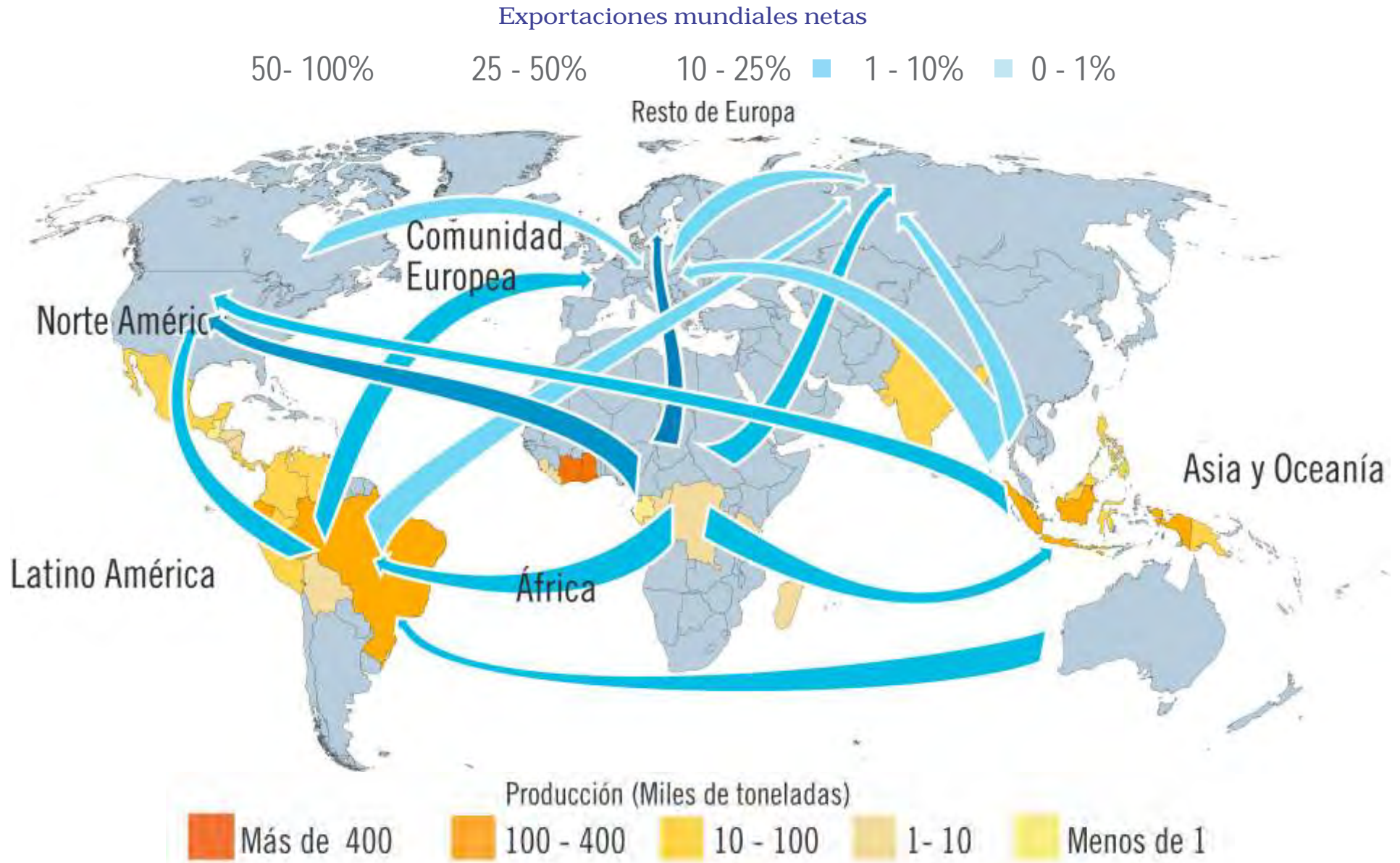
Los países consumidores más representativos son Estados Unidos, Alemania, Francia, el Reino Unido, Japón, Italia y Brasil. Una de las

regiones que muestra una gran expansión para la industria chocolatera es la zona Asia – Pacífico, donde el consumo de chocolate es cada vez más popular y tiende a crecer un 4% anual. La industria procesadora se ha hecho más dependiente de la oferta de África que representa el 70% de la producción mundial, siendo Ghana y Costa de Marfil los principales proveedores. Cualquier disturbio político o social en la región deja a los consumidores susceptibles de cambios adversos en los precios de la materia prima.

La incertidumbre política también frena los proyectos de inversión en el sector cacaotero de los países africanos, evitando una expansión en la oferta necesaria para cubrir la creciente demanda, situación que es una oportunidad sin igual para incrementar la producción en países sudamericanos como Perú.



Gráfico
Nº 13



Fuente :ICCO / Agosto 2011



La calidad del cacao tendrá un papel relevante en el desarrollo futuro del mercado. Esto requerirá una mayor especialización por parte de los productores dados los siguientes factores: i) incremento de la demanda del mercado por cacao aromático, ii) mayor consumo de productos orgánicos, iii) búsqueda de nuevas fuentes de suministro ante deterioro de la calidad del cacao convencional en los principales países productores, iv) Tendencia de las industrias a comprar directamente en países productores a través del “comercio justo”.

Las variedades de cacao orgánico, de calidad, entre otros hacen que Perú tenga ventajas comparativas/competitivas, que lo vuelven menos vulnerable a la oferta peruana en el mercado internacional. Esto conecta directamente nuestra oferta con la creciente demanda de Asia-Pacífico, que será la principal fuente de incremento de la demanda en el futuro. En el caso de San Martín, las variedades principales son el Trinitario y el Forastero de mayor productividad que el Criollo que es de mayor calidad en concentración y aroma.

Cuadro
N° 21

Distribución por variedad de cacao

Grupo genético	%	Lugar	%
Trinitario	53.30%	Huallaga Central	21.50%
		Río Apurímac	15.40%
		Alto Marañón	9.40%
		La Convención	7%
Forastero	37.30%	La Convención	28%
		Huallaga Central	9.30%
Criollo	9.40%	Zona Norte	9.40%

Fuente: Acorde / Maxi Mixe
Elaboración propia

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

c) Palmito (Pijuayo)

APROPAL se creó con la presencia de delegados de las siguientes comunidades: Mariano Melgar, Santo Tomás, San Juan de Pamplona, Grau, Pampa Hermosa, Alianza, Davicillo, Bonilla, Convento, Shapajilla, Yumbatos, Pintoyacu, Pintoyaquillo, Pongo de Caynarachi. También en la zona existen agricultores proveedores de materia prima a la Planta procesadora de Alianza.

Proveedores y socios de APROPAL

Cuadro
N° 22

Año	Has.	Socios	Proveedores	Provisión Total
2005	900	255	60	315
2007	1200	300	200	500
2009	1600	300	500	800
2011	1800	600	300	900

Fuente: APROPAL 2011

Dentro de las acciones de gestión empresarial APROPAL ha asumido la conducción directa de la empresa “Alianza S.A.” En actualidad está exportando palmito a Líbano, Alemania, España, Francia y Bélgica, por un monto aproximado de un millón de dólares anuales.

APROPAL tiene un ritmo de exportación de 3 contenedores por mes. El limitado capital de trabajo para la compra de envases y la poca inversión en la repotenciación de la maquinaria de planta limita el crecimiento en la producción. El contar con el título del terreno le permitirá a la asociación conseguir fondos de diferentes proyectos (PCC, Innovate Peru, etc). Repotenciar la planta de procesamiento es urgente para poder absorber toda la materia prima de los productores ya que el incremento en la siembra se ha propiciado a través de los proyectos de erradicación de cultivos ilícitos.

Dado que sólo contamos con datos de APROPAL, daría la impresión que la producción está estancada, a diferencia de lo que ocurre con el resto de productos, sin embargo, la aparición de dos plantas envasadoras en Tarapoto en los últimos 2 años, son evidencia que este producto viene cobrando importancia como cultivo exportable.

8 Mercados Nacionales con Potencial

d) Palma aceitera

La palma después del cacao es el rubro agrícola que más rentabilidad deja al momento por los buenos precios, demanda externa garantizada, además de ser un negocio a largo plazo y formalizado. El precio actual FOB –Indonesia– de USD \$ 1.170 tonelada de aceite crudo de palma, marca un repunte favorable para el productor nacional que recibe unos \$ 204 por cada tonelada de Racimo-fruto.

La cooperación internacional, a través del UNODC, indudablemente con una óptica acertada ha venido impulsando nuevos cultivos de Palma en el Pongo de Caynarachi en San Martín, en Pucallpa y Aguaytía, inclusive con modernas plantas extractora Neshuya y Alianza, cuya capacidad instalada atiende aún la oferta agrícola de las áreas adyacentes.

Las principales potencialidades que favorecen el desarrollo de la palma aceitera en el Perú son las siguientes:

- Marco legal promotor en el Plan Nacional de Promoción de la Palma Aceitera.
- Mercado interno de aceites y grasas insatisfecho
- Disponibilidad de extensas áreas con condiciones agroclimáticas favorables para el desarrollo potencial de la palma aceitera
- Cambio en los patrones de consumo mundial a favor de los aceites vegetales
- Bajo nivel de consumo per cápita de aceites vegetales con perspectivas de aumento
- Disponibilidad de abundante mano de obra
- Beneficios tributarios para las inversiones en la región amazónica
- Tecnología de cultivo disponible
- Personal profesional y técnico calificado, con formación palmera.
- Potencial mercado en atención a los biocombustibles local e internacional

Las principales limitaciones que afectan el desarrollo de la palma en el Perú, son las siguientes:



- Infraestructura vial y de servicios insuficiente en la Amazonía
- Altos costos de financiamiento
- Zonificación económica-ecológica limitada
- Mercado de aceites y grasas oligopólico, barreras de entrada
- Alta competencia con la soya importada
- Débil proceso de titulación de tierras

De acuerdo a referencias de la oficina de planificación del Programa AGRORural se vienen manejando cifras aún más promisorias llegando a indicar un potencial de hasta 4,5 Millones de has por la correspondencia al catastro de zonas deforestadas y a las políticas de reforestación e inversiones que se vienen planteando con la utilización de Palma y su uso en biocombustibles. El impacto en la producción de este cultivo en los próximos años es casi una realidad dada la demanda insatisfecha que de acuerdo a referencias del MINAG se puede indicar como “infinita”.

El PLAN NACIONAL DE PALMA ACEITERA, se basa en los siguientes lineamientos de política que van de la mano con sostenibilidad económica y social de largo plazo:

- Es de interés nacional, la promoción del cultivo e industrialización de la palma aceitera por constituir una actividad económica rentable, con mercado seguro, capacidad para generar empleo permanente y contribuir con la sustitución competitiva de las importaciones, tomándose en una opción atractiva para impulsar el desarrollo rural alternativo.
- La promoción para el desarrollo de la palma aceitera se sustenta en un ordenamiento territorial basado en la identificación de zonas con alto potencial para el desarrollo del cultivo donde se articulan factores sociales, económicos, tecnológicos y ambientales favorables para el desarrollo de esta especie.
- Favorece la promoción del cultivo de palma en zonas con altos índices de deforestación a fin de contribuir con la preservación del medio ambiente amazónico en atención a lo dispuesto en la Ley Forestal y de Fauna Silvestre.
- Se promueve la concertación interinstitucional entre los diferentes sectores del Estado, gobiernos regionales y locales, la sociedad civil, el

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

sector privado y la cooperación internacional a fin de articular acciones que mejoren la eficiencia y eficacia de los proyectos ejecutados.

· Bajo un enfoque integral, se promueve el desarrollo de proyectos que abarquen toda la cadena productiva desde la producción de la materia prima hasta la transformación, comercialización y venta del producto final, buscando la generación de valor agregado basado en complejos agroindustriales modernos y competitivos en áreas rurales.

· Se propicia el desarrollo de economías de escala tendientes a reducir costos y precios relativos que contribuyan a alcanzar la competitividad de los proyectos de palma.

Los objetivos del mencionado plan indicaban que para el año 2010 se hubiera promovido la producción de aceite de palma en 50,000 hectáreas, siendo que para ese año, sólo en San Martín se cuenta con 9,360 Has sembradas, otras tantas en Ucayali y otras en Loreto, aún no habiéndose logrado dicha meta a cabalidad. A la fecha se totaliza una 30,000 Has de Palma en producción a nivel nacional.

Áreas potenciales para el desarrollo de la palma aceitera

Cuadro
N° 23

DEPARTAMENTO	SUPERFICIE POTENCIAL
Provincia	(Hectáreas)
LORETO	
Alto Amazonas	180,000
Maynas	300,000
Mcal. Ramón Castilla	140,000
AMAZONAS	
Condorcanqui	300,000
SAN MARTÍN	
Lamas	50,000
Tocache	100,000
UCAYALI	
Padre Abad	115,000
Coronel Portillo	50,000
Atalaya	100,000
HUANUCO	
Pachitea	40,000
CUSCO	
Urubamba	30,000
TOTAL	1,405,000

Fuente:
PNUD, INRENA, UDA-MINAG

Elaboración Propia



Capítulo III

Las cadenas de valor en San Martín

Pedro Urday Berenguel

1

Las Cadenas de Valor en San Martín

Este capítulo contiene el análisis de 4 cadenas de valor: café, cacao, palma aceitera y palmito o pijuayo, cuyo desarrollo en los últimos 10 años, explican la dinámica económica de la Región San Martín.

El análisis y los resultados obtenidos se sustentan en la información de campo proveniente de entrevistas a los actores públicos y privados que integran las cadenas, en dos visitas de campo a la Región San Martín, a las provincias de Tocache, Juanjuí y Lamas, complementada con información proveniente de fuentes secundarias.

Nos hemos apoyado en la metodología y conceptos elaborados por la Universidad de Duke, en los aspectos relacionados con la descripción general de la industria; estructura de las cadenas, referida a la distribución de los países y regiones entre productores y consumidores, principalmente; gobernanza en las cadenas de valor, la cual se refiere a cómo se distribuyen los recursos humanos, financieros y materiales, dentro de una cadena de valor, y quiénes son los actores que determinan dicha dinámica; análisis de contexto institucional, *stakeholders* y *upgrading* (mejoramientos), que analiza el movimiento que han realizado las empresas líderes para mejorar su posición actual y captar mayor valor, y alcanzar una mayor competitividad, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

Se ha incorporado información cuantitativa que ha servido para identificar el nivel de desarrollo alcanzado por cada cadena, y también, los nudos críticos que pueden limitar su desarrollo, de tal manera de proponer mejoras que puedan ser implementadas para consolidar su posición en el mercado.

1 Descripción general de las cadenas

A. Las industrias a nivel global

Los principales cultivos alternativos que se promovieron para la erradicación del cultivo de la coca en la región San Martín fueron el café, el cacao, la palma aceitera y el palmito (pijuayo). Estos cultivos como se ha visto en el capítulo anterior tenían (y tienen actualmente) un gran potencial de desarrollo y de expansión regional y mundial.

La cadena de café, en primer lugar, se comercializa como café verde, café tostado en grano y café tostado molido. La producción se concentra en los países en vías de desarrollo, especialmente en los de América Latina y El Caribe, como Brasil, Colombia y México, mientras que más del 70% del consumo mundial del café se concentra en los países desarrollados. Según la FAO¹, la producción mundial de café en grano asciende a 7.03 millones de toneladas, de las cuales 5.51 millones son destinados a la exportación y representan un valor de US\$18,500 millones.²

Por su parte, la cadena de cacao es, al igual que la cadena de café, una cadena de valor global bien posicionada, con una producción mundial de 4.02 millones de toneladas de cacao en grano (ICCO, 2011), de las que más de 3 millones se exportan y representan US\$ 10,074 millones.³ Los principales productos exportables son en grano, en manteca, en polvo y en pasta. Así, es importante señalar que solo en el caso de la industria del chocolate, se ha pasado de un valor de los US\$50 en el 2000 a los US\$89 billones en el 2009 (ICCO, 2010). Asimismo, la producción del cacao se concentra en los países en desarrollo, especialmente en África (Costa de Marfil, Ghana y Nigeria), mientras que los países desarrollados, como EE.UU y los países europeos, concentran la transformación y consumo del cacao (64% del total).

Las cadenas de palma aceitera y palmito (pijuayo) representan, a nivel mundial, un importante mercado, aunque en la región latinoamericana aún se encuentre en expansión y desarrollo. La palma aceitera se usa especialmente para la producción de aceites naturales y de palmiste (almendra del fruto), aceites de mesa y de cocina, detergentes y jabones, producción de margarinas, mantecas, grasas lubricantes y secadores metálicos para pinturas, barnices y tintas, y recientemente para la elaboración de biodiesel (Proinversión, 2004). En el 2010,⁴ la producción mundial de aceite de palma alcanzó las 42.1 millones de toneladas, y el valor de exportaciones alcanzó un aproximado de US\$35,122 millones

(FEDEPALMA, 2008; UNODC, 2010).

El palmito, por último, se destina principalmente para el consumo en conserva, como producto gourmet para acompañar ensaladas o platos de fondo. Es importante señalar que casi la totalidad de palmito se comercializa de esta manera, puesto que es un producto altamente perecible en fresco. Se estima que el volumen mundial de exportación en el año 2010 fue de 55,100 toneladas, equivalentes a US\$154.4 millones. Los principales países productores son Ecuador y Costa Rica, y el principal consumidor es Francia.⁵

1. Departamento FAO. Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas.

2. Se toma en cuenta el precio por tonelada de café de US \$3,239.28 (US\$147.24 centavos).

3. La FAO estima un valor de exportaciones de 2.994 millones de toneladas mientras que ICCO estima para el año 2009 exportaciones de 3.148 millones de toneladas de cacao. El precio con el que se ha calculado el valor de exportaciones al 2010 ha sido de US\$ 3,358.

4. Se ha proyectado el volumen de producción en función a una tasa de crecimiento del 3.2% anual desde el año 2007, cuando la producción era de 38.3 millones de toneladas.

5. IBCE "Perfil de Mercado Palmito" 2008.

B. Importancia de la industria global

En el siguiente cuadro, podemos observar la evolución de los volúmenes de producción y valores de exportaciones a nivel mundial entre los años 2000, 2005 y 2010, para cada una de las cadenas analizadas:

Cuadro
Nº 1

Producción mundial y valor de exportaciones de café, cacao, palma aceitera y palmito (2000-2010 por cadena)

MUNDO	2000	2005	2010
Café			
Producción (millones de toneladas)	6.76	6.72	7.0
Exportaciones (millones de toneladas)	5.1	4.9	5.5
Exportaciones (US\$ millones)	7,193	9,768	17,848
Precio US\$ por TN	1,413	1,966	3,239
Cacao			
Producción (millones de toneladas)	2.87	3.4	4
Exportaciones (millones de toneladas)	2.8	3.37	3
Exportaciones (US\$ millones)	2,831	5,294	10,074
Precio US\$ por TN	990	1,571	3,358
Palma Aceitera (aceite de palma)			
Producción (millones de toneladas)	26.86	33.84	42.1
Exportaciones (millones de toneladas)	21.8	26.5	38.5
Exportaciones (US\$ millones)	9,610**	12,093	35,122
Precio US\$ por TN	439**	456	912
Palmito o pijuayo			
Producción (toneladas)	ND	52,500	60,100
Exportaciones (millones de toneladas)	ND	50,000*	55,100
Exportaciones (US\$ millones)	ND	137*	154*
Precio US\$ por TN	ND	2,735*	2,803*

Fuente: Elaboración propia con datos ICCO, ICO, Oil World Annual, UNODC y FAO.

*Estimación realizada sobre tendencias y valores de exportaciones año 2008. Perfil del Mercado de Palmito IBCE. **Estimación de precios y volumen exportado al 2003.

C. Geografía global de las industrias

En la cadena productiva del café, América Latina y El Caribe se ha constituido como la principal región productora. Solo en los países de esta región se producen 4 millones de TN (57% del total). Destacan Brasil, con una producción de 1.3 millones de TN, Colombia con 747,000 TN, Guatemala con 348,000 TN, y México con 273,000 TN. Otros países productores importantes son Indonesia, con una producción de 654,000 TN, Vietnam con 561,000 TN, Uganda con 220,000 y Costa de Marfil con 217,000. Con respecto al consumo, los países desarrollados consumen cerca del 74% de la producción mundial (5 millones de TN): Europa con 2.6 millones de TN, y América del Norte 1.3 millones de TN. Los países en desarrollo, por su parte, consumen el 28% o 1.7 millones de TN de café y realizan la industrialización del producto en menor grado que los países desarrollados.



Productos alternativos

Con respecto a la cadena productiva del cacao, la estructura es similar a la que se observa en el café, teniendo a países en desarrollo como productores y a los desarrollados como principales consumidores. La diferencia, sin embargo, radica en la ubicación geográfica de la producción, puesto que ella se concentra en África y no en Latinoamérica. En esta medida, África produce el 68% del grano de cacao a nivel mundial, lo que representa 2.7 millones de TN.⁶ Así, Costa de Marfil, principal productor de cacao en grano, produce 1.2 millones de TN, y representa el 44% de la producción mundial; Ghana, segundo productor mundial, produce 410,000 TN. Junto a estos países se encuentra Malasia, que ha posicionado al Lejano Oriente como la segunda región productora de cacao con 680,000 TN. La región de América Latina y El Caribe produce alrededor de 397,000 TN, de las cuales 180,000 son producidas por Brasil. Por el lado del consumo, Europa se constituye como la principal región consumidora puesto que concentra el 40% del consumo mundial (1.4 millones de TN) y el 65% de las importaciones mundiales. Además, es la principal región de procesamiento de cacao (ICCO: 2).

La cadena de palma aceitera se caracteriza por tener como sus principales productores a los países asiáticos de Indonesia y Malasia, quienes producen alrededor del 90% del aceite de palma a nivel mundial: El primero concentra el 46.9% (19.7 millones de TN) y el segundo produce el 43.5% (18.31 millones de TN).⁷ Latinoamérica solo produce 2 millones de TN de aceite palma, y el Perú contribuye solo con el 3% de esta cantidad (unas 60,000 TN).⁸ Los principales consumidores se encuentran repartidos entre los países en vías de desarrollo y los países desarrollados, siendo China el principal ejemplo de los primeros, con un consumo de 5.84 millones de TN, y de los segundos la UE, con un consumo de 4.6 millones de TN.

Finalmente, se debe señalar que la producción de palmito está fuertemente concentrada en los países latinoamericanos como Ecuador, Costa Rica, Brasil, Bolivia y Perú. Ecuador, principal exportador de palmito a nivel mundial, exporta alrededor del 53% del volumen mundial, mientras que Costa Rica concentra el 20% de dicho volumen. Es importante señalar que la comercialización se realiza en conserva, lo que significa que el palmito se vende procesado desde los países productores, de acuerdo a los estándares de calidad de los importadores, brokers o clientes internacionales. El principal consumidor es Francia, quien concentra el 37% del volumen exportado (20,620 toneladas), seguido por EE.UU, quien consume el 14.72% (8,110 toneladas).

D. Las industrias a nivel nacional y local

En el año 2010, la producción de café en el Perú alcanzó un volumen de exportación de 229,408 TN (4'987,130 quintales de 46 kilos cada uno), lo que representa más del 86% de la producción total nacional.⁹ El café se comercializa, principalmente, como café verde (en grano) y llega a exportar la mayor cantidad a los países de Alemania, Estados Unidos y Bélgica, que representan un valor FOB de US\$314.03 millones, US\$190.32 millones, y US\$96.68 millones, respectivamente.

En el caso del cacao, se debe señalar que se comercializa principalmente en grano (53%), en manteca (25%), en polvo (13%), y en pasta (8%). Las exportaciones de cacao en grano, que representan US\$34.6 millones y 11,084 toneladas, se destinan principalmente a los siguientes países: Italia (2,331 TN), Holanda (2,132 TN), Bélgica (1,986 TN), Singapur (1,165 TN) y Alemania (1,049 TN). El cacao en manteca, en cambio, se destina principalmente a Colombia (1,690 TN), Reino Unido (1,627 TN) y Francia (1,132 TN).

6. Según la FAO, el Lejano Oriente produce el 18% (680 TN) y América Latina y El Caribe el 14% (520 TN).

7. Proyecciones basadas en el Oil World Annual 2008.

8. Información recogida de la página web de Palmas del Espino. www.palmas.com.pe.

9. Información recogida en la Central de Café y Cacao del Perú.

Con relación a la cadena de palma aceitera y palmito, se debe señalar que, desde el punto de vista del escalamiento o *upgrading* de las cadenas de valor global, se caracterizan por haberse consolidado en las regiones de operación no solo por la producción de la materia prima, sino también por la industrialización del producto. Esto se debe, por un lado, a las características de los productos cultivados, pero en gran medida al apoyo que se dio a las diferentes organizaciones y asociaciones de palma y palmito para dotarlas de plantas de beneficio o de procesamiento.

A nivel de Latinoamérica, Perú produce solo el 3% de los 2 millones de toneladas de aceite de palma que produce la región, es decir, cerca de 60,000 TN anuales. Palmas del Espino, empresa líder del sector, cuenta con 22,000 hectáreas de palma aceitera en la Amazonía peruana, de las cuales alrededor de 8,000 se encuentran en producción. Además, cuenta con dos plantas de procesamiento de aceites, una en Tocache (San Martín), y otra en Alto Amazonas (Loreto), las cuales llegan a procesar casi la totalidad del aceite de palma en el Perú, con 50,000 toneladas anuales. En menor medida, participan otras empresas de accionariado difundido como INDUPALSA y OLPESA en San Martín, y OLPASA y OLAMSA en Ucayali.

Finalmente, el palmito en conservas es producido principalmente en la Región San Martín, por medio de las empresas ALIANZA y ASLUSA, quienes juntas producen cerca de 1,500 toneladas, representando más de 1,100 hectáreas. ¹⁰

El cuadro que se presenta a continuación muestra las principales tendencias relativas a la superficie, producción y valores de las exportaciones peruanas de los diferentes cultivos analizados (en el caso de la palma aceitera toda la producción va para el mercado nacional, de manera que no muestra exportaciones):

Superficie, producción y valor de exportaciones por cadena

Cuadro
N° 2

PERÚ	2002	2006	2010
Café			
Superficie (Has)	287,379	321,449	349,633
Producción (TM)	212,771	273,178	264,605
Exportaciones (millones US\$)	187	508	887
Cacao			
Superficie (Has)	49,188	56,732	77,192
Producción (toneladas)	24,353	31,676	46,613
Exportaciones (millones US\$)	13	24	78
Palma Aceitera			
Superficie (Has)	13,000*	19,000*	35,000*
Producción (TM) aceite de palma	37,000*	47,000*	60,000*
Pijuayo o palmito			
Superficie (Has)	ND	800	1,100
Producción (TM)	ND	900	1,500
Exportaciones (millones US\$)	ND	1.8	2.1

Fuente: Elaboración propia con datos de Series Históricas MINAG, IBCE, ICCO, ICO, FAO y Central de Café y Cacao

*Proyecciones realizadas en base a Oil Report Annual y Palmas del Espino.

10. Información recogida de las empresas ASLUSA y ALIANZA.

E. Geografía local de las cadenas

En el año 2010, las principales zonas productoras de café fueron Junín (29%), San Martín (24%), Cajamarca (15%), Cusco (13%) y Amazonas (12%), las cuales concentran el 91% del total producido. En San Martín, la principal cooperativa productoras de café promovidas por la UNODC y PDA es la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde, quien representa el 4% de las exportaciones totales de San Martín (US\$ 6,5 millones). Existen otras asociaciones como la Asociación de Productores Ecológicos (APROECO), Asociación Distrital Agropecuaria ADISA COFFE, Asociación de Productores Agropecuarios del Valle Alto Mayo (APAVAM), la Asociación de Productores Cafetaleros Fruto Selva y la Cooperativa Fe y Esperanza Valle de Alto Mayo, que concentran cerca del 23% de las exportaciones; finalmente, los pequeños productores no asociados, a través de empresas acopiadores e intermediarios como Romero Trading, Huancaruna y Macchu Picchu Trading, representan el resto de la exportación cafetalera de la región (73% restante). Estas organizaciones venden el café en grano, tostado o molido, y lo destinan principalmente al mercado de exportación puesto que cuentan con las certificaciones para acceder a los mercados externos (Comercio Justo, Certificación Orgánica).

La producción de cacao se realiza en las regiones de San Martín, Cusco, Ayacucho, Junín y Amazonas. Dichas regiones producen 45%, 15.4%, 13.4%, 9.5%, y 6%, respectivamente. San Martín representa el 37% de las exportaciones nacionales, donde las principales cooperativas promovidas por UNODC y posteriormente PDA, son la Cooperativa Agraria Cacaotera, que representa el 18% de dichas exportaciones, y la Cooperativa Agroindustrial de Tocache CAT, la ACOPAGRO, la Asociación de Productores de Cacao Nuevo Bambamarca Tocache ASPROC-NBT, la Asociación Central de Productores de Cacao Nuevo Horizonte CP CACAO, la Asociación de Productores de Cacao Uchiza APCU, y la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde, quienes representan el 9%. El 10% restante se reparte entre las principales empresas ubicadas en la región como Macchu Picchu Trading y Romero Trading, entre otras.

Al igual que en el caso del café, la mayor cantidad de cacao se comercializa en grano, el cual sirve de materia prima para la elaboración de chocolates y pasta de cacao. Además, se debe recalcar que en gran medida, la

producción se realiza bajo los estándares del mercado orgánico. En menor medida, a partir del año 2010, se vienen elaborando chocolates para el mercado local, bajo las marcas “Gran Pajatén” de ACOPAGRO, y “Valle de Sisa” de la CAC Oro Verde, así como La Orquídea, orientada al mercado regional y local.

En el caso de la palma aceitera, las regiones de San Martín y Ucayali son las que concentran la producción, tanto de materia prima (racimos de fruta fresca), como de su procesamiento industrial para aceite de palma o combustible biodiesel. Así, en dichas regiones se producen cerca de 60,000 toneladas de aceite de palma anualmente, de las que la empresa Palmas del Espino produce más del 80%. Esta producción es equivalente a más de 35,000 Has de palma, y se destina a una diversidad de productos como jabones de tocador, coberturas de chocolate, y biodiesel.

Al igual que la palma, la producción e industrialización del palmito en conserva está fuertemente concentrado en la Selva Baja y en la Región San Martín. En este sentido, las empresas ASLUSA y ALIANZA, ubicadas en las provincias de Tocache y Pongos de Caynarachi, respectivamente, son las más importantes de la región, puesto que producen 1,500 TN de palmito en conserva.



2 Estructura de las Cadenas de la Región San Martín

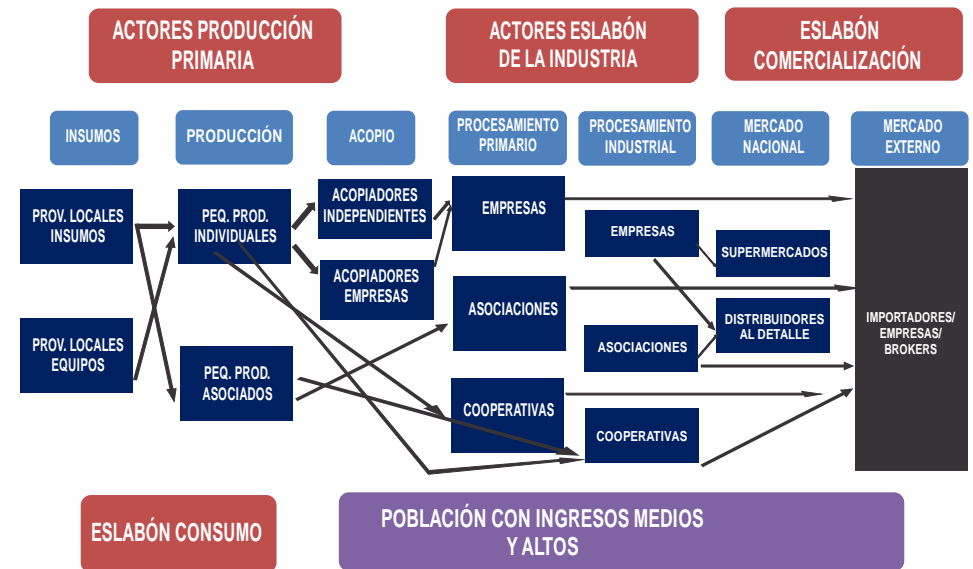
Estructura de las Cadenas de la Región San Martín

A. La cadena del café y el cacao.

Las cadenas de café y cacao son similares en su estructura, tanto a nivel de la producción, como de industrialización y comercialización del producto. En ambos casos, la comercialización y exportación del producto se realiza en grano (café verde y cacao en grano) y los principales destinos de lo que se produce en la región San Martín son los países desarrollados (Europa y Estados Unidos). La estructura de ambas cadenas se concibe de la siguiente manera:

Estructura de la cadena productiva de café y cacao

Gráfico
N° 1



Fuente: Elaboración Propia

Insumos. La provisión de herramientas e insumos, como fertilizantes, productos agroquímicos, abonos orgánicos y equipos para el manejo del café y cacao, se realiza de manera general, por proveedores locales conformados como pequeñas empresas orientadas a productores no asociados.

Producción. La producción de ambos cultivos se realiza por pequeños y medianos productores, de manera individual, asociada en cooperativas. En este segmento se incluye tanto la producción de café verde, el cacao en baba o mazorca, así como beneficiado (grano seco). Las asociaciones/cooperativas más importantes a nivel San Martín son las siguientes: ACOPAGRO, que produce cerca del 29.5% de las exportaciones de cacao producido por organizaciones de productores a nivel nacional; CAC ORO VERDE, APCU, CAT, ASPROC-NBT, CP Cacao Nuevo Horizonte, entre otras, que juntas producen cerca del 15% de dichas exportaciones.

Acopio. En la región existen intermediarios, acopiadores independientes y/o empresas encargadas de comprar la producción de los agricultores en chacra. Dichos actores, a su vez, revenden la producción a otras empresas para la posterior comercialización o industrialización del café o cacao. Entre las empresas acopiadoras más importantes se encuentran Machu Picchu Trading, Romero Trading y Huancaruna. Se debe señalar que dichas empresas captan la producción de los agricultores de San Martín solo a través de los intermediarios o acopiadores.

Procesamiento primario. Este proceso implica procesos de industrialización simples como la transformación del café verde a café molido, o la transformación del cacao en pasta de cacao. En este segmento, empiezan a operar las cooperativas, entre las que destacan ACOPAGRO y CAC ORO VERDE. Vale recalcar que los precios pagados a los productores por parte de los acopiadores/intermediarios son en promedio, S/.5 por kg, mientras que los que pagan las cooperativas promedian los S/.8 por kg, por efecto de su certificación orgánica y acceso al comercio justo.

Procesamiento Industrial. Este proceso se realiza por medianas y grandes empresas. Se elaboran diversos productos como café instantáneo (clásicos, gourmet, etc.), coberturas de chocolate, cremas fondant, cocoa y derivados de cacao y café. Entre las principales empresas que participan en la región se encuentran Altomayo, Nestlé e Industrial Comercial Holguín.

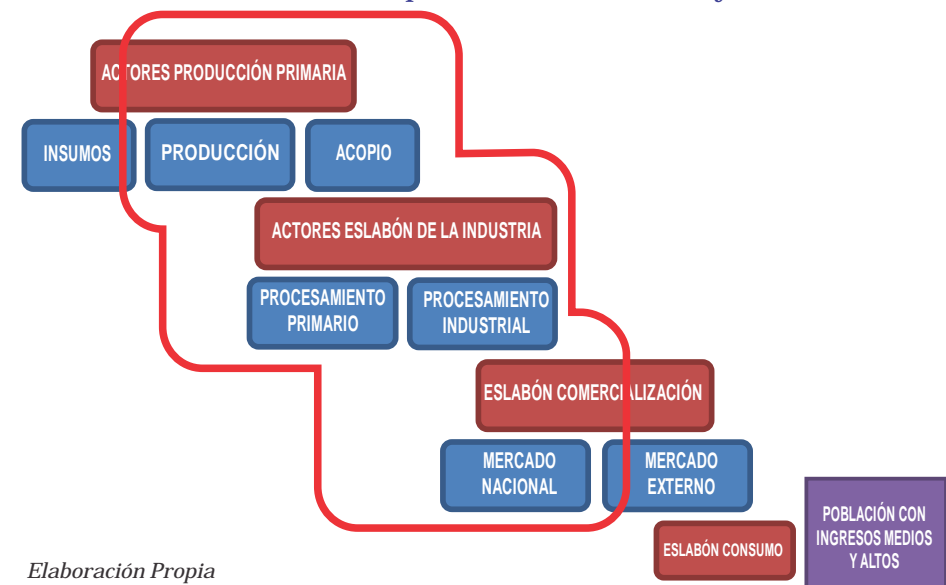
Comercialización en el mercado nacional. El principal destino de los productos mencionados en el bloque anterior son los supermercados, bodegas y distribuidores al detalle, así como heladerías y cafeterías locales

y nacionales. Así, se pueden mencionar las cadenas de supermercados Vivanda, Metro, Plaza Vea, y las cadenas de Starbucks o Mcdonald's.

Comercialización en el mercado externo. El grano de café y cacao es vendido principalmente al mercado exterior, donde pasan por un proceso de industrialización al igual que en el mercado nacional, pero bajo otros estándares, y destinados a diferentes públicos. La relación se realiza directamente con los compradores, entre los que destacan: Starbucks Coffee, Café Serie (Alemania), Ethiquable (Francia), Dean's Beans (EE.UU), Epico (Bélgica), Trading Organic (Holanda), TCHO (EE.UU), Alter Eco (Francia), Sumaqaq (para mercado europeo y americano), Barry Callebaut (Francia), ICAM (Italia), Original Beans (Holanda).

De lo anterior, entonces, observamos que el segmento en donde se ha especializado la región San Martín para estos productos, es el de la producción de la materia prima sin mayor procesamiento para su colocación en el mercado externo. En menor medida el procesamiento de café tostado y molido y chocolates orientado al mercado nacional (gráfico N°2).

Mapeo de la región san martín en la cadena productiva de café y cacao



Elaboración Propia

Gráfico
N° 2

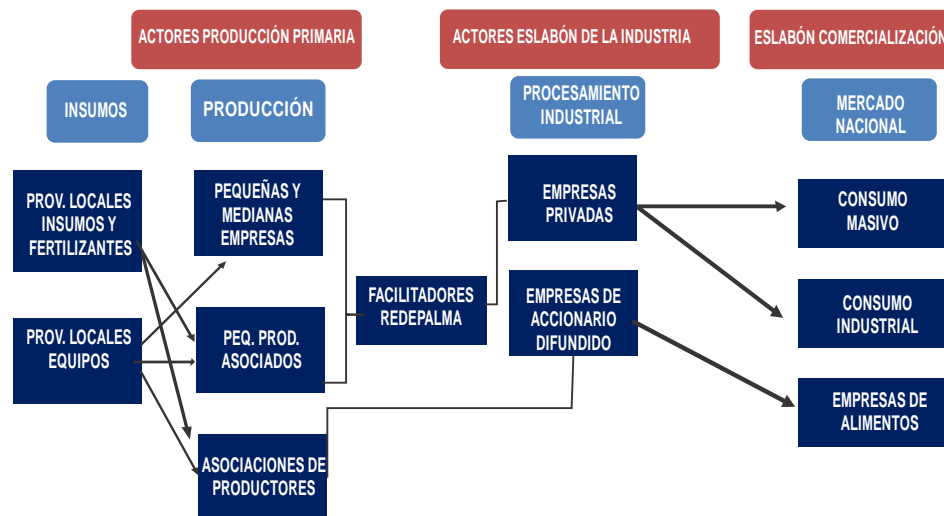
El círculo rojo hace alusión al mapeo de los segmentos en los que se ha especializado el territorio analizado. Tanto en el caso del café y cacao, como de palma y palmito, dicho mapeo es aplicable al Perú como a la Región San Martín, puesto que, para el caso de los primeros, la mayor parte de la producción se vende en grano, y en el de los segundos, la producción e industrialización se realiza en la misma región San Martín. En resumen, el círculo indica en qué eslabones de la cadena global de valor participa (se ha especializado) el territorio en cuestión.

B. La cadena de la Palma Aceitera.

A diferencia de las cadenas de café y cacao, en el Perú, y particularmente en San Martín, la palma aceitera abarca mayores segmentos dentro de la cadena global de valor, puesto que tanto la producción como la industrialización y el consumo se dan a nivel regional y nacional. La estructura de la cadena se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico
Nº 3

Estructura de la cadena productiva de palma aceitera



Fuente: Elaboración Propia

Insumos. La producción y provisión de insumos, como fertilizantes, productos agroquímicos, equipos para el manejo de la palma aceitera, se realiza de manera general, por proveedores locales constituidas en pequeñas empresas en toda la región.

Producción. La producción es realizada principalmente por una empresa privada y por asociaciones de palmicultores dueñas de empresas de accionariado difundido. En menor medida, se realiza por pequeños y medianos productores independientes. La empresa Palmas del Espino cuenta con 8,000 hectáreas en producción, de un total aproximado de 17,000. Es importante señalar a la Asociación de Jardines de Palma JARPALMA y a la Asociación Central de Productores ACEPAT, quienes cuentan con la mayor parte del accionariado de las empresas INDUPALSA y OLPESA, y poseen con 1,700 Has y 2,022 Has respectivamente.

Procesamiento Industrial. El procesamiento de la fruta de palma se realiza en pequeñas y medianas plantas para producir aceite de palma. Entre ellas destacan las empresas Palmas del Espino, que tiene dos plantas de producción de aceite de palma con capacidad de 60 TN/hora y 10 TN/hora de racimos de fruta fresca (RFF). Asimismo, las empresas pequeñas y medianas como OLAMSA, OLPASA, INDUPALSA y OLPESA con capacidad para procesar 24 TN/hora RFF, 6 TN/Hora, 6 TN/Hora, y 10 TN/Hora, respectivamente. Asimismo, en este segmento, la empresa Palmas del Espino cuenta con una planta para producir aceite de palmaste, aceite crudo refinado, aceites domésticos, jabones de tocador, de lavar, y mantecas. En la Región San Martín se encuentran Palmas del Espino, OLPESA INDUPALSA, quienes producen 50,000 TN, 5,190 TN, 3,350 TN (UNODC: 2010).

Comercialización en Mercado Nacional. El uso que se da al aceite de palma es diverso. Se usa como insumo para la producción de chocolates, jabones, cosméticos, y en los últimos años se está orientando a la producción de biodiesel (Palmas del Espino). De esta manera, la Región San Martín concentra varios segmentos de la cadena, como se muestra en el siguiente gráfico:

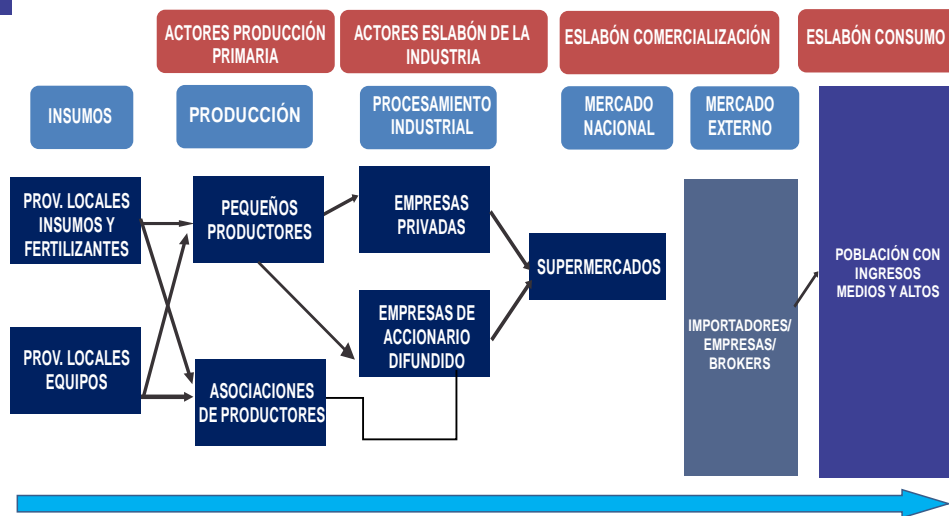
Mapeo de la región San Martín en la cadena productiva de palma aceitera.



Fuente: Elaboración Propia

C. La cadena del Palmito (Pijuayo). Al igual que la cadena de palma aceitera, el palmito se comercializa procesado, en conservas de vidrio o lata. En el caso de la Región San Martín, el territorio concentra las actividades de producción, industrialización y comercialización de la cadena, indicando un claro ejemplo de escalamiento territorial. La estructura de la cadena se desarrolla como sigue:

Estructura de la cadena productiva de palmito



Fuente: Elaboración: Propia

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

Insumos. La producción y provisión de insumos, como fertilizantes, productos agroquímicos, equipos para el manejo del palmito, se realiza de manera general, por proveedores locales constituidos en pequeñas empresas dentro de las zonas de producción e industrialización.

Producción. La producción de palmito en la región se da por medio de las empresas de accionariado difundido de ASLUSA (en Santa Lucía) y Alianza (Pongos de Caynarachi). Las asociaciones que respaldan dichas empresas (y que cuentan con un alto porcentaje del total de acciones), son la Asociación de Productores de Palmito y Fruta de Santa Lucía APROSAN y la Asociación de Productores de Palmito APROPAL Alianza.

Procesamiento Industrial. El procesamiento industrial se realiza *in situ* en las plantas construidas para dicho fin, en Santa Lucía y en Pongos de Caynarachi. ASLUSA, planta de procesamiento manual, procesa 130,000 tallos al mes lo que significa una producción en conserva de 50 TN, mientras que Alianza procesa 240,000 tallos al mes, equivalentes a 100 TN mensuales de producto terminado. Actualmente, se han instalado recientemente dos empresas adicionales en la ciudad de Tarapoto y de Pongos de Caynarachi.

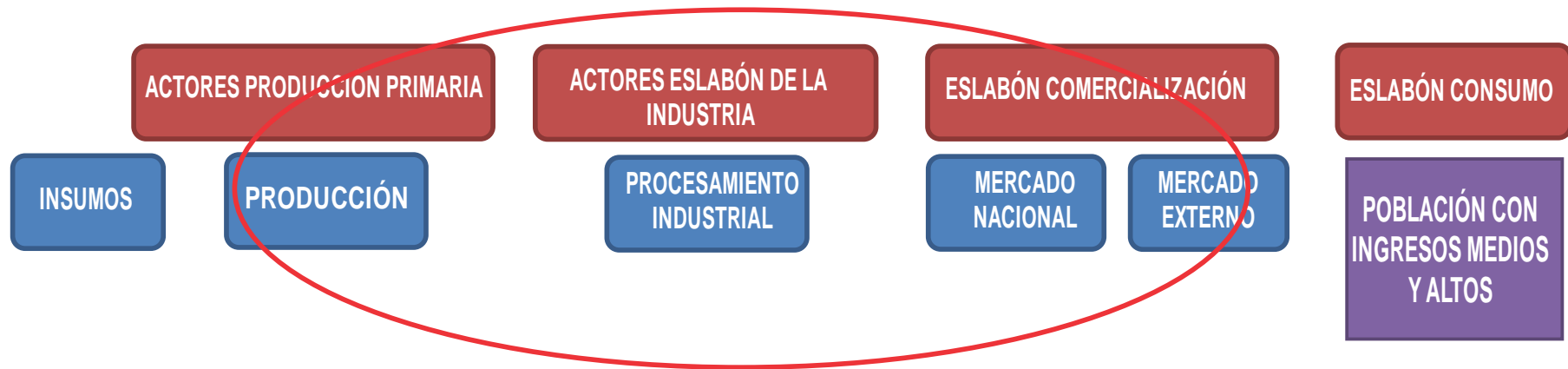
Comercialización en Mercado Nacional. El uso que se da al palmito es principalmente el de la elaboración de conservas, dado que es altamente perecible. Para el caso del mercado nacional, se destinan las conservas a supermercados y bodegas, lo que representa 30 TN mensuales. ASLUSA comercializa 10 TN mensuales a través de su marca Santa Lucía.

Comercialización en Mercado Externo. La comercialización en el mercado externo se realiza también en conservas (vidrio o lata) de acuerdo a las especificaciones del cliente. Los procesos de labelización y etiquetado de los frascos se realizan también en la planta. Entre las principales empresas compradoras de palmito en conservas se encuentran Roche Fontaine de Francia, Conchita Foods de EE.UU, Dani de España, entre otras.

De esta manera, la Región San Martín concentra varios segmentos de la cadena de palmito, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico
N° 6

Mapeo de la región san martín en la cadena productiva de palma aceitera

*Fuente: Elaboración Propia*

3

La Gobernanza de las Cadenas de Valor en San Martín

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

El concepto de gobernanza permite entender cómo una cadena es controlada y coordinada cuando ciertos actores en la cadena tienen mayor poder que otros. Gereffi define gobernanza como aquellas “relaciones de autoridad y poder que determinan cómo los recursos financieros, humanos y materiales son asignados y distribuidos dentro de una cadena” (Gereffi, 1994:97).

Esta definición es ampliamente aceptada puesto que permite analizar y entender las nuevas formas de relación entre los diferentes eslabones de la cadena más allá de la netamente comercial, para mejorar la competitividad del conjunto. La definición es parte de la metodología propuesta por la Universidad de Duke, y es usada por diversos investigadores de países como Argentina, EE.UU, Perú, y otros países.

Lo importante de este concepto es que ayuda a entender cómo las empresas pueden participar y desarrollarse dentro las industrias globales. Así, analizando las diferentes cadenas presentes en la región San Martín, observamos que al interior de ellas ocurren diversos tipos de gobernanza, al mismo tiempo que se desarrollan tipos híbridos de la misma.¹¹ En el caso de la cadena de café y cacao, dadas las características del mercado, predominan los tipos Modulares, en las que los proveedores elaboran productos de acuerdo a las especificaciones del cliente, estableciendo relaciones más fuertes que en una relación marcada solo por el precio (mercado), y Relacionales, donde existe una mutua dependencia y una toma de decisiones conjunta. Esto es así, debido a que el mercado objetivo de ambos productos, sea en grano o procesado (tostado o molido en el café, y en grano o manteca en el cacao), es el de Comercio Justo (Fair Trade), y el Orgánico. Los clientes, importadores, brokers y empresas de Comercio Justo, están interesados en promover y mejorar la calidad de vida de los agricultores encargados de la producción de las materias primas, al mismo tiempo que generan ganancias. Así, establecen relaciones directas con los productores y sus organizaciones, brindan capacitación y asistencia técnica, y promueven la gestión de diversos tipos de certificación que permita a los productores cumplir con las exigencias de calidad, manufactura y de trabajo de dichos mercados.

11. Como señala el marco analítico de las Cadenas de Valor Global de la Universidad de Duke, los tipos de gobernanza (de mercado, modular, relacional, cautiva y jerárquica) corresponden a marcos analíticos, más no empíricos. En la realidad, las cadenas operan con diversas formas de gobernanza de acuerdo a los segmentos que se relacionen.



Los mercados del café y cacao están caracterizados por la presencia de grandes y medianas empresas, así como cooperativas, que agrupan a una gran cantidad de asociaciones y productores individuales. Las cooperativas agrarias son las líderes en lo referido a producción de café y cacao en grano, mientras que las empresas o clientes internacionales dominan el mercado en lo referido a los criterios de calidad, certificaciones requeridas, procesamiento y comercialización de los productos derivados de dichos productos.

En el caso de la palma aceitera, la gobernanza está determinada por la actividad de Palmas del Espino, principal productor de palma aceitera, de aceites de palma y derivados. Se puede caracterizar dicha gobernanza como de tipo modular, puesto que la empresa establece diversos relacionamientos con un buen número de palmicultores de la Asociación FEDEPALMA, además de acciones de responsabilidad social empresarial como donación de plántones a los agricultores para la expansión de palma, charlas de capacitación y sesiones de asistencia técnica, acciones de conservación y protección del medio ambiente (a través de la puesta en marcha de lagunas de tratamiento, afluentes y aprovechamiento de biogás), uso de insectos útiles como controladores biológicos (que reduce el uso de plaguicidas), y la puesta en marcha de un centro de rescate de especies en peligro de extinción como el venado, el tapir, el otorongo, entre otros. Asimismo, las empresas de INDUPALSA y OLPEA presentan un caso distinto de gobernanza dentro de la cadena de palma, puesto que las asociaciones de productores que poseen la mayor parte del accionariado de dichas empresas, JARPALMA y ACEPAT, permiten que se hable de una gobernanza de tipo relacional, es decir, donde existe una relación igualitaria en la toma de decisiones.

A continuación, señalamos la influencia en el mercado de las empresas líderes para cada una de las cadenas e ilustramos la manera en que se determina la gobernanza.

Influencia en el mercado de empresas líderes de la región San Martín de café, cacao, palma y palmito

Café y Cacao				
Criterios	Obligatorio/ Opcional	Capacitación	Costos	Descripción
	Estándares de Calidad			
Certificaciones	Obligatorio	Si	Altos	Los clientes internacionales exigen y gestionan, junto con las cooperativas, certificaciones diversas como: Orgánica, Comercio Justo FLO, BIO LATINA, Rainforest Alliance (Medio ambiente), UTZ (medio ambiente y condiciones laborales), Oukosher, CCB (clima y biodiversidad), entre otras.
Código de Trabajo Corporativo	Opcional	Si	Medio	Se tienen las certificaciones BIO (medio ambiente y responsabilidad social),
Protección al medio-ambiente	Opcional y obligatorio de acuerdo a la certificación y el mercado	Si	Medio	Se tienen las certificaciones BIO (medio ambiente y responsabilidad social)
Palma Aceitera				
Estándares de Calidad	Opcional	Si	Altos	La principal industria, Palmas del Espino, rige su quehacer por altos estándares de calidad, tanto económicos como sociales y medio ambientales. La competencia es alta en el mercado de jabones, mantecas y aceites domésticas, por lo que la manera de dar valor a su empresa es regirse por una política de responsabilidad social empresarial.
Certificaciones	Opcional	Si	Altos	Se guía por los estándares del Global Reporting Initiative.
Palmito				
Estándares de Calidad	Obligatorio	Si	Altos	La producción de palmito se realiza en conserva de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por las diferentes empresas (Roche La Fontaine, Conchita Foods, Dani)
Certificaciones	Obligatorio	Si	Altos	ASLUSA y ALIANZA cuentan con la certificación HACCP, que es el Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos para el Proceso Productivo ALIANZA ha logrado su inclusión en Comercio Justo.

4 Contexto Institucional de las Cadenas

Los principales compradores de los productos primarios en las cadenas, así como los servicios que se prestan a los productores de cada cultivo, se presentan en el siguiente cuadro:

Principales asociaciones, cooperativas y empresas compradoras en la región San Martín 2010

Cuadro
N° 4

	N° Socios	Has	Colocaciones anuales (TM)	Factur. Anual (millones US\$)	Servicios que presta a sus socios	Principales compradores
Café						
CAC Oro Verde	970	1,940	1,080	3.5	Cursos de capacitación, asesoría técnica	Dean's Beans (EE.UU), Café Serie (Alemania), Original Beans (Holanda), Ethiquable (Francia)
Cacao						
Coop. Agraria Cacaotera ACOPIAGRO	2,000	6,000	2,500	5.6	Capacitación en comercialización, certificación, créditos (efectivo y especias) y servicios sociales (jubilación, etc.)	Barry Callebaut (Francia), TCHO (EE.UU), Alter Eco (Francia), Pronatec (Suiza)
Coop. Agraria Agroindustrial CAT	612	1,863	330	1.07	Asistencia técnica, crédito en abonos	Pronatec (Suiza)
Asoc. Central de Prod de Cacao Nuevo Horizonte	150	248	20	0.064	--	Sumaqa Broker
Asoc. De productores de cacao Uchiza APCLU	138	339	20	0.064	--	Sumaqa Broker
Nuevo Bambamarca ASPROC-NBT	200	500	140	0.47	--	Sumaqa, Pronatec
Oro Verde	250	500	200	0.67	Capacitación, asistencia técnica, crédito	Epico (Bélgica), Pronatec (Suiza)
Palma Aceitera						
Palmas del Espino	--	8,000	50,000	59	Capacitación, asistencia técnica, insumos a productores privados (FREDEPALMA) para expansión de tierras, empresas, otorga abonos	Procesa el aceite para comercializarse en mercado nacional
INDUPALSA	444	1,700	3,344	3.05	Capacitación y asistencia técnica, facilitan créditos	Procesa el aceite para comercializarse en mercado nacional
OLPESA	1,515	5,842	5,186	4.73	Capacitación y asistencia técnica, facilitan créditos	Alpamayo
Palmito						
ASLUSA	230	475	600	0.77	Capacitación y asistencia técnica	Roche Lafontaine, Conchita Foods, Dani
ALIANZA	255	785	1200	1.5	Capacitación y asistencia técnica	--

Desde el punto de vista económico y social, debemos señalar los beneficios que conlleva la producción de cada uno de los cultivos para los pequeños productores involucrados.

La región San Martín, al igual que todo el territorio ubicado en la selva baja y media, presenta ventajas comparativas importantes para la producción de los cultivos alternativos de café, cacao, palma aceitera y palmito. Cuenta con terrenos ubicados entre los 500 m.s.n.m y los 1,800 m.s.n.m, y condiciones edafoclimáticas que inciden positivamente sobre la calidad de la producción de estos cultivos. Ejemplos claros de ello son los diferentes premios ganados por el café y el cacao en el mercado gourmet, especialmente en el mercado francés. El gran reto es aprovechar las ventajas comparativas de la región y transformarlas en ventajas competitivas.

Esta favorable situación económica y social ha permitido que se asienten en la región un gran número de pequeños agricultores, los que son los protagonistas principales del Modelo San Martín. Como parte de nuestro trabajo hemos realizado una caracterización de los pequeños agricultores pertenecientes a las cooperativas y asociaciones de la región San Martín.

En los siguientes cuadros, indicamos la distribución de la tenencia de tierras según la cadena y las cooperativas que intervienen en ella:

Cuadro
N° 5

Distribución de propiedad de la tierra según cooperativa

CAFÉ	N° Socios	Has
CAC "ORO VERDE"		
10% de socios con 1.5 Has	97	146
85% de socios con 2 Has	825	1650
5% de socios con 3 Has	48	144

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en el campo

Cuadro
N° 6

Distribución de propiedad de la tierra según cadena del cacao

CACAO	N° socios	Has
ASOC. CENTRAL DE PROD. DE CACAO NUEVO HORIZONTE		
El 90% de productores poseen 1 y 2	135	203
10% tienen 3 Ha	15	45
Total	150	248
ASOC. CENTRAL DE PROD. DE CACAO UCHIZA-APCU		
70% de productores tienen entre 1	97	97
30% de productores tienen 2 Has	41	82
Total	138	179
ASOC. DE PROD. DE CACAO NVO. BAMBAMARCA TOCACHE		
10% de productores con un área de 1 Ha	20	20
30% de productores con un área de 2 Ha	60	120
60% de productores con un área de 3 Ha	120	360
Total	200	500
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE -CAT		
15% de productores posee 1 Ha	92	129
40% de productores posee entre 2 y 3 Has	245	634
45% de productores posee 4 Has	275	1,100
Total	612	1,863
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA "ORO VERDE"		
100% produc. de cacao cultiva 2 Has	250	500
COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERIA - ACOPAGRO		
80% tiene un área de 1.5 Has	1,600	2,400
20% tiene un área de 2 Has	400	800
Total	2,000	3,200

Fuente: Elaboración propia con datos de las cooperativas e información de campo.

Distribución de la propiedad de la tierra de la empresa JARPALMA

JARPALMA	N° Socios	Has
65.5% de socios están en San Martín y tienen entre 2.5 y 5 Has.	289	1100
34.5% de socios están en Loreto y tienen entre 5 a 40 Has.	155	1100
Total	444	2200
ACEPAT		
SECTOR I (Tananta) 3.7 Has	489	1787
SECTOR II (Cañuto) 4.3 Has	467	2027
SECTOR III (Limón) 3.6 Has	559	2028
Total	1515	5842

Fuente: Elaboración propia con datos de las cooperativas e información de campo.

Distribución de la propiedad de la tierra de FREDEPALMA

ASOCIACIONES Y EMPRESAS AFILIADAS FREDEPALMA	DISTRITO	N° DE SOCIOS	TOTAL HAS INSTALAD.	HAS /SOCIO
Asoc. Prod. Agropecuarios José Carlos Mariátegui	Uchiza	65	500	7.69
Asoc. Prod. de Palma aceitera APPACHE	Tocache	10	91	9.10
Aceites Cainarachi S. Martín S.A.	Lamas	19	33	1.74
Emp. AGROSERVIS Las Palmeras E.I.R.L.	Tocache	2	50	25.00
Emp. Agrícola Palmicultora EL SADDAI E.I.R.L.	Pólvora	2	40	20.00
Emp. Comunal de Serv. Agrop. Tocache ECOMSA E.I.R. L.	Tocache	19	180	9.47
Emp. EL PATACINO E.I.R.L.	Pólvora	1	80	80.00
Emp. de Prod. Agroind. y servicios EMPRAIS E.I.R.L.	Pólvora	1	60	60.00
Inversiones Campos E.I.R.L.	Tocache	1	96	96.00
Emp. Fundo Agric. Las Palmeras FABROPAL S.A.C.	Pólvora	1	30	30.00
Emp. Fundo Onassis E.I.R.L.	Tocache	1	180	180.00
Emp. de Prod. y com. de Palma aceitera Tocache PPALMACEIT E.I.R.L.	Tocache	2	160	80.00
Emp. de producción de Palma Aceiter Horizonte PROPACH S.A.C.	Pólvora	2	52	26.00
Representaciones y Servicios Sol Tours	Tocache	1	31	31.00
Representaciones GERMANY	Tocache	1	36	36.00
Asociación PALMA NUEVA	Uchiza	22	45	2.05
Asociación OLEOPALMA	Tocache	8	50	6.25
TOTAL		158	1714	10.85

Fuente: FREDEPALMA

Contexto Institucional de las Cadenas

Los productores, asociaciones y empresas EIRL, están afiliados a FREDEPALMA, quien participó activamente en la anulación de la ley del convenio Perú-Colombia que permitía la importación de aceite de soya libre de aranceles. Producto de este proceso se estableció una relación comercial entre los productores y la empresa, permitiendo que estos productores ampliaran su área de cultivo con plántones provenientes de Palmas del Espino.

Distribución de propiedad de la tierra según cadena del palmito

PALMITO	N° socios	Has
ASLUSA: AGROINDUSTRIAS STA. LUCÍA		
90% tiene entre 1 Ha y 2 Ha	207	310.5
10% tiene más de 4 Has	23	164.5
Total	230	475
EMPRESA ALIANZA		
60% tiene promedio entre 2 y 3 Has	153	321.3
40% tiene de 4 Has o más	102	463.7
Total	255	785

Fuente: Elaboración propia con datos de las cooperativas e información de campo.

Como podemos observar claramente, la producción se encuentra concentrada en pequeños agricultores que manejan en promedio 2 hectáreas de cultivo, con excepción de los medianos y grandes productores.

Los siguientes cuadros indican los costos y utilidades aproximadas de acuerdo al tamaño de hectáreas de los productores:

Costos y utilidades del café por Ha.

CAFÉ	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO AÑO
Productor de 1.5 Ha	12600	3900	8700
Productor de 2 Has	16800	5200	11600
Productor de 3 Has	25200	7800	17400

Cuadro
N° 11

Ingresos netos de productores de JARPALMA

JARPALMA			
INGRESO NETOS DE PRODUCTORES/TAMAÑO (HAS)			
PROD/ÁREA	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO
Productor de 2.5 Has	13,161.75	3,750.00	9,411.75
Productor de 5 Has	26,323.50	3,750.00	22,573.50
Productor de 10 Has	52,647.00	15,000.00	37,647.00
Productor de 20 Has	105,294.00	30,000.00	75,294.00
Productor de 30 Has	157,941.00	45,000.00	112,941.00
Productor de 40 Has	210,588.00	60,000.00	150,588.00

Cuadro
N° 12

Ingresos netos de productores de ACEPAT

ACEPAT			
INGRESO NETOS DE PRODUCTORES/TAMAÑO (HAS)			
PROD/ÁREA	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO
Productor Sector I, 3.7 Has	19,479.39	5,550.00	13,929.39
Productor Sector II, 4.3 Has	22,638.21	6,450.00	16,188.21
Productor Sector III, 3.6 Has	18,952.92	5,400.00	13,552.92

Ingresos netos de productores de FREDEPALMA

Cuadro
N° 13

SOCIOS FREDEPALMA			
INGRESO NETOS DE PRODUCTORES/TAMAÑO (HAS)			
PROD/ÁREA	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO
Productores de 1.74 Has	14,399.16	3,306.00	11,093.16
Productores de 2.05 Has	16,964.53	3,895.00	13,069.53
Productores de 6.25 Has	51,721.13	11,875.00	39,846.13
Productores de 7.69 Has	63,637.68	14,611.00	49,026.68
Productores de 9.10 Has	75,305.96	17,290.00	58,015.96
Productores de 9.47 Has	78,367.86	17,993.00	60,374.86
Productores de 20 Has	165,507.62	38,000.00	127,507.62
Productores de 25 Has	206,884.52	47,500.00	159,384.52
Productores de 26 Has	215,159.90	49,400.00	165,759.90
Productores de 30 Has	248,261.42	57,000.00	191,261.42
Productores de 31 Has	256,536.80	58,900.00	197,636.80
Productores de 36 Has	297,913.71	68,400.00	229,513.71
Productores de 60 Has	496,522.85	114,000.00	382,522.85
Productores de 80 Has	662,030.46	152,000.00	510,030.46
Productores de 96 Has	794,436.55	182,400.00	612,036.55
Productores de 180 Has	1,489,568.54	342,000.00	1,147,568.54

Fuente: Elaboración propia en base a información a FREDEPALMA

Cuadro
N° 14

Ingresos por asociaciones de productores

Cacao	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO
ASOC. CENTRAL DE PROD. DE CACAO NUEVO HORIZONTE			
Productor 1 Ha	4,200	1,800	2,400
Productor 2 Has	8,400	3,600	4,800
Productor 3 Has	12,600	5,400	7,200
ASOC. CENTRAL DE PROD. DE CACAO UCHIZA -APCU			
Productor de 1 Ha	4,800	1,800	3,000
Productor de 2 Has	9,600	3,600	6,000
ASOC. DE PROD. DE CACAO NVO BAMBAMARCA TOCACHE			
Productor 1 Ha	5,200	2,200	3,000
Productor 2 Has	10,400	4,400	6,000
Productor 3 Has	15,600	6,600	9,000
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE -CAT			
Productor 1 Ha	5,200	2,200	3,000
Productor 2 Has	10,400	4,400	6,000
Productor 3 Has	15,600	6,600	9,000
Productor 4 Has	20,800	8,800	12,000
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA "ORO VERDE"			
Productor de 2 Has	12,600	5,700	6,900
COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA - ACOPAGRO			
Productor con un área de 1.5 Has	10,500	4,275	6,225
Productor con un área de 2 Has	14,000	5,700	8,300

Fuente: *Elaboración propia en base a información a FREDEPALMA*



Ingresos de productores APROSAM

APRO SAM			
INGRESO NETOS DE PRODUCTORES/TAMAÑO (HAS)			
PROD/ÁREA	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO
Productor de 1 Ha	2,448	2,200	248
Productor de 2 Has	4,896	4,400	496
Productor de 5 Has	15,300	11,000	4,300
Productor de 7 Has	21,420	15,400	6,020
Productor de 9 Has	27,540	19,800	7,740

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa APROSAM

Cuadro
N° 15

Ingresos de productores APROPAL

APROPAL			
INGRESO NETOS DE PRODUCTORES/TAMAÑO (HAS)			
PROD/ÁREA	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO
Productor de 2 Has	4,896	4,400	496
Productor de 3 Has	7,344	6,600	744
Productor de 4 Has	9,792	8,800	992
Productor de 5 Has	15,300	13,000	2,300
Productor de 7 Has	21,420	18,200	3,220
Productor de 9 Has	41,310	23,400	17,910

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa APROPAL

Cuadro
N° 17

En los siguientes cuadros presentamos los resultados económicos que se lograrían en el 2011 por las empresas de accionariado difundido a partir de la producción realizada y los compromisos de colocación de su producción:

Procesamiento de planta de la empresa INSUPALSA

PROCESAMIENTO DE PLANTA DE LA EMPRESA INDUPALSA					
Procesamiento año	Racimos FF	Aceite	% Extrac.	Produc.	% Extract
	TN	CRUDO (TN)		PALMISTE	
Producción 2011 (proyect)	17,142.86	3,600.00	21.00%	428.57	2.50%
Precio \$/TN	192.85	1,184.00		238.10	
Total \$	3,305,934.06	4,262,400.00		102,040.83	
Empleos generados en procesamiento	42				

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa INDUPALSA

Cuadro
N° 16

Cuadro
N° 18

Procesamiento de planta de la empresa OLPESA

PROCESAMIENTO DE PLANTA DE LA EMPRESA OLPESA					
Procesamiento año	Racimos FF	Aceite	% Extrac.	Produc.	% Extract
	TN	CRUDO (TN)		PALMISTE	
Producción 2011 (proyect)	28,171.85	6,302.04	22.37%	1,031.09	3.66%
Precio \$/TN	192.85	1,184.00		238.10	
Total \$	5,432,832.53	7,461,618.20		245,497.53	
Empleos gerenerados en procesamiento	54				

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa OLPESA

Cuadro
N° 20

Procesamiento de planta Industria Palma del Espino

PROCESAMIENTO EN PLANTA DE ACEITE CRUDO Y PALMISTE - INDUSTRIA PALMA DEL ESPINO S.A.					
Procesamiento año	Racimos FF	Aceite	% Extrac.	Produc.	% Extract
	TN	CRUDO (TN)		PALMISTE	
Producción Palmas del Espino S.A. *	184,000.00	44,896.00	24.4%	11,040.00	6.0%
Producción socios de FREDEPALMA	23,115.00	5,640.06	24.4%	1,386.90	6.0%
Total	207,115.00	50,536.06		12,426.90	
Precio US \$/TN**	195.00	1,184.00		238.10	
Valor Total US \$	40,387,425.00	59,834,695.04		2,958,844.89	

* Información Palma del Espino: <http://www.palmas.com.pe>

** Información FREDEPALMA

Cuadro
N° 19

Producto terminado por al empresa ASLUSA

PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA ASLUSA				
RUBROS	CANTIDAD	TOT. ANUAL	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL US \$
Materia prima pal./mes	130,000.00	1,560,000.00	0.18	285,714.29
Producto final	50.00	600.00		1,098,988.80
Mercado externo (TN)	40.00	480.00	1,850.00	888,000.00
Mercado nacional (TN)	10.00	120.00	1,758.24	210,988.80

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa ASLUSA

Cuadro
N° 21

Producto terminando de la empresa ALIANZA

PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA ALIANZA				
RUBROS	CANTIDAD	TOT. ANUAL	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL US \$
Materia prima pal./mes	260,000.00	3,120,000.00	0.18	571,428.57
Producto final	100.00	1,200.00		2,197,977.60
Mercado externo (TN)	80.00	960.00	1,850.00	1,776,000.00
Mercado nacional (TN)	20.00	240.00	1,758.24	421,977.60
Empleos en Planta	48.00			

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa ALIANZA







5 Análisis de “Upgrading” (escalamiento) de las Cadenas

El concepto de upgrading o escalamiento analiza el movimiento que hacen las empresas “para mejorar su posición actual y captar mayor valor” (Fernandez-Stark y Gereffi, 2011: 1) . Además, hace referencia a las estrategias usadas por países, regiones, y otros actores económicos, para mantener o mejorar sus posiciones en la economía global (Fernandez-Stark; et al: 2011) . En este análisis, se destacan tres dimensiones: 1) *Upgrading* económico, cuando las unidades económicas entran y/o se mueven a actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva y mejoran su situación. A su vez, se distinguen cuatro formas de upgrading económico: a) Upgrading Funcional, referido a adquirir funciones superiores en la cadena, tales como acopio y comercialización, o bien abandonar funciones existentes para concentrarse en aquellas de mayor valor agregado; b) Upgrading de Producto, se refiere a orientarse a líneas de productos más avanzados en términos de valores unitarios como la transformación y/o certificaciones; c) Upgrading de Proceso, referida a las mejoras en las formas de producción (diversificación de productos) e incorporación de nuevas tecnologías; d) Upgrading Intersectorial, se refiere a utilizar la experiencia adquirida para desplazarse a otro sector. 2) *Upgrading* social, que es el proceso para mejorar los derechos de los pequeños productores y trabajadores como actores sociales y aumentar la calidad de empleo e ingresos. 3) *Upgrading* medioambiental, cuando la unidad económica mejora su desempeño ambiental. Este análisis apunta a la esfera del desarrollo sustentable, por lo que se debe tener presente que muchas veces pueden generar efectos contrarios entre los diferentes tipos de “*upgrading*”. Esto es, el “*upgrading*” de una dimensión puede causar un “*downgrading*” – degradación – en las otras esferas: social o medioambiental.

Debido a que el país y la región San Martín se ubican en los segmentos más bajos dentro de la cadena de valor global, el tipo de escalamiento que se observa en el café y el cacao es más relevante a nivel de las relaciones entre las cooperativas y sus socios. En los siguientes párrafos, el análisis se hará de acuerdo a las empresas que participan en cada una de las cadenas analizadas. Así tenemos los siguientes tipos de escalamiento o *upgrading* dentro de las cadenas de café y cacao:







Se logró  En proceso  No se logró 

Upgrading cadena de café

UPGRADING CADENA DE CAFÉ	
ECONÓMICO	ECONÓMICO
Funcional: Entrar a funciones de acopio y comercialización de producto en mercado interno y externo.	
De producto: Ha incorporado el tostado, molido y envasado de café y cuenta con certificación orgánica y de Comercio Justo.	
De proceso: Ha diversificado su producción ingresando a cultivo de caña orgánica y cacao.	
SOCIAL	SOCIAL
Mejora de ingreso por reintegro de precios y distribución de utilidades.	
Capacitación técnica y comercial	
MEDIO AMBIENTAL	MEDIO AMBIENTAL
Iniciado plan de reforestación para la instalación de 2 millones de árboles y cuenta con certificación Rainforest Alliance	





Fuente: Elaboración Propia

Upgrading Oro Verde y ACOPAGRO

UPGRADING ORO VERDE Y ACOPAGRO	
ECONÓMICO	ECONÓMICO
Funcional: Prod. Acopio y comercialización MN y ME	
De producto: Diversificación y prod. orgánica.	
De proceso: Transformación café y cacao orgánica y café	
SOCIAL	SOCIAL
Mejora de ingreso, precios y distribución de utilidades	
Programas sociales	
Transferecia de capacidades	
MEDIO AMBIENTAL	MEDIO AMBIENTAL
Iniciado plan de reforestación, prod. orgánica	

Fuente: Elaboración Propia

Upgrading CAT, ASPROC, APCU, NVO

UPGRADING CAT, ASPROC, APCU, NVO. HORIZ.	
ECONÓMICO	ECONÓMICO
Funcional: Acopio y comercialización en ME y MN	
De producto: Planta de elaboración rústico de pasta de cacao (ASPROC)	
SOCIAL	SOCIAL
Mejora de ingreso	
Transferecia de capacidades	

Cuadro N° 24

Por otro lado, la cadena de palma aceitera está caracterizada, como hemos señalado líneas arriba, por concentrar varios segmentos dentro del territorio de la Región San Martín. Así, el nivel de escalamiento entre segmentos ha sido importante desde el inicio de la intervención de la UNODC, puesto que la dotación de las plantas de procesamiento es la que ha permitido tal escalamiento. En páginas anteriores se ha destacado esta característica, realizando el mapeo del territorio dentro de la cadena de valor global. Ahora pasaremos a graficar el escalamiento dentro de las empresas y asociaciones productoras de palma aceitera, así como los fenómenos de downgrading que se han presentado en la cadena.

Upgrading Palmas del Espino

UPGRADING PALMAS DEL ESPINO	
ECONÓMICO	ECONÓMICO
Funcional: Acopio, producción industrial y comercialización en el mercado nacional y en menor medida, en el externo	
De producto: Aceite crudo, aceite de alta estabilidad y de palma	
De Proceso: Tecnología de punta para el procesamiento de mantecas para chocolates, jabones de tocador y de lavar.	
Intersectorial: Producción de biocombustibles (biodiesel)	
SOCIAL	SOCIAL
Brindan capacitación y asistencia técnica para asegurar calidad de la producción a productores de asociados a FREDEPALMA	
Mejora de ingreso para los productores, pagando S/ 535 por TN	
Conflicto con pequeños palmicultores que proveen su producción a otras empresas por el control de las tierras	
MEDIO AMBIENTAL	MEDIO AMBIENTAL
Se aplica control biológico, tienen una reserva para especies en peligro de extinción, se han construido lagunas de oxidación para aprovechamiento de biogas.	
Monocultivo en grandes extensiones (12.000 has mstajadas)	

 Se logró
  En proceso
  No se logró
  Downgrading

Cuadro N° 25

Fuente: Elaboración Propia

Se logró  En proceso  No se logró 

Cuadro
Nº 26

Upgrading INDUPALSA y OLPEA







UPGRADING INDUPALSA Y OLPEA	
ECONÓMICO	
Funcional: Acopio, producción de aceite y comercialización en mercado interno	
Producto: Transformación de RFF en aceite crudo. En alianza con Alpacayo se produce aceite de palmiste y de alta estabilidad	
SOCIAL	
Mejora de ingreso para los palmicultores, pagando S/ 524 por TN.	
Transferencia de capacidades por medio de capacitaciones y asistencias técnicas	
MEDIO AMBIENTAL	
Se ha construido tres lagunas de oxidación para la producción de abonos orgánicos líquidos y en pasta, aunque su uso no ha sido aplicado en los terrenos de los palmicultores	
Monocultivo en grandes extensiones (INDUPALSA 2,200 has instaladas; OLPEA 5,842)	
    Se logró En proceso No se logró Downgrading	

Fuente: Elaboración Propia

Por último, el palmito, de la misma forma que la palma aceitera, abarca varios segmentos de la cadena global de valor, exportando el producto terminado (palmito en conservas), principalmente a Francia. A continuación, se presenta el análisis de upgrading para las dos empresas ubicadas en la Región San Martín.

Cuadro
Nº 27

Upgrading ASLUSA y ALIANZA

UPGRADING ASLUSA Y ALIANZA	
ECONÓMICO	ECONÓMICO
Funcional: Materia prima insuficiente para aprovechar la capacidad de planta existente en ambas empresas.	
De producto: Transformación palmito en conservas de vidrio u hojalata.	
De producto: Alianza ha obtenido certificación de Comercio Justo, con lo que está diferenciando su producto. ASLUSA no cuenta con certificaciones conocidas, pero produce las conservas de palmito de acuerdo a las especificaciones de sus clientes.	
SOCIAL	
Mejora de ingreso para los pamicultores, pagando S/. 524 por TN.	
Transferencia de capacidades por medio de capacitaciones y asistencias técnicas.	
MEDIO AMBIENTAL	
La producción se realiza con prácticas amigables con el medio ambiente.	

Fuente: Elaboración Propia

6 Análisis de Stakeholders

En el caso de la cadena del café, los actores que pueden efectuar cambios de manera eficaz y eficiente para la mejora del desempeño de la industria son: La cooperativa agraria cafetalera Oro Verde, las empresas internacionales que adquieren la producción de la cooperativa y promueven la conservación del medio ambiente; Dean's Beans de USA; Cafésérie de Alemania y Original Beans de Holanda. Por otro lado, los actores que pueden efectuar cambios de manera eficaz y eficiente para la mejora del desempeño de la cadena del café son: El gobierno regional, DEVIDA, UNODC, USAID y la Junta Nacional del Café.

Desempeño de los actores de la cadena del Café

CAFÉ				
Actores	Función (1)	Importancia (2)	Poder (3)	Relación con otros (4)
Primarios				
Pequeños productores	Colocación de su producción a precios altos	Baja	Bajo	Conflicto
Pequeños productores asociados	Precios adecuados y transparencia en gestión	Media	Medio	Compromiso con transparencia
Acopiadores	Compra de producto al menor precio posible	Media	Medio	Conflicto
Cooperativa Oro Verde	Acceso a nichos de mercado con gestión eficiente y con fidelidad de socios	Alta	Alto	Alianza
Cooperativa de ahorro y crédito Norandino	Colocación y recuperación de créditos	Alta	Medio	Alianza
Banco Continental	Colocación y recuperación de créditos	Alta	Medio	Alianza
Empresa Dean's Beans	Producto de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa cafésérie	Producto de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa Original Beans	Producto de calidad con protección del medio ambiente.	Alta	Alto	Alianza
Secundarios				
UNODC	Promoción del desarrollo alternativo.	Alta	Alto	Alianza
USAID (PDA)	Promoción del desarrollo alternativo.	Alta	Alto	Alianza
DEVIDA	Promoción del desarrollo alternativo.	Alta	Alto	Alianza
Gobiernos Locales	Desarrollo económico local.	Media	Medio	Concertación
Gobiernos Regionales	Desarrollo económico local.	Alta	Alto	Concertación
Junta Nacional del Café	Representación ante el estado para la mejora de la competitividad del sector asociativo cafetalero.	Alta	Alto	Concertación

Cuadro
N° 28

Elaboración
propia

Desempeño de los actores de la cadena del Cacao

CACAO				
Actores	Función (1)	Importancia (2)	Poder (3)	Relación con otros (4)
Primarios				
Pequeños productores	Colocación de su producción a precios altos	Baja	Bajo	Conflicto
Pequeños productores asociados en cooperativas y asociaciones	Precios adecuados y transparencia en gestión	Media	Medio	Compromiso con transparencia
Acopiadores	Compra de producto al menor precio posible	Media	Medio	Conflicto
Asociación CP CACAO	Acceso a mercado exportación	Media	Medio	Alianza
Asociación APCU	Acceso a mercado exportación	Media	Medio	Alianza
Cooperativa Agroindustrial Tocache	Acceso a nichos de mercado con gestión eficiente y fidelidad de socios	Media	Medio	Alianza
Asociación ASPROC NBT	Acceso a nichos de mercado con gestión eficiente y fidelidad de socios	Media	Medio	Alianza
Cooperativa Oro Verde	Acceso a nichos de mercado con gestión eficiente y fidelidad de socios	Alta	Alto	Alianza
Cooperativa APOCAGRO	Acceso a nichos de mercado con gestión eficiente y fidelidad de socios	Alta	Alto	Alianza
Cooperativa de ahorro y crédito Norandino	Colocación y recuperación de créditos	Alta	Medio	Alianza
Broker SUMAQAO	Producto de calidad	Media	Medio	Alianza
Empresa PRONATEC	Producto de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa Epico	Producto de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa BARRY CALLEBAU	Producto orgánico de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa ALTER ECCO	Producto orgánico de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa ICAM	Producto orgánico de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa TRADING ORGANIC	Producto orgánico de calidad	Alta	Alto	Alianza
Empresa TCHO	Producto orgánico de calidad	Alta	Alto	Alianza
Secundarios				
UNODC	Promoción del desarrollo alternativo	Alta	Alto	Alianza
USAID (PDA)	Promoción del desarrollo alternativo	Alta	Alto	Alianza
DEVIDA	Promoción del desarrollo alternativo	Alta	Alto	Alianza
Gobiernos Locales	Desarrollo económico local	Media	Medio	Concertación
Gobierno Regional	Desarrollo económico local	Alta	Alto	Concertación

Fuente:
Elaboración Propia

En el caso de la cadena del cacao, los actores que pueden efectuar cambios de manera eficaz y eficiente para la mejora del desempeño de la industria son: Cooperativa Agraria cafetalera Oro Verde, La Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO, la Empresa PRONATEC, Empresa EPICO, Empresa BARRY CALLEBAU, Empresa ALTER ECCO, Empresa ICAM, Empresa TRADING ORGANIC, Empresa TCHO. Adicionalmente, las instituciones que pueden efectuar cambios para la mejora del desempeño de la cadena del cacao son: el gobierno regional, DEVIDA, USAID, y UNODC.

Los actores que pueden efectuar cambios de manera eficaz y eficiente para la mejora del desempeño de la industria son: Palmas del Espino, Olpesa, y también, el gobierno regional, DEVIDA, USAID y UNODC

Gráfico
N° 30

Ranking de países productores de cacao a nivel mundial de 2007 al 2009

Ranking	Países	2007	2008	2009	Porcentaje de la producción mundial
1	Costa de Marfil	2372540	2300000	2000000	23%
2	Ghana	1463000	1822500	1656000	19%
3	Nigeria	1359550	1349130	1370000	16%
4	Indonesia	923968	990052	1000000	11%
5	Brasil	628928	641337	635975	7%
6	Camerún	450000	500000	600000	7%
7	Ecuador	356658	376604	398104	5%
8	República Dominicana	153219	157000	173000	2%
9	Togo	108160	146000	138160	2%
10	Papua Nueva Guinea	120000	132000	128000	1%
11	Colombia	86937	90959	127988	1%
12	Perú	59835	63626	68860	1%

Desempeño de los actores de la cadena de Palma Aceitera

Guadro
N° 30

Actores	Función(1)	Importancia(2)	Poder(3)	Relación con otros(4)
Primarios				
Empresas pequeñas y medianas de agricultores	Colocación de su producción a precios altos	Alta	Medio	Alianza
Asociación de pequeños productores	Colocación de su producción a precios altos	Alta	Medio	Alianza
Asociación de productores jardín de la Palma	Colocación de producción a precios altos, gestión transparente	Alto	Medio	Alianza
Asociación central de productores de Tocache	Colocación de producción a precios altos, gestión transparente	Media	Medio	Alianza
Fredepalma	Facilita articulación y representación política.	Alta	Medio	Alianza
Empresa Palma del Espino	Incrementar acopio de producto y expansión de áreas de producción	Alta	Alto	Alianza
INDUPALSA	Mejorar tecnología	Alta	Medio	Alianza
	Gestión eficiente			
OLPESA	Mejorar tecnología, gestión eficiente	Alta	Alto	Alianza
Secundarios				
UNODC	Promoción del desarrollo alternativo	Alta	Alto	Alianza
USAID (PDA)	Promoción del desarrollo alternativo	Alto	Alto	Alianza
DEVIDA	Promoción del desarrollo alternativo	Alto	Alto	Alianza
Gobiernos locales	Desarrollo económico local	Alto	Medio	Concertación
Gobierno Regional	Desarrollo económico local	Alto	Alto	Concertación

Fuente: Elaboración Propia

7 Principales conclusiones y recomendaciones sobre las cadenas

Las cadenas globales de valor de café, cacao, palma y palmito analizadas han mostrado un sostenido crecimiento en la última década. Dicho crecimiento se ve reflejado no sólo en la mejora de los precios por tonelada métrica, sino también en el aumento de la superficie cosechada y producción, y en la calidad de los productos elaborados sobre la base de estos cultivos. A nivel nacional, el crecimiento de estos indicadores ha sido similares, donde la región San Martín se ha constituido como una de las regiones más dinámicas en torno a estas cadenas. Así, la CAC Oro Verde, en los cinco últimos años, ha mejorado su nivel de ventas en más de 29%; la CAC ACOPAGRO refleja un crecimiento de sus ventas en un 38%; en los dos últimos años OLPESA e INDUPALSA, mejoraron sus ventas en 130% y 153% respectivamente; en el caso de ASLUSA, luego de una retracción del 10% en el año 2010, el 2011 experimentará un crecimiento del 31%, al igual que ALIANZA-APROPAL.

Sin embargo, a nivel de los rendimientos por hectárea todavía hay camino por recorrer. Los rendimientos promedio de las empresas más desarrolladas no logran el óptimo: en el caso de Oro Verde, se encuentran en 1,200 kgs por ha, siendo el óptimo 1,800; ACOPAGRO se encuentra en 1,000 kgs por ha, siendo el óptimo, 1,600 kgs por ha; la brecha es más alta en las empresas de reciente formación (ASPROC, Nvo Horizonte, etc.), cuyo promedio bordea los 600 y 800 Kgs por ha. En el caso de palma aceitera, los rendimientos máximos los tiene la empresa Palmas del espino, con 24 TM por ha, mientras INDUPALSA y OLPESA, se hayan en 10 TM por Ha. Es de anotar que las empresas de pequeños y medianos productores, proveedores de Palmas del Espino, están en un promedio de 15 TM por ha. Finalmente, las empresas de palmito, ASLUSA y ALIANZA, se encuentran entre los 300 y 500 tallos por hectárea al mes, pudiendo llegar a los 1,000 tallos. Esto significa que aún se debe fortalecer las capacidades de los productores para acercarse a los rendimientos óptimos.

Asimismo, es importante señalar que las empresas y cooperativas creadas en el marco del desarrollo alternativo, se basan en promover y fortalecer la asociatividad, lo cual permite que los beneficios de crecimiento de estas empresas puedan ser compartidos por sus socios, y se fomente un desarrollo más inclusivo en la región. Por otro lado, las cooperativas y



ACOPAGRO ha iniciado la reposición y capitalización de la cooperativa mediante la retención del 30% de las utilidades generadas durante cada ejercicio anual.¹²

Asimismo, si bien ha quedado demostrado la importancia de las alianzas entre las empresas líderes y los productores de materia prima para generar políticas públicas que promuevan la competitividad de las cadenas en su conjunto, como en el caso de la derogatoria del convenio Perú-Colombia que abrió las puertas para el ingreso de aceite libre de arancel, el mantenimiento de alianzas y la inclusión de mayores actores o interesados demostró eficiencia, sin embargo éstas no han continuado fortaleciéndose.

Además, se debe recalcar que en San Martín todavía existen tramos importante de las carreteras que se encuentran en muy mal estado, lo que impide una mayor dinamización del territorio. El gobierno regional ha aprobado el presupuesto para la construcción de la carretera que cruza Juanjui hacia Tocache, y se espera que dicha carretera esté disponible lo más pronto posible.

Entre las principales recomendaciones se encuentran las que siguen.

- En el caso del palmito, es importante realizar un análisis de punto de equilibrio de todos los procesos de articulación vertical para evitar

amenazas a la viabilidad y sostenibilidad de las empresas. El cuadro anterior muestra que el cultivo de palmito es rentable a partir de las 5 hectáreas:

- Como el 90% de los productores cuenta solo con 1 o 2 hectáreas de palmito, sería importante promover la extensión de las tierras para hacer rentable el cultivo e impedir la migración a otros cultivos.

- En el diseño de la capacidad de planta de las empresas, debe buscarse aquel que permita la ampliación de la capacidad instalada con la menor inversión posible. De esta manera se logra que las empresas puede realizar estas inversiones y aprovechar las oportunidades de expansión del mercado.

- La cooperativa es un modelo que permite acceder a ventanas de oportunidad de comercio justo, y ha demostrado, con las utilidades que genera, que es un modelo rentable. Por ello, se requiere que un porcentaje de estas utilidades se reserve para ser capitalizado por la empresa/cooperativa. Con ello, dispondrá de recursos para reponer su capacidad instalada y ampliar la misma, de acuerdo a las oportunidades que ofrece el crecimiento del mercado.

- Debe acelerarse el proceso de conversión de las asociaciones a socios directos de las empresas, para garantizar la fidelidad de los productores con su empresa, permitiéndoles utilizar su capacidad instalada (INDUPALSA opera al 40% de su capacidad, ASLUSA al 50% y OLPESA al 39%).

- Fortalecer las alianzas entre cooperativas cafetaleras para incursionar, a través del desarrollo de una marca, en la transformación y comercialización de su producto inicialmente a nivel del mercado nacional y posteriormente al mercado internacional.

- Fortalecer las alianzas entre las cooperativas de cacao para incidir en política pública, de manera que norme la denominación del chocolate en tanto utilicen por lo menos el 50% de cacao en su producción.

Cuadro de ingresos y costos anuales

INGRESOS NETOS DE PRODUCTORES/TAMAÑO (HAS)			
PROD./AREA	ING. BRUTO	COSTOS	ING. NETO
Prod. De 1 Ha	3060	2600	460
Prod. De 2 Ha	6120	5200	920
Prod. De 5 Ha	22950	13000	9950
Prod. De 7 Ha	32130	18200	13930
Prod. De 9 Ha	41310	23400	17910

Fuente: Elaboración propia con información otorgada por la Gerenta de ASLUSA

12. Hasta el año pasado, el 100% de las utilidades se repartían entre los socios. Lo importante de esta medida es que dicha capitalización ha sido decidida en asamblea por los diversos comités de la cooperativa.

Por otro lado las cooperativas y asociaciones de productores se han posicionado en el mercado Orgánico y de Comercio Justo, lo cual les permite obtener mejores precios por sus productos e incorporar estándares de calidad en todo su proceso productivo.

Estos mejores precios son resultado de los cambios que se han producido en los mercados internacionales que ha obligado a generar un mayor valor agregado para poder atender a esta nueva demanda, que se expresa en las certificaciones orgánicas, de calidad y de comercio justo, entre otras, que implica nuevas formas de producción, nuevas formas de procesamiento primario y nuevas formas de presentación del producto; lo cual ha permitido que la producción del Departamento salte de *commodities* a mercados especiales.

Frente a la crisis internacional que puede traer impacto negativo en la demanda de los productos, es muy importante explorar la posibilidad de que parte de la producción se inserte en el mercado nacional en crecimiento. Para el caso del café, la oportunidad de aprovechar el capital social generado por las alianzas entre cooperativas podría permitir el ingreso al mercado nacional, como un proceso de aprendizaje, en la distribución y consumo de un producto de reconocida calidad. Una experiencia cercana es la que viene ocurriendo en Colombia a partir de la creación y desarrollo de una marca, Café Valdez, que viene incursionando en la distribución y venta de café y que se está en vías de ingresar al mercado peruano.

En el caso del cacao, se requiere que el capital social construido a partir de la asociatividad entre cooperativas, incida en políticas públicas para lograr que el chocolate que se fabrica en el Perú reciba tal denominación sólo en la medida que utilice por lo menos el 50% de cacao en su procesamiento (en la actualidad se usa sólo entre 5 y 30%), lo cual dará lugar a un incremento de la demanda interna y adicionalmente se crearán las condiciones para lograr un producto competitivo a nivel internacional.

En el caso de las empresas de palma aceitera y palmito, se ha incorporado el proceso de transformación industrial que permite, por un lado, añadir valor agregado y compartir este beneficio con los asociados. Asimismo,

posibilidad ubicarse en los segmentos de mayores precios y negociar directamente con los compradores de sus productos. Por último, las cooperativas ACOPAGRO y Oro Verde están ingresando al procesamiento de otros productos, como es el caso del coco y la panela orgánica.

Del análisis realizado a lo largo de estas páginas, se comprende que la región San Martín, junto con los diferentes cultivos analizados, representan un enorme potencial de crecimiento y desarrollo para las familias de agricultores ex cocaleros. Sin embargo, algunas cadenas presentan elementos que requieren ser mejorados para evitar la inviabilidad de dichas cadenas. En primer lugar, se debe señalar el caso de Agroindustrias Santa Lucía SA - ASLUSA. La mayoría de los productores de palmito, que representan el 90%, sólo cuentan con 1 o dos hectáreas de palmito. Esto les impide superar el punto de equilibrio requerido para hacer rentable, sostenible, y eficiente la producción de palmito. En esta cadena parecería que una plantación menor de 5 hectáreas, con los bajos rendimientos por hectárea que se tienen, no permitiría alcanzar el punto de equilibrio y rentabilidad, hecho que desanima la producción y pone en peligro la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, se observan algunos obstáculos en la combinación que ha generado el modelo de asociación sin fines de lucro con empresa privada de accionariado difundido, en la medida que las utilidades que genera el accionar de la empresa no pueden ser distribuidos entre los productores, pues pasan a ser de propiedad de la Asociación en su conjunto. Esto genera desaliento en los palmicultores e incide negativamente en el interés de los mismos por el desempeño de la empresa. Esta situación viene siendo subsanada por empresas como ASLUSA y OLPESA, mediante la incorporación de socios (palmicultores) como accionistas individuales. Sin embargo, esta solución, si bien permite el acceso a los beneficios de los productores socios, al mismo tiempo conspira con el desarrollo de la asociatividad, y por tanto del capital social que es la base de un desarrollo inclusivo.



- El contexto de mercado de palma aceitera es bastante favorable, puesto que la oferta nacional es altamente deficitario, solo cubre el 25% de la demanda sin contar lo orientado al Biodiesel. Por esta razón, la expansión de terrenos de palma debe ser promovida.

- Se recomienda analizar el impacto medioambiental de la producción de la palma aceitera con los criterios que han llevado a determinar la expansión de este cultivo en la Amazonía (se habla de 1 millón 400 mil has, de las cuales 70,000 corresponden a la Región San Martín), más aún si el Perú es un país deficitario en la producción de aceites, y debe importar anualmente un promedio de 180,000 Tn de aceite de soya.





EPCO TOCACHA S.A.C.



tocha
del Perú

Capítulo IV

Actores involucrados y la dinámica del desarrollo económico local

Benigno Sánchez Llanos

Para sistematizar los logros del modelo de desarrollo alternativo en la Región San Martín, que identifique de forma integral e inter disciplinaria los procesos, los cambios generados y enseñanzas de aplicación, ha sido necesario aplicar una metodología que no solamente considere los aspectos macroeconómicos y sectoriales, sino también incluya el análisis de los actores y sus relaciones e interacciones en sus respectivos territorios.

Si bien es cierto que las oportunidades de desarrollo económico y social están condicionadas por el contexto macroeconómico y los mercados internacionales, también son los actores locales los que determinan el futuro del desarrollo de su localidad, a través de sus acciones y decisiones sobre la organización de su sistema productivo.

Por lo tanto, consideramos que el desarrollo es un proceso que se construye no solamente en base de aspectos económicos, sino también integrando otros factores sociales, ambientales, culturales e institucionales. La naturaleza de los factores no económicos implica, en efecto, tomar como base conceptual un enfoque territorial, porque solo en los espacios territoriales locales, donde las relaciones sociales, organizaciones e instituciones establecidas, los sistemas medio ambientales, costumbres, idiosincrasia y actitudes de las personas se manifiestan de forma concreta.

El concepto de desarrollo alternativo, reconoce la importancia de estos aspectos conceptuales y a lo largo de su implementación en la región San Martín, integra muchos de los elementos mencionados en la implementación de sus planes estratégicos.

Sin embargo por razones analíticas, se ha utilizado dos enfoques complementarios, que tienen coincidencias integrales y de acción territorial, así como conceptos referentes para el análisis, sistematización de procesos de desarrollo económico territorial, los cuales son reconocidos por la academia e instituciones promotoras del desarrollo.

El primer enfoque es el de la “Competitividad Sistémica”, un esquema de análisis desarrollado en los años 90 por el Instituto Alemán de Desarrollo

Actores involucrados en el desarrollo territorial

(IAD) que enfatiza la importancia de aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son sistemáticamente tratados por los enfoques convencionales de la macro y microeconomía.¹

La principal innovación de este enfoque consiste en la distinción de cuatro niveles de análisis: micro, meso, macro y meta, que permiten identificar también factores no económicos adicionales que resultan muy relevantes para explicar el éxito del modelo de desarrollo alternativo en la región San Martín.

El segundo enfoque es el de las “Cadenas Productivas Competitivas”, desarrollado por la Universidad *DUKE*, que desarrolla una mirada con el concepto de *upgrading* o escalonamiento, que se refiere a estrategias usadas por los territorios, países, regiones y otras unidades económicas, para mantener o mejorar su posición. Cabe destacar que en el territorio no solamente se concentran los productores que proveen la materia prima, sino también los procesos de transformación y articulación al mercado interno y externo, eliminando intermediarios.

También, se considera los cambios sociales, medio ambientales, culturales e institucionales que se desarrollan en el territorio, pero teniendo en cuenta a los pequeños productores que se incorporan a las cadenas productivas en forma efectiva y eficiente.

1. K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner y J. Meyer-Stamer (1994), *Competitividad Internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán para el Desarrollo, Berlín.

1

Territorialidad en el Desarrollo Económico Local

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

El Desarrollo Económico Local (DEL), se puede definir como el proceso de transformación de la economía y la sociedad local; orientado a superar las dificultades o retos existentes, mejorar las condiciones de vida de su población, impulsar el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes a través de una acción decidida y concertada entre los diferentes actores locales públicos y privados, fomentar las capacidades de emprendimiento empresarial local y finalmente la creación de un entorno innovador económico social en el territorio.

En este enfoque también considera la importancia del capital social, las relaciones de cooperación, las alianzas que se dan entre los actores directos, indirectos y de apoyo que contribuyen al desarrollo de las estrategias locales.²

El territorio es un ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios.

El concepto del Desarrollo Económico Local, como un proceso integral, sistémico y complejo, es coherente con los principios del enfoque de competitividad sistémica, y el desarrollo alternativo, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de las personas pobres a través del desarrollo productivo con inclusión social.

La Gráfica N° 1 nos muestra los cuatro niveles, del enfoque de competitividad sistémica, que han permitido procesar los avances en el desarrollo económico local de los territorios involucrados en el desarrollo alternativo.

2. Andy Pique, Andrés Rodríguez-Pose and Jhon Tomaney, (2006), Local and Regional Development. Valencia



Enfoque Sistémico de la Competitividad Territorial

Gráfico
Nº 1



Elaboración Propia

Actores involucrados en el desarrollo territorial

El Nivel Micro: Se refiere a los factores importantes que condicionan el comportamiento de las empresas y/o productores, tales como las necesidades de formación y organización, su nivel de competitividad empresarial (productividad, costos, gestión empresarial, calidad, innovación con tecnología, esquemas de organización, tamaño de la empresa, etc.) (Rojas: 1999:14) y la cooperación inter empresarial (interacción entre productores, proveedores, usuarios e integración en redes de cooperación tecnológica).

En definitiva el nivel micro del sistema comprende los esfuerzos competitivos de las empresas y/o productores, pero también es importante la cooperación, alianzas y redes, que fomenten el aprendizaje colectivo, reduzcan los riesgos y costos de transacción.

El Nivel Meso: Se refiere al trabajo en conjunto de los sectores públicos, privados, laborales y académicos, algunos de los objetivos son el fomento de la innovación y los mecanismos de cooperación entre dichos grupos.

A su vez, el nivel meso analiza la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de las empresas, a través de distintos tipos de políticas en los niveles nacional, regional y local; de importaciones y exportaciones, infraestructura física e industrial, ambiental, educación, tecnología.

El Nivel Macro: Se refiere a las variables macroeconómicas y su estabilización, para competir en el mercado mundial, pues su inestabilidad, no permite operar eficientemente el mercado nacional, limitando el crecimiento económico.

Abarca todas las políticas de orden general, los principales problemas a resolver aquí, se refieren a la política cambiaria, monetaria, financiera, fiscal, arancelaria, de seguridad y justicia, entre otras, Hace referencia al entorno político favorable para incidir en la competitividad.

Este nivel le otorga una mayor responsabilidad a las instituciones estatales de legislar o generar apuestas políticas, que permitan el mejoramiento de

los mercados y la competitividad en sí misma, con la finalidad de crear un entorno macroeconómico estable, políticas regionales y locales favorables al desarrollo productivo.

El Nivel Meta: Incluye la construcción de un ambiente adecuado para la competitividad, nivel de las ideas, la cultura, la organización social y política, en el cual los distintos grupos sociales comparten los mismos valores y actitudes.

Forma parte integral de los otros niveles, y se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, canaliza los conocimientos sociales, que permitan a su vez regular y conducir correctamente, a nivel macro como micro los intereses del futuro, cohesiona esfuerzos para generar ventajas nacionales de innovación y conocimiento de la sociedad y modernización de la economía.

En síntesis, las empresas ya no compiten de manera aislada, sino en forma de cluster, en grupos de empresas de un sector, y en donde es necesaria una estrecha relación con los sectores productores de conocimiento y tecnología (universidades, centro de investigación y desarrollo, instituciones financieras, entre otras).

También una mejor organización de los diferentes eslabones que conforman la cadena de valor, para disminuir tiempos perdidos, inventarios y hacer más estrecha la comunicación hacia el mercado.

Por lo que la visión de la competitividad sistémica resalta a diferentes niveles los retos a los cuales se enfrenta la empresa, la región y las naciones ante los nuevos requerimientos de la industria, en un plano internacional.

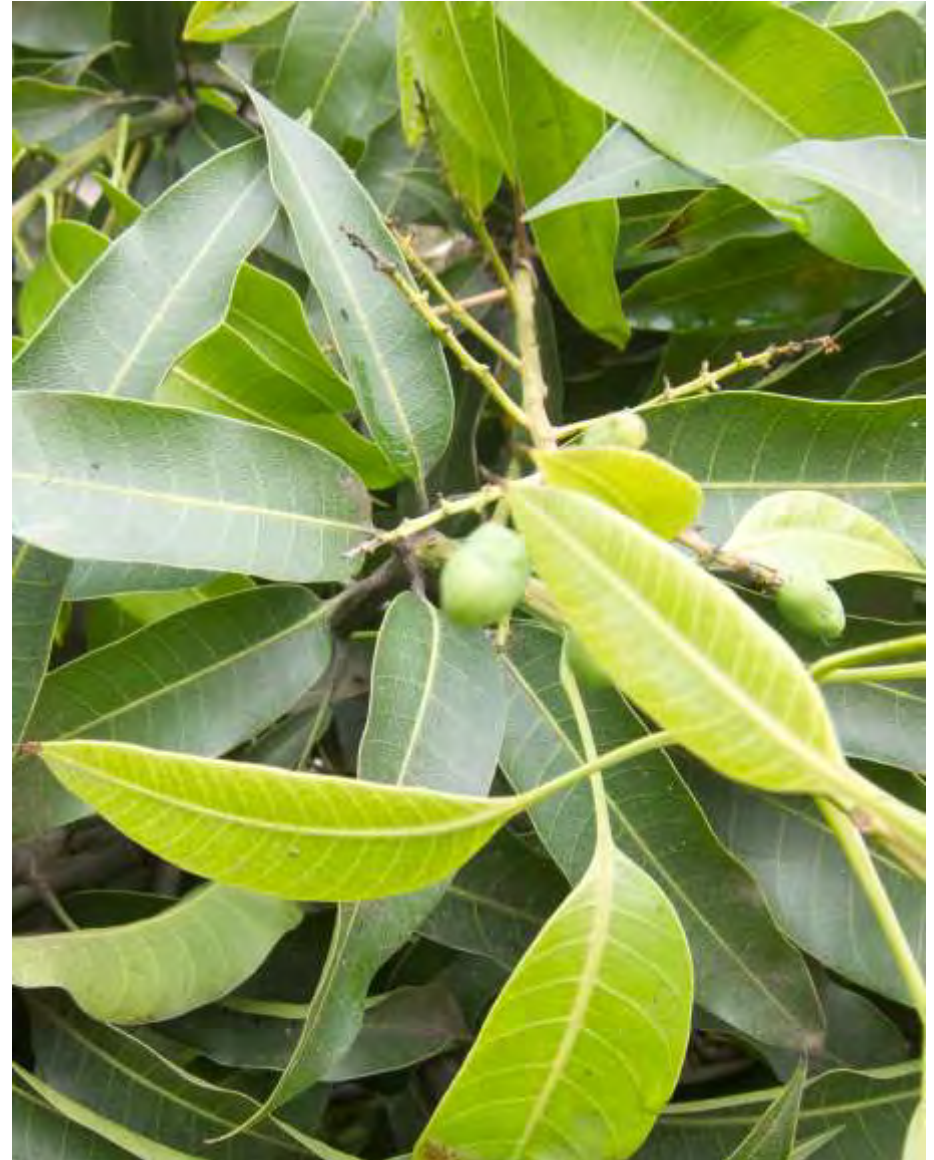


Foto cultivos region San Martín

2 El territorio y los Actores Involucrados

El territorio y los Actores Involucrados

El Gráfico N°2 nos muestra las tres zonas del territorio de la Región San Martín, más vulnerables, por la acción del narcotráfico, donde se han desarrollado las cadenas productivas de café, cacao y palma aceitera, asimismo indicamos los principales actores económicos y sociales articulados a los sectores involucrados al proceso productivo de los productos alternativos de las zonas, destacándose la mayor densidad en la provincia de Tocache, donde en los últimos años ha incrementado ostensiblemente las áreas cultivadas y sus rendimientos por hectárea.

Cabe mencionar que dentro de los actores más relevantes se encuentran Naciones Unidas, UNODC, USAID, DEVIDA, CEDRO, el Gobierno Regional, los Gobiernos Locales, ONGs y la sociedad civil organizada.

Mapa de Territorios especializados en cultivos de café, cacao y palma aceitera y los actores locales.

Gráfico
N° 2



Fuente: Dirección Regional Agraria de la Región San Martín.

Relación de los principales actores involucrados en el Desarrollo Alternativo de la región San Martín:

a) Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC, trabaja desde 1980 en el Perú, apoyando al Estado a enfrentar la problemática derivada de las drogas ilícitas, brindando apoyo, asesoría en la lucha contra la corrupción, el lavado de activos y otros temas vinculados al delito organizado.

Labor que se desarrolla través de proyectos de desarrollo de cultivos alternativos, programas de prevención del consumo, monitoreo de cultivos, programas de intervención comunitaria y programas contra el lavado de dinero; prestando especial atención a combatir el narcotráfico, el terrorismo, la corrupción y la trata de personas.

Su intervención se orientó con un enfoque de demanda, identificando cultivos alternativos de la coca, con potencial de mercado, para su promoción y desarrollo, además el diseño de una propuesta técnica que garantice el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por el mercado.

También se promovió la asociatividad de los pequeños productores de tal manera que éstos pudieran lograr la escala producción requerida y redujeran los altos costos de transacción que caracterizan a la pequeña agricultura.

Como consecuencia los cultivos promovidos por Naciones Unidas, son los más exitosos y explican el crecimiento en la región San Martín.

Otro elemento importante de su estrategia, consistió en proponer alternativas económicas que debían competir con la renta que generaba la coca, ello evitó desde un inicio un escenario de confrontación con los productores, generando más bien, un clima de diálogo y confianza.

El proceso de cambio fue en la primera etapa lento, mientras se iban generando condiciones favorables en el entorno económico y político del país. En los últimos 10 años el crecimiento ha sido sostenido.

b) USAID (PDA) es una agencia independiente del gobierno federal de los Estados Unidos, que trabaja en el Perú desde 1981, sigue los lineamientos de política exterior global de la Secretaría de Estado, proporciona asistencia económica, humanitaria y para el desarrollo a nivel mundial, en apoyo a los objetivos de política exterior de los Estados Unidos. Un componente clave para la amplia estrategia antinarcóticos en el Perú es el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) que incluye actividades de desarrollo económico, agricultura, educación, salud, gobernabilidad, y medio ambiente en comunidades que han erradicado sus cultivos de coca y que están comprometidos a actividades económicas lícitas y a una vida libre de coca.

USAID ofrece un paquete integral de asistencia hecho a la medida de las necesidades de cada comunidad, incluyendo asistencia en las áreas de producción y marketing de cultivos alternativos tales como cacao, café y palmito. USAID también fomenta el diálogo e investigación aplicada para proponer reformas en las políticas nacionales relacionadas a la coca. Su intervención estuvo condicionada desde un inicio a proponer la erradicación condicionada del cultivo de la coca, lo que generó rechazo, provocando una situación de conflicto y confrontación.

Se enfrentó esta situación promoviendo el diálogo y la participación de los productores en la definición de los cultivos alternativos, adecuados a las condiciones de clima y suelo de las localidades de intervención.

Un acierto de la estrategia fue la inversión realizada en la habilitación y rehabilitación de carreteras y puentes, pues de esta manera se logró conectar a las comunidades intervenidas con los mercados.

En la última etapa de consolidación ha permitido alinear la estrategia de intervención con el UNODC, pasando a promover la asociatividad y la articulación a mercados de los pequeños productores en un ambiente de diálogo y concertación.

c) DEVIDA es un Organismo Público Descentralizado creado en el 2002, adscrito al sector de la Presidencia del Consejo de Ministros y constituye un Pliego Presupuestal, encargado de diseñar y conducir las Políticas y Estrategias Nacionales de Lucha contra las Drogas, en forma concertada y

coordinada; promoviendo, orientando programas y proyectos, con provisión de recursos del Estado y con el apoyo de la comunidad internacional, para evitar la producción y consumo de drogas, privilegiando estilos de vida saludables de la población.

Asimismo se constituye en la contraparte nacional para todos los fondos de Cooperación Internacional destinados a la Lucha contra las Drogas,

d) Gobierno Central A través de la Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerio de Agricultura, INCAGRO, INADE, FONCODES, han realizado programas y proyectos de apoyo en inversiones productivas, permitiendo el desarrollo de los pequeños productores de la Región San Martín, asimismo el Ministerio del Interior a través de la erradicación de los cultivos de coca y la pacificación del país, y el PET que es el programa especial de titulación, que ha permitido que los pequeños productores sean propietarios de sus tierras para que lo cultiven permanentemente.

e) Gobierno Regional de San Martín como promotor de desarrollo sostenible de la región, viene desarrollando un rol muy importante, mediante la mejora de la infraestructura vial, promoviendo el diálogo y la concertación con las organizaciones económicas y sociales, estableciendo comités técnicos por producto, programas de capacitación y asistencia técnica a productores.

En la actualidad cuenta con financiamiento y aprobación de la licitación para el asfaltado y construcción de un puente en el Huallaga, en el tramo que falta de Tocache a Juanjui, con ello se logrará la reducción en tiempo y costos, para el traslado de la producción de la región al principal mercado (Lima) y al exterior (puerto del Callao).

Se han propiciado diversos concursos que promueven la competitividad y desarrollo de las cadenas productivas. Muestra de estas actividades son las de la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde, pues participa de la mesa técnica del Café y ha logrado recursos para proveer asistencia técnica a pequeños productores, para el mejoramiento de la calidad de su producción y para la incorporación como socios a los productores que destaquen en la producción de café.

Asimismo, la Región San Martín se encuentra invirtiendo actualmente, recursos en obras de infraestructura educativa (escuelas y de menores), agua potable y alcantarillado, entre otras actividades relevantes. Por último, se debe señalar la voluntad política que existe en la región en relación a la transparencia de sus actividades, puesto que en su sitio web indican las actividades, obras y presupuesto ejecutado en la región.

f) Gobiernos locales: Con la dación de la Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, se han abierto muchas puertas para que tanto las organizaciones como sus socias tengan una presencia más activa en la gestión local y sigan aportando al desarrollo de su zona, de manera más institucional.

Un primer elemento que hay que tomar en cuenta es el que señala que las municipalidades rurales deben encargarse del desarrollo rural.

Este cambio en la legislación permite que una parte del presupuesto vaya a rubros como asistencia técnica, mejoramiento de cultivos, etc. A esta modificación se añade la apertura de espacios de participación ciudadana en la gestión local.

g) AMRESAM es la Asociación de Municipalidades de la Región San Martín creada el 3 de Julio de 1996. Promueve el fortalecimiento de las capacidades en la formulación planes de desarrollo económico local y proyectos de inversión, de los profesionales y funcionarios de los gobiernos locales de la región San Martín, que trabajan en el ámbito del Programa de Desarrollo Alternativo,

h) La Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú – REMURPE, es una organización formada por diversas Municipalidades con experiencias de gestión alternativa que desarrolla capacitación y asistencia técnica a las Municipalidades rurales para promover el desarrollo de las competencias de sus asociadas a través de mecanismo como las escuelas municipales.

Entre actores, que han contribuido con el desarrollo alternativo, tenemos: ONGs tales como Winrock Internacional, CEDRO, PRISMA, ITDG, SNV, COPEME, CARE, etc.; Universidades, tales como la Universidad San Martín, ESAN; ADEX que también han tenido una intervención en el

3

Períodos en la implementación del Desarrollo Alternativo

Una vez realizada la descripción de los principales actores es necesario realizar un proceso histórico de cómo estos han ido intervenido en el territorio, en el marco de la implementación del Programa de Desarrollo Alternativo, para establecer en términos generales las relaciones que se van construyendo.

Se puede decir que han existido tres períodos diferenciados en la aplicación del Desarrollo Alternativo en la Región San Martín. Cada periodo contiene sus diferencias programáticas pero la principal variación ha sido el “marco institucional” a través del cual se ejecutaban los proyectos, es decir, que entidad ha sido contratada por las fuentes cooperantes, para implementar y ejecutar el programa.

El Programa de Desarrollo Alternativo ha sido enfocado en la sustitución de cultivos en los tres períodos, con el objetivo de encontrar fuentes alternativas de ingresos para los productores agrícolas en las principales regiones cocaleras de la selva alta peruana.

Estas actividades, muchas veces acompañadas por proyectos de infraestructura local en comunicaciones, energía, educación, salud o desarrollo del mercado, han demostrado éxito más allá del corto plazo.

Como estrategia la sustitución de cultivos tiene dificultades. Por un lado, fue muy difícil encontrar cultivos alternativos u otra actividad agrícola que generara ingresos similares a la coca. Por otro lado, la coca tenía un mercado seguro y a la mano.

La mayoría de las regiones donde se cultiva la coca, son alejadas de los principales mercados y los costos de transacción son elevados, lo que dificulta el desarrollo de negocios legales.

A. 1981 – 1994: Ejecución por el Sector Público

Durante la primera década y media del período bajo consideración – de 1981 a 1994 – las actividades de desarrollo en las regiones de la selva peruana fueron ejecutadas por entidades gubernamentales: agrónomos e ingenieros civiles trabajando para USAID al lado del gobierno americano y para el Instituto Nacional de Desarrollo (INADE) de parte del gobierno peruano.



Como agencia principal de los denominados “Proyectos Especiales” en el valle del Río Alto Huallaga y otras zonas cocaleras, INADE era el receptor directo de los recursos de USAID para financiar las actividades de extensión agrícola, con el objetivo de incrementar la producción de café, cacao, palmito y otros cultivos alternativos; la construcción de carreteras y otros proyectos de infraestructura y plantas del procesamiento agro-industrial.

De 1985 a 1995, el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID – ahora llamada la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC) ha financiado una diversidad de proyectos pequeños de desarrollo rural con propósitos de producir y comercializar cultivos alternativos en las regiones cocaleras y de fortalecer organizaciones locales de productores.

Normalmente la UNODC y USAID trabajan en zonas geográficas distintas y no tienen mucha coordinación entre sí. El valle aislado del Monzón, una zona cocalera muy importante ubicada al oeste de Tingo María, era la zona principal trabajada por las Naciones Unidas.

El precio de la coca se disparó durante la década de los 80 a raíz del fuerte incremento de la demanda. Una evaluación realizada en 1989, de la experiencia de INADE en su promoción de cultivos alternativos concluyó que “la coca, mostraba un rendimiento económico muy superior a los cultivos alternativos en Ceja de Selva”.

Tal es así, que presenta una rentabilidad casi 8 veces superior a la de los cultivos alternativos. Esta circunstancia, explica en alguna medida, el llamado '*boom cocalero*', aunado a los problemas que confrontan los productos alternativos como son, altas tasas de interés, bajos precios y rendimientos promedio relativamente bajos. Productos como achiote, pimienta, palma aceitera, té, cacao y café, sólo se hacían rentables (en relación a la coca) si eran sujetos a subsidios en la tasa de interés (con tasas cercanas a cero), incremento de precios de por lo menos 50% e incremento de rendimientos en más del 60%. A pesar de estas constataciones, durante esta década se siguió con la promoción de estos productos.

Asimismo, se promovieron acciones relacionadas con el fomento de la agroindustria sin visión de mercado.

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

En un análisis realizado se concluyó que en las zonas apoyadas en el contexto de desarrollo alternativo, existía una variedad de plantas agroindustriales que se encontraban abandonadas o subutilizadas.

Es el caso de las agroindustrias dedicadas al procesamiento del arroz, algodón, aceite de palma aceitera, harina de yuca, harina de plátano, procesamiento de café y cacao, achiote, extracción de aceite esencia de hierba luisa, elaboración de mermeladas y néctares de frutas tropicales.

La mayor parte no operaba y las que si estaban en actividad, operaban por debajo de su capacidad instalada, debido a los altos costos de producción y comercialización (como consecuencia de la falta de mercados y la falta de materia prima de calidad).

B. 1994 – 2002: Ejecución por el Sector Privado

La experiencia con INADE enseñó a USAID que los proyectos ejecutados por el sector público no habían logrado articular al sector privado lo cual es clave para lograr un desarrollo alternativo sostenible. Para corregir este error, durante la mitad de la década de los 90 dejó de contratar a INADE a favor de organizaciones no gubernamentales (ONGs) para la ejecución de su Programa de Desarrollo Alternativo. Contradrogas se constituyó al principio de este período, pero no tenía rol en la ejecución de proyectos.

Uno de los contratistas principales de USAID durante este período fue la ONG Winrock Internacional, con sede en el Estado de Arkansas en Estados Unidos.

El Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO), apoyo las acciones del Proyecto Especial Alto Huallaga (PEAH), en las áreas de comunicación, organizando y apoyando una red de jóvenes escolares y estudiantes periodistas; fortaleciendo las capacidades locales de los líderes juveniles, realizando encuentros regionales, talleres, actividades deportivas y recreativas; fomentando la alternativa laboral, realizando cursos técnicos productivos agropecuarios que han permitido desarrollar las competencias de los jóvenes para fortalecer los recursos humanos de las cadenas productivas.

También participaron ONGs con sede en el Perú como la Asociación Benéfica PRISMA, SNV, COPEME, con contratos más pequeños.

También Winrock sub-contrató una ONG peruana, Acción Agraria, para realizar una serie de estudios de mercado de productos agrícolas específicos cultivados en la selva alta, con el objetivo de determinar cuáles de ellos tenía suficiente potencial de mercado para merecer promoción por el Programa de Desarrollo Alternativo.

La estrategia de estas ONGs consistió en financiar la formación de empresas privadas que tuvieron como accionistas directamente a los productores de los cultivos (con potencial del mercado) apoyados. Estas empresas recibieran apoyo en la forma de capital de trabajo y costos operativos.

Los productos promovidos tuvieron diversos resultados. En el caso de los denominados “commodities” (café y cacao), se tuvieron interesantes condiciones en el mercado internacional entre 1993 y 1995 y a partir de allí se inició una fuerte declinación de los precios y valor de ambos productos (especialmente por la fuerte y nueva participación de Vietnam en la oferta de café).

Esta situación se dio conjuntamente con la implementación de los nuevos programas de promoción, motivo por el cual los productores asocian la caída de los precios y dificultades en la comercialización, a la presencia de la cooperación internacional y no advierten que estos productos están articulados a una dinámica internacional donde la rentabilidad está determinada por factores externos. Asimismo, coincidió con un período de alza en el precio de la coca.

Por el lado de los otros productos (plátano, piña, arroz, maní, palmito, camu camu, menestras, algodón, ganadería), los resultados han sido mucho más inestables. En la mayor parte se realizaron articulaciones comerciales “artificiales” con costos altamente subsidiados y con pequeños efectos a nivel de la generación de ingresos alternativos.

La mayor parte de las plantas/empresas que se financiaron directamente a los productores han dejado de funcionar por no poder cubrir costos de manera competitiva.

En este período USAID también contrató a la Asociación de Exportadores (ADEX) para ejecutar un número menor de actividades. ADEX siguió una estrategia distinta de Winrock, y se orientó a crear las condiciones para promover relaciones directas entre organizaciones locales de productores de café y cacao, asimismo empresas compradoras de esos productos con capacidades financieras y comerciales ya establecidas.

Este esfuerzo relativamente exitoso de ADEX, estableció las bases para la estrategia posteriormente establecida por CARE Perú, ONG que USAID escogió para reemplazar a Winrock como su contratista principal del Programa de Desarrollo Alternativo a fines del año 2000.

CARE diseñó su estrategia de intervención para vencer las debilidades de programas anteriores, en el sentido que no consideraron las realidades que enfrentan el pequeño agricultor.

En las zonas cocaleras, los agricultores son absolutamente conscientes que tienen que diversificar su cédula de cultivos y sus fuentes de ingresos y no sólo concentrarse en un producto, cuyo precio puede subir y bajar con el tiempo. Se reconoció la lógica del pequeño agricultor, la cual consiste en reducir riesgos mediante la diversificación de sus actividades económicas.

Se orientaron a tomar como criterio que la unidad familiar es el principal agente productivo de las zonas cocaleras y se convierte en el generador de ingresos y empleo para sus integrantes. Se trató de pasar de una visión del productor a una visión de la familia como unidad de producción diversificada, con múltiples fuentes de ingresos.

También se reconoció la capacidad de organización de las poblaciones participantes.

En un esfuerzo de promover la participación local en el programa, CARE sub-contrató ONGs locales ya existentes, con participación en la mayoría de los casos de productores agrícolas (no-cocalero), para la provisión de asistencia técnica y capacitación al nivel local.

Este sistema de ejecución generó controversia por lo que denominaron “el efecto cascada”, en la que había una percepción que muy poco de los fondos de la cooperación internacional llegaban a la población

beneficiaria, por la existencia de muchas agentes intermediarios que supuestamente consumieron los fondos por sus gastos administrativos.

En este período se apoyaron el mejoramiento de la calidad, productividad, y la comercialización de numerosos productos de la población beneficiaria como el café, piña, plátano, palmito, menestras, algodón, cacao, maní, ajonjolí, papaya, arroz. La principal estrategia consistió en trabajar en función del mercado local, regional, nacional, internacional, aplicando un “enfoque de mercado”. CARE realizó unos éxitos notables, pero tenía como reto permanente los precios altos de la coca durante los años de su programa.

También hubo un intento de fortalecer a las organizaciones locales de productores agrícolas lo que se constituyó en una amenaza para las organizaciones de cocaleros recién formadas.

Durante el año 2002 los cocaleros han forzado el cese temporal de la erradicación de la coca y la decisión de parte del gobierno americano de cambiar radicalmente su estrategia para la ejecución del Programa de Desarrollo Alternativo.

Por eso, la estrategia ejecutada por CARE durante dos años quedó trunca ya que las nuevas autoridades (principalmente de la cooperación americana) optaron por una nueva estrategia denominada “reducción gradual y concertada de plantaciones de coca”.

Desde 1998, la UNODC a través del Programa Global de Monitoreo de Cultivos Ilícitos con sede en Viena, apoya a los estados Miembros en la generación de información cartográfica y estadística de la evolución anual de cultivos ilícitos de amapola y coca (Afganistán, Myanmar, Laos, Colombia, Perú, el Estado Plurinacional de Bolivia y Ecuador). En el caso del Perú, la UNODC desde el año 2000 apoya al estado Peruano en el monitoreo del cultivo de la coca a través de imágenes satelitales, sobrevuelos y verificación en el campo. Esta medición es elaborada por UNODC y el informe es presentado anualmente de manera conjunta con DEVIDA.

C. 2002 – 2011: Plasmación del Modelo definitivo

La nueva estrategia se conoció en público en setiembre del 2002, por el anuncio de DEVIDA de la firma de acuerdos con cuatro comunidades en las zonas cocaleras de Ucayali para auto erradicar sus cultivos de coca.

Por la erradicación de sus propios cultivos de coca, las cuatro comunidades deberían recibir compensación monetaria, apoyo para la construcción de infraestructura local y el derecho de participar en otras actividades del Programa de Desarrollo Alternativo financiado por USAID. La ejecución del nuevo programa – diseñado en base de los programas de desarrollo alternativo en Bolivia y Colombia – está a cargo de una empresa privada norteamericana de consultoría, Chemonics International y DEVIDA.

Sobre este programa no se cuenta con mucha información (aunque muchos comentaristas hacen referencia a una inoperatividad en los últimos dos años y con intentos poco coherentes para promover desarrollo económico en las zonas cocaleras) y los actuales reclamos de los productores cocaleros indican que pueden existir problemas en sus intentos de ejecutar las actividades del programa en conjunto con gobiernos locales, ONGs, y empresas privadas.

A partir del 2006 se produce una concertación o alineación entre la cooperación internacional para generar un solo paquete de promoción del desarrollo económico y social así como un proceso de especialización y delimitación territorial para atender a los productores colocando como base la necesidad de la titulación de los productores, así como el trabajo de enfoque de género que permitió un involucramiento más efectivo de las mujeres en los cargos directivos sobre todo en las Cooperativas que aunado al trabajo Gerencial desarrollado con enfoque de mercado promovió el desarrollo de las Cooperativas Acopagro y Oro Verde principalmente.

En el periodo 2008-2011 la intervención de desarrollo integral desarrollada por la Cooperación Internacional en los productores sobre todo en tres aspectos importantes: La asociatividad empresarial, La asistencia técnica personalizada y al enfoque de mercado son los tres elementos promueven el desarrollo de los cultivos del café, cacao y palma aceitera. La creación de espacios como las mesas técnicas de cacao y café

4

Análisis de la Competitividad Territorial de la Región San Martín

En base al análisis de la información detallada del territorio de la región San Martín, y aplicando la metodología de trabajo de la Universidad Duke, en especial lo que se denomina el análisis económico territorial, se ha definido la vocación productiva especializada y sus cultivos potenciales, relacionados con el programa de desarrollo alternativo: café en Lamas; cacao en Juanjui; cacao y palma aceitera en Tocache. Los cuales se han convertido en los motores económicos de sus ciudades ver gráfico N° 2.

El crecimiento sostenido de su producción, las mejoras de sus rendimientos y el valor agregado, así como el escalamiento en la cadena productivas de los productos antes mencionados, ha sido contrastado con el trabajo de campo.

Asimismo un aspecto relevante, es la presencia de muchos actores económicos y sociales presentes en la ciudad de Tocache, en segundo nivel Juanjui y en el tercer nivel Lamas, dichos actores interactúan entre ellos para el desarrollo de los cultivos del café, cacao y palma aceitera.

Para estimar el avance de la situación socio económica territorial, en base a las informaciones recogida en las entrevistas y fuentes secundarias disponibles, el equipo consultor, estableció un sistema de evaluación, tomando como referencia los criterios utilizados por el enfoque de competitividad sistémica y el análisis del contexto territorial de la Universidad de Duke, determinando cuatro niveles, los que a continuación se detallan:

- 1.- Nivel inicial, incipiente, en donde hay algunos avances en los procesos de desarrollo económico local promovidos desde los actores económicos y sociales.
- 2.- Nivel “en proceso”, hay avances aislados, pero no integrales o sistémicos.
- 3.- Nivel “punto de quiebre”, hay evidencia de avances más integrales, que hacen irreversible retroceder y se orientan a un cambio del territorio, para su mejora.
- 4.- Nivel “sostenible”, donde se consolidan los procesos, que hacen que los recursos humanos, sociales, económicos y ambientales endógenos, promuevan el desarrollo, sin necesidad de aporte externo.

El resultado del análisis de la competitividad territorial en cada una de las ciudades, Lamas, Juanjui y Tocache, se muestra en el Gráfico N° 3.

Gráfico
N° 3

Análisis de la competitividad territorial por ciudades de la región San Martín.

Elaboración Propia

Gráfico
N° 3

FACTORES	LAMAS	JUANJUI	TOCACHE
NIVEL MICRO (Empresas)			
1. Habilidades y competencias en la gestión empresarial			
2. Nivel de gestión de calidad			
3. Nivel organizacional de los pequeños productores			
4. Nivel de gestión de mercados			
5. Nivel tecnológico de las empresas			
6. Redes asociativas de los pequeños productores (cooperativas y asociaciones)			
NIVEL MESO (Infraestructura Económica y Social)			
1. Servicios de asistencia técnica para el rendimiento de los cultivos brindados por la cooperación internacional, gobierno central, regional y locales.			
2. SDE(Servicios de exportación, calidad, certificación, innovación tecnológica)			
3. Fomento de la asociatividad de los productores desde la cooperación internacional			
4. Infraestructura social y económica			
5. Desarrollo de la institucionalidad DEL (gestión municipal, cooperación público privada, densidad organizacional, tejido social y económico)			
NIVEL MACRO (Políticas Nacionales y Locales)			
1. Políticas de comercio exterior			
2. Políticas de inversión pública			
3. Políticas fiscales			
4. Políticas de relaciones exteriores (Cooperación Internacional, Naciones Unidas, etc)			
5. Políticas de desarrollo productivo			
NIVEL META (Orientación de la región al desarrollo)			
1. Mentalidad emprendedora (migración, experiencias, cambios de cultivo, inversiones privadas)			
2. Participación de la población en la construcción de una visión colectiva del futuro (planes de desarrollo, audiencias públicas, presupuesto participativo , rol de los medios comunicación etc.)			
3. Voluntad de cambio y compromiso de los líderes territoriales			
4. Facilidad de construir relaciones de confianza y conformar asociaciones empresariales y/o cooperaciones interinstitucionales			

EN EL NIVEL MICRO

Con relación a las habilidades y competencias podemos observar que los productores que migraron en los años 80 por el terrorismo y narcotráfico, empezaron a regresar en el año 2000, trayendo consigo una visión empresarial, además de habilidades y competencias desarrolladas, esto sumado a que los productores que no emigraron recibieron de parte de la cooperación internacional, del gobierno regional y local, transferencia tecnológica generando el desarrollo de sus competencias, en términos generales sobre todo de aquellos que optaron por asociarse.

Los pequeños productores tomando en cuenta las oportunidades de mercado y la necesidad de incorporarse al mercado externo, decidieron desarrollar cultivos permanentes, teniendo una visión de mediano plazo para mejorar las condiciones socioeconómicas de sus familias, asimismo repotenciando y mejorado las cooperativas de segundo piso quienes realizan el acopio, selección y venta de los granos para exportar, permitiendo eliminar intermediarios y obtener un mayor ingreso para cada productor socio, que a su vez mantiene su propiedad privada y desarrolla una tendencia de patrimonializarse comprando más tierras por las ventajas de precios atractivos.

En el Cuadro N° 1 podemos observar las organizaciones productivas más importantes por ubicación territorial.

Cuadro N°1: Los seis principales organizaciones productivas del café, cacao y palma aceitera en la región San Martín 2011

Las seis principales organizaciones productivas del café, cacao y palma aceitera en la región San Martín 2011

Cuadro
N° 1

ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS	UBICACIÓN	AÑO DE CREACION	NUMERO DE SOCIOS	PRODUCTOS	HECTAREAS
INDUPALSA	LAMAS	2005	444	PALMA ACEITERA	1,700
ORO VERDE	LAMAS	2000	970	CAFÉ Y CACAO	2,000 CAFÉ 500 CACAO
ACOPAGRO	JUANJUI	1997	2,000	CACAO	6,000
CAT	TOCACHE	1993	612	CACAO	1,863
ASLUSA	TOCACHE	1994	230	PALMITO	475
OLPESA	TOCACHE	2007	1,515	PALMA ACEITERA	5,842
TOTAL			5,571		18,380

Fuente: Elaboración Propia

Observado el cuadro N° 1 podemos ver que son 5,571 productores asociados en Cooperativas y Asociaciones de Productores con 18,380 hectáreas evidenciando el avance en el proceso asociativo desarrollado en Lamas, Juanjui y Tocache.

De estas organizaciones productivas las más destacadas son Oro Verde ubicada en Lamas y Acopagro en Juanjui, por lo que hacemos un análisis más detallado de los mismos.

Cuadro
N° 2

Cooperativa ORO VERDE (producto principal el Café)

Detalle	1999 año de fundación	2011
Cantidad de socios	56	970
Áreas en producción (Hs)	305	2,400
Apoyo en crédito (US\$)	0	2'500,000
Patrimonio (US\$)	300	1'800,000
Acopio en grano (TM)	100	1,500
Evolución en ventas (US\$)	70,000	6'000,000
Clientes	Perú	Europa-USA.

En este cuadro N° 2 podemos observar el avance significativo en la incorporación de socios, áreas productivas, patrimonio y evolución de ventas que ha tenido Oro Verde como Cooperativa de pequeños productores.

Cuadro
N° 3

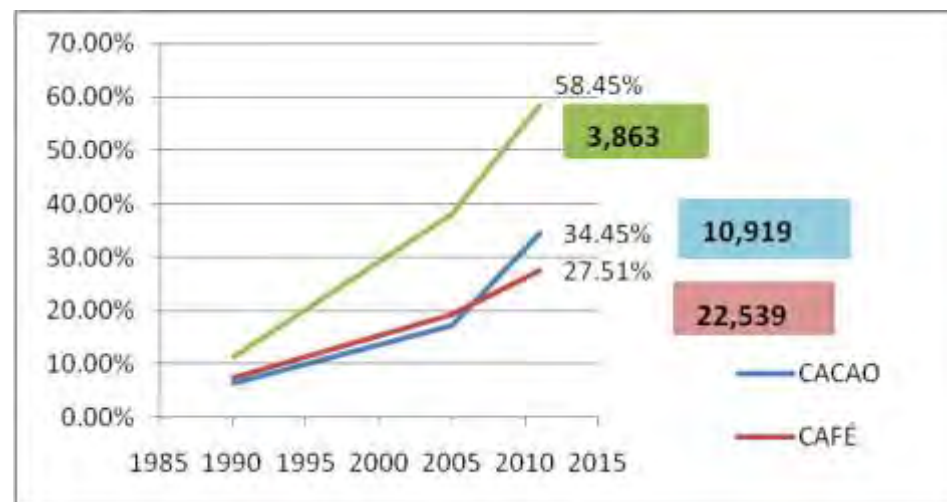
Cooperativa ACOPAGRO (producto principal el Cacao)

Detalle	1997 año de fundación	2011
Cantidad de socios	27	2,000
Áreas en producción (Hs)	300	4,065
Apoyo en crédito (US\$)	0	800,000
Patrimonio (US\$)	100	2'000,000
Acopio en grano (TM)	50	2,500
Evolución en ventas (US\$)	50,000	8'000,000
Clientes	Perú	Europa-USA.

En el cuadro N° 3 podemos ver las cifras impresionantes de la evolución de la Cooperativa ACOPAGRO ubicada en Juanjui en cuanto a número de socios, áreas de producción, patrimonio y ventas, también tiene socios a pequeños productores de cacao.

La evolución de la asociatividad productiva no solamente se puede observar en estos casos de estas Cooperativas, sino también si analizamos el proceso durante los últimos años, encontramos una tendencia que observamos en los siguientes gráficos.

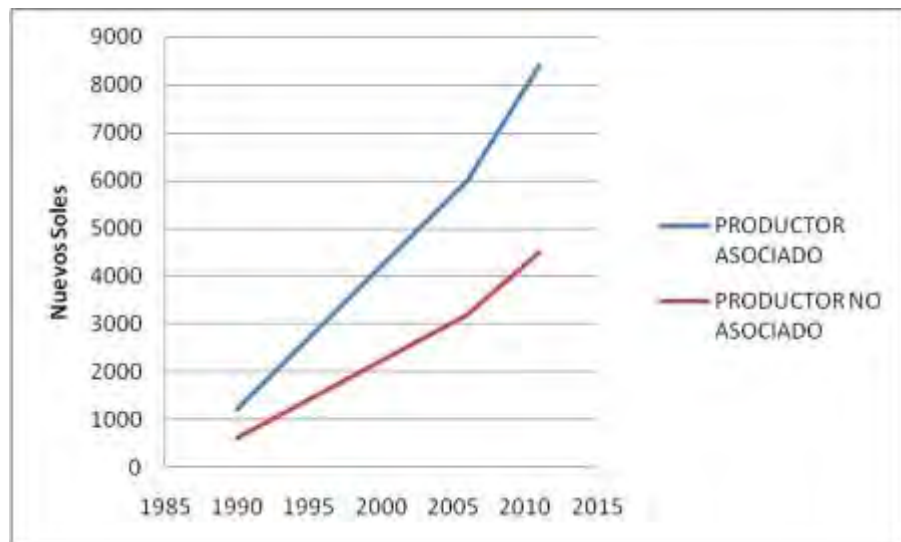
Tendencia de la Asociatividad de los pequeños productores en la Región San Martín 1990-2010

Gráfico
N° 4

En el Gráfico N° 4 podemos observar la mayor densidad de los agricultores, se encuentran en el cultivo de café (22,539), pero la tendencia que muestra mayor crecimiento en asociatividad, es en el cultivo de palma aceitera (58.45%). Pero todos mantienen una tendencia creciente hacia la asociatividad en las modalidades de Cooperativas o Asociaciones de Productores.

Para los pequeños productores que está significado este proceso de asociatividad lo podemos observar en el siguiente gráfico.

Tendencia de los ingresos comparativo entre los pequeños productores asociados y no asociados en la Región San Martín 1990-2010



Elaboración Propia

En el gráfico Nº 5 podemos observar como los pequeños productores asociados reciben mayores ingresos que los pequeños productores no asociados, esto se da principalmente por la eliminación de intermediarios, debido a que las cooperativas de segundo piso acopian para vender al exterior este es el caso del café y el cacao y en el caso de palma aceitera la articulación con la empresa palma del espino le da buenos precios.

La existencia de esta masa crítica competitiva, en la región San Martín no solamente de productores organizados, sino también de los funcionarios de los Gobiernos Regionales y locales quienes apoyan para el desarrollo de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera.

Por ello consideramos en proceso de desarrollo de esta variable en Lamas, en punto de quiebre en Juanjui sostenible por los niveles de eficiencia gerenciales de ACOPAGRO y la constitución del CITE CACAO y en proceso en Tocache porque la evolución de la masa crítica para el cacao y palma

aceitera está todavía en proceso.

De los seis actores directos solamente están en condiciones óptimas Oro Verde y Acopagro, en situación media están INDUPALSA, OLPESA y en situación crítica CAT y ASLUSA por ello decimos que está en proceso el desarrollo de las cooperativas y las asociaciones empresariales en el territorio.

Si bien los dirigentes de las cooperativas y las asociaciones empresariales han desarrollado sus competencias gerenciales, su nivel de interlocución política todavía es incipiente si se lo compara con los dirigentes de los movimientos cocaleros.

A NIVEL MESO

Para explicar este tejido social y económico podemos distinguir tres tipos de actores en el territorio, los directos que son las organizaciones de productores, porque ellos son los protagonistas del proceso de desarrollo, los actores indirectos el Gobierno Nacional, Regional y Local, entidades educativas, financieras quienes están en el territorio y asumen un rol en el proceso de desarrollo del sistema productivo local y los actores de apoyo que son las ONG y la cooperación internacional que desarrollan acciones durante un tiempo en el territorio y después se retira una vez alcanzado los resultados previstos, en este caso es necesario indicar lo sostenido de la presencia de la Cooperación Internacional con diferentes instituciones y operadores en la región San Martín durante 20 años.

Los cambios en el sistema productivo de los pequeños agricultores a organizaciones productivas eficientes promovidos inicialmente por la cooperación internacional y en los últimos años por el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales a través de la ejecución de diferentes programas y proyectos integrales de capacitación, asesoría y asistencia técnica.

En tres fases, la primera referida a informar y reflexionar sobre la asociatividad y tecnología agrícola, la segunda a realizar la asesoría y asistencia técnica in situ para los socios de las organización de asociaciones o cooperativas y la tercera fase en que los pequeños productores toman conciencia de que obtienen beneficios económicos de asociarse por ello es

que los resultados son que en Lamas, Juanjui y Tocache han avanzado en la evolución del sistema productivo y la red asociativa, pero todavía a nivel de punto de quiebre estimándose unos cinco años para lograr sus sostenibilidad.

La cooperación internacional ha formado también redes de apoyo en el territorio quienes han intervenido con diferentes programas y proyectos desde los 80, con resultados poco exitosos en el desarrollo productivo, es a partir del 2000 que se produce la pacificación cuando empieza a ver resultados positivos graduales, pero en el 2006 es donde se alinean los operadores que trabajan con el desarrollo alternativo, concertando para definir una política y metodología integral y única de intervención dando resultados positivos.

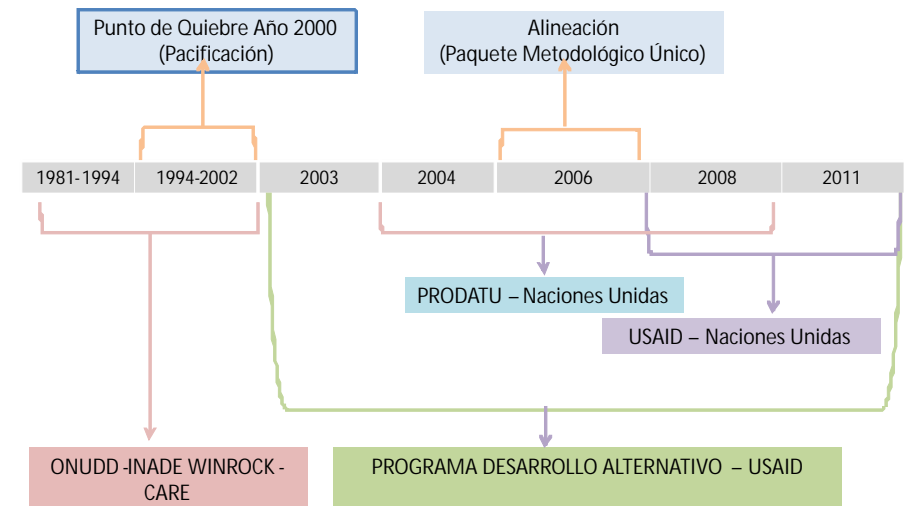
Por otro lado los equipos del Gobierno Regional y Locales han evolucionado en sus competencias (asistencia técnica personalizada, asesoría en gestión empresarial, métodos de cultivos modernos y creativos, manejo de las semillas y control de plagas), para promover la producción agrícola en la Región de San Martín a niveles de especialización importantes de los agronegocios.

En el Grafico N° 6 se puede observar el periodo de intervención de los diferentes actores de la cooperación internacional, así como el punto que quiebre y alineación.

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

La intervención de la cooperación internacional para el desarrollo de un programa integral de desarrollo productivo en la Región San Martín

Gráfico
N° 6



Elaboración Propia

Consideramos como muy relevante la intervención de la cooperación internacional en el territorio, en la medida de mantener una política permanente durante 20 años de trabajo en la zona, que ha pasado por tres momentos, el primero cuando el territorio era dominado por el terrorismo y el narcotráfico, el segundo después de la pacificación del país, donde se experimentó con los cultivos alternativos, pero por los precios bajos de los productos no se obtenían márgenes de ganancia y el tercero cuando empieza a subir el precio por contexto externo y se aprovecha la oportunidad para desarrollar los productos agrícolas rentables.

El Gobierno Central, Regional y local, REMURPE, AMRESAM, Las ONGs (ITDG, CARE, SNV, COPEME, Manuela Ramos), las Universidades

(ESAN,AMAZONICA, SAN MARTIN), los institutos tecnológicos son parte de las redes de apoyo, que han permitido el desarrollo de los pequeños productores, haciendo inversiones en infraestructura económica y social para el desarrollo de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera, pero esta variable, aún está en proceso debido a la falta de una plataforma de servicios locales especializada permanente en el desarrollo de las cadenas productivas de café, cacao y palma aceitera, en esta línea está la creación del CITE (Centro de Innovación Tecnológica del CACAO) ubicada en Juanjui con el apoyo de ACOPAGRO.

Los procesos de concertación y diálogo, desarrollados en diferentes tiempos y lugares en la región San Martín, son las relaciones económicas y sociales, para encontrar las alternativas más adecuadas de selección de cultivos y la forma como promoverlas, creando un entorno para el desarrollo empresarial, generando una relación de confianza entre los productores, para asumir la constitución o reflatamiento de sus organizaciones productivas que les permitan ganar economía de escala y mejorar la posibilidad de negociación de sus productos, con el apoyo de la Cooperación Internacional y el Estado.

Para precisar más detalladamente el tejido social y económico se identificó a través de un mapeo de los actores locales en los diferentes niveles del territorio que muestre la relación o el grado de influencia que tienen las instituciones locales públicas, sociales y privadas para promover procesos y proyectos que incidan en la formación de territorios competitivos

Para ello diagnosticamos lo que cada actor e institución local aporta al desarrollo, las iniciativas de los pobladores, productores y actores sociales, en un proceso endógeno que aprovecha el apoyo integral que ha venido inicialmente de la Cooperación Internacional.

Posteriormente la relación se da entre las Municipalidades y los productores generando otro tipo de relación con mayor dificultad al inicio pero con una visión más a largo plazo de intervención en el territorio.

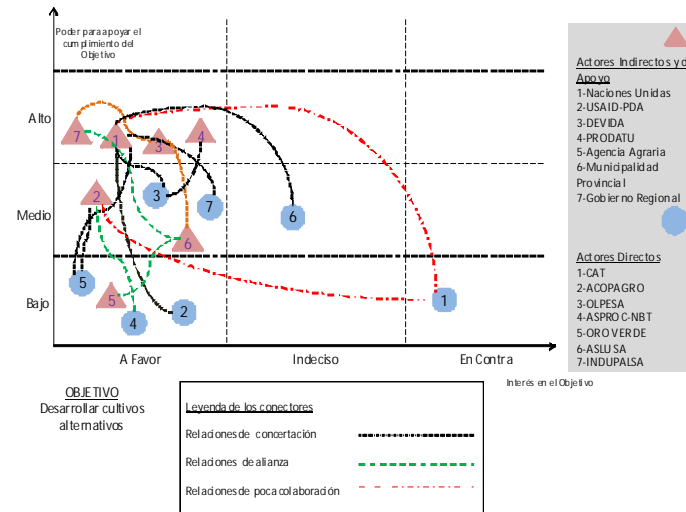
Las Municipalidades se han articulado a través de convenios con Universidades para promover el desarrollo de los cultivos de café, cacao y palma aceitera. Así mismo establecen políticas favorables al desarrollo

económico local como en el caso de Tocache distinguir que el mejor cacao aromático es de esta zona y promueven las ferias para la articulación de los productores con el mercado.

El mapa de actores sociales, representa la realidad institucional en la que el Programa de Desarrollo Alternativo ha intervenido se muestra en el Anexo 1 relación de actores entrevistado y en el Anexo 2 guía de entrevistas.

Como se puede observar en el Gráfico N° 7, las relaciones que se han dado en el territorio entre los diferentes tipos de actores teniendo en cuenta diferentes relaciones: De poca colaboración (Relación donde no se encuentra una respuesta de los pequeños productores para el cambio y la mejora), de alianza (Relación puntual para lograr alguno objetivo específico) y de concertación (que se establecen pactos formales e informales de cooperación entre los actores). Estas relaciones se han dado a favor del desarrollo de cultivos alternativos.

Relación entre los actores para promover la concertación pública privada para la institucionalización Gráfico N° 7



Empezamos con la relación de concertación de cooperación integral, económica, social, de transferencia de tecnología de compartir una visión de desarrollo conjunta que ha permitido el desarrollo de los pequeños productores en cooperativas y asociaciones empresariales. Esto son las relaciones entre Naciones Unidas con la CAT, ACOPAGRO, OLPESA, ORO VERDE, ASLUSA E INDUPALSA, habiéndose establecido una relación de cooperación para el desarrollo de los cultivos desde un enfoque integral teniendo en cuenta la familia como el núcleo básico del desarrollo.

Las relaciones de alianza, son aquellas que se dan solamente en ciertos aspectos puntuales sin mirar la integralidad del territorio se establece por un periodo corto de tiempo por programa o proyecto y establece al actor directo como un beneficiario y no como un actor en si mismo. Este tipo de relación se ha dado entre la Municipalidad y la Agencia Agraria, USAID-PDA con ASPROC-NTB, Gobierno Regional con Gobiernos Locales.

Naciones Unidas y USAID –PDA han apoyado el proceso de la CAT desde su inicio pero este último no aprovecha la oportunidad por conflictos internos y corrupción que ha generado debilitamiento de la CAT. Pero indicamos poca colaboración en este caso de la CAT como actor para asumir su propio desarrollo en el territorio.

Teniendo en cuenta en análisis de las relaciones del tejido empresarial e industrial podemos indicar que si bien algunos actores directos han desarrollado y están en punto de quiebre, otros todavía tienen problemas así que consideramos que está en proceso el desarrollo el tejido empresarial e industrial de Lamas, Juanjui y Tocache.

Los procesos de desarrollo económico territorial, en la región San Martín se han desarrollado a través de pactos y compromisos entre los productores, la cooperación y el Estado, generando espacios públicos –privados como las mesas técnicas del café y cacao, con tendencia a desarrollar mesas de desarrollo económico local.

Considera la construcción de redes de colaboración eficientes del sistema productivo, redes asociativas entre los pequeños productores y relaciones verticales con empresas medianas y grandes, los servicios de exportación para el café y cacao a través de la eliminación de intermediarios,

certificación de calidad en forma colectiva, el fomento de la mejora de los ingresos de los pequeños productores y el fomento de nuevas tecnologías como es el caso de la constitución del CITE cacao en Juanjui que permita aumentar las capacidades individuales de los actores del nivel micro a través de un efecto de sinergia donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes.

Teniendo un contexto político y económico favorable a partir del año 2,000 el Gobierno Central, Regional y Municipal se incorporó a trabajar por el desarrollo productivo en aquellos productos estrella del territorio: Café, Cacao, Palma Aceitera y Palmito con diferentes programas y proyectos que han permitido reducir los costos de trazabilidad con inversión en infraestructura vial, mejorar los rendimientos con mejores técnicas de cultivos y mejorar las condiciones de asociatividad.

Podemos observar en los planes de desarrollo concertado de la Región San Martín así como de muchos gobiernos locales que se incorpora en los procesos de planificación y ejecución la promoción de estos productos estrellas

Teniendo en cuenta es relevante la intervención de la cooperación internacional, el emprendimiento de los productores y las relaciones entre los actores considerando también los servicios desarrollados y el papel importante del estado en promover el desarrollo del programa alternativa podemos indicar que está en proceso de quiebre los avances a nivel meso en Lamas y Juanjui que en Tocache donde la participación de la población de una visión colectiva es incipiente.

A NIVEL MACRO

Las políticas de tratado de libre comercio en los últimos 10 años por el Perú han dado oportunidades para exportar café y cacao e influir en el desarrollo del mercado interno de la palma aceitera estableciendo lineamientos de políticas macroeconómicas favorables para el desarrollo de los agronegocios. Consideramos muy relevante este aspecto por ello están considerado como punto de quiebre.

Las políticas de finanzas públicas también han apoyado el proceso del desarrollo del territorio a través de la construcción de la carretera como la IRSSA, la carretera Tarapoto-Juanjui que antes se hacía en 5 horas aproximadamente y ahora se hace en dos horas, sin los costos adicionales de deterioro de los camiones que transporta los productos agrícolas habiéndose generando un efecto en la reducción de los costos de transacción.

Así como otras políticas como la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (D.L.N° 757), el Impuesto a la renta aplicable a empresas ubicadas en zona de frontera y selva: de acuerdo con la ley N° 27158, y que se dediquen al procesamiento, transformación o manufactura de recursos naturales de origen agropecuario o pesquero provenientes de dicha zona y que hubieran estado exoneradas del Impuesto a la Renta, antes del 2000, aplicarán la tasa del 10%, con excepción de la zona preferencial, la que aplicará una tasa de 5% administrativa; la ley de promoción de inversión en la Amazonía: de acuerdo a esta norma, se establece la aplicación de una tasa reducida del impuesto a la renta para los contribuyentes ubicados en la Amazonía: 5% para los ubicados en la zona preferencial, y 10% para los ubicados en el resto de áreas geográficas definidas como Amazonía. Esta reducción se aplica, principalmente, a actividades agropecuarias, acuicultura, pesca, turismo, extracción forestal y procesamiento y transformación.

La exoneración del pago del impuesto a la renta a los contribuyentes que desarrollen principalmente actividades agrarias y de transformación o procesamiento de productos calificados como cultivo nativo o alternativo.

La Ley de promoción del sector agrario: aprobada por el decreto legislativo N°885 y modificada por ley N° 26865, establece diversos beneficios orientados a promover la inversión en el sector agrario. En su versión de octubre del 2000, se ha logrado incluir a la agroindustria en los beneficios establecidos. Las Exoneraciones recogidas en la ley del IGV: según el régimen cabe precisar que cerca del 90% de los productos agrarios que se producen en el territorio nacional se encuentran exonerados del pago del IGV, la Exoneración del IGV a favor de los productores agrarios: según la ley N° 27956, dictada el 26 de abril del 2003, exonera del IGV e impuesto de promoción municipal a los productores agrarios cuyas ventas anuales

no superasen las 50 UIT (unidades impositivas tributarias). En relación a la ley de promoción del sector agrario, artículo 5° de la ley 27360, se ha establecido el mecanismo de devolución anticipada del IGV pagado por las operaciones de importación o adquisición local de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción, durante la etapa pre productiva de las inversiones. Este beneficio fue utilizado hasta el 31 de diciembre del 2010, generando un marco de políticas nacionales y locales que han promovido el desarrollo de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera, se indica como en proceso porque en realidad no se tiene en claro la política de desarrollo agrario desde el gobierno sino que han sido normatividad sectoriales sin mirar un proceso desarrollo integral del territorio.

Así mismo las políticas, estrategias y acciones de desarrollo productivo del Gobierno Central promovidas por el Ministerio de Agricultura, DEVIDA, Gobierno Regional y locales a través de diferentes programas y proyectos de mejora de la productividad de los cultivos, los mecanismos de asociatividad para generar economía de escala, ordenanzas municipales para reconocer los territorios con productos banderas como por ejemplo en Tocache el mejor cacao diferenciando sus características técnicas para el mercado de chocolate.

La implementación de estrategias de capacitación agrarias a través de la transferencia de tecnología a los agricultores, incremento la productividad de las tierras de cultivos, sin embargo no se ha tecnificado, pero todavía se observa un involucramiento parcial poco articulado de los actores en el territorio.

A nivel macro consideramos que las políticas favorables para el programa de desarrollo alternativo han incidido favorablemente en el desarrollo productivo y la asociatividad de los pequeños productores por ello consideramos como en punto de quiebre este nivel.

A NIVEL META

El nivel meta considera cuatro orientaciones relacionadas en su mayoría al capital social este entendido como el cambio de actitud y valores para el aprendizaje y el cambio realizado por los pequeños productores.

El empoderamiento de los pequeños productores significa entender que son actores que pueden asumir el reto de cambiar su situación, con una visión propia de desarrollo construida sobre la base de su experiencia.

Este proceso de empoderamiento es lo que entendió la cooperación internacional para asumir el proceso de desarrollo del programa de cultivos alternativos desde un enfoque de intervención integral teniendo en cuenta la situación socioeconómica de los pequeños productores.

En una siguiente etapa de la intervención fue acompañada por el Gobierno Central, Regional y Local, manteniendo el enfoque de empoderamiento de los pequeños productores, para que asuman su propio desarrollo, dando lugar a espacios de diálogos de concertación y negociación que han permitido avance en la cohesión social en el territorio.

En las tres ciudades se han observado avances significativos en actitudes, valores para el aprendizaje y el cambio de los pequeños productores, los cuales han formado sus cooperativas y asociaciones empresariales, incorporado nuevas tecnologías, mejorando los rendimientos de los cultivos e incursionando en nuevos mercados, por ello esta variable es considerada como en punto de quiebre en las tres ciudades Lamas, Juanjui y Tocache.

En la visión de desarrollo de los pequeños productores si bien han pasado a cultivos permanentes como el café, cacao y palma aceitera, aun no es del todo empresarial, ni todos los productores tienen claro una visión de desarrollo con cultivos permanentes, esta visión de desarrollo se ha instalado desde aquellos productores que migraron y conocieron otra realidad, los cuales volvieron con una mentalidad empresarial, generando una confianza colectiva para el desarrollo del territorio por eso se indica en proceso en las tres ciudades.

El desarrollo de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera ha generado el involucramiento de las instituciones públicas y privadas en Lamas, Juanjui y Tocache de forma significativa y proactiva generando un cambio favorable de voluntad de las autoridades e instituciones privadas que favorecen al desarrollo de las cadenas productivas, con mayor sentido

de pertenencia e identidad de los pobladores, por ello consideramos en punto de quiebre esta variable.

En lo que se refiere a confianza colectiva se observa que Lamas está en proceso y Juanjui y Tocache está en punto de quiebre en la medida que el tejido social se ha desarrollado más en estas dos últimas ciudades, generando mayor confianza para el desarrollar de cooperativas y asociaciones empresariales que en Lamas.

En este nivel se encuentra la orientación al desarrollo de la región San Martín, sus costumbres, capacidades, competencias del recurso humano, los valores y tradiciones que inciden en el comportamiento y su construcción de historia se refiere a la capacidad que tiene una sociedad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos establecidos de manera conjunta a través de habilidades de los actores sociales para elaborar conjuntamente visiones y estrategias esto se define como capital social.

El análisis de los procesos DEL en la Región San Martín, demuestran que la participación activa de los productores en este caso de café, cacao y palma aceitera en el Programa de Desarrollo Alternativo ha sido un aspecto muy relevante, y el factor diferenciador de otras regiones, que han tenido características similares, teniendo en cuenta el enfoque sistémico de la competitividad sobre todo en el nivel meta.

Las entrevistas realizadas demuestran que la región San Martín tiene una estructura socioeconómica homogénea que permita establecer relaciones entre pares mucho más fácil considerando los factores socio culturales, como la migración, de agricultores y comerciantes de regiones andinas y costeras, que han mejorado la mentalidad emprendedora, y su relación con los agricultores nativos dando la posibilidad de la confianza para el desarrollo de la base social productiva de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera, jugando un rol importante, en el proceso de construcción de confianza para lograr mayor desarrollo económico.

El desarrollo de estos cultivos se sustenta en el desarrollo de bases sociales productivas ubicadas en estas ciudades que han impulsado la dinámica económica de estas ciudades promoviendo su desarrollo

5

Principales factores de éxito para orientar las políticas de fomento de desarrollo económico local en los territorios

Teniendo en cuenta como los factores de la competitividad se han comportado en el proceso de análisis del territorio de la Región San Martín, es necesario plantearse cuales son los factores de éxito para analizar la replicabilidad del modelo san Martín.

Los criterios para definir los factores de éxito son en primer lugar aquellos que pueden ser manejables desde un proceso de intervención de promoción del desarrollo económico local. Así como el avance que han tenido los factores en el análisis del territorio realizado en los cuatro niveles micro, meso, macro y meta.

Para evaluar utilizamos la metodología de la tela de araña en la medida que el cambio en un factor influye en el cambio de los otros factores en el territorio considerando sus zonas Lamas, Juanjui y Tocache porque sobre ellos se han desarrollado las bases sociales productivas.

En el gráfico N° 8 observamos como Juanjui ha tenido un avance mayor y más homogéneo de los factores de éxito, que permite una evolución importante para el desarrollo del territorio, en segundo lugar está Lamas y en tercer lugar Tocache, esto explicado fundamentalmente por cómo se relaciona los actores económicos sociales generándose niveles de institucionalidad diferenciadas en las zona del territorio fundamentalmente de la evolución y sostenibilidad de las base social productiva relacionadas al café, cacao y palma aceitera.

Si bien los pequeños productores han desarrollado en los emprendimientos y asociatividad empresarial todavía tienen dificultades en la organización institucional para realizar incidencia política.



Evaluación de los factores de éxito de la competitividad territorial



1 Incipiente
2 En proceso
3 Punto de quiebre
4 Sostenible

Elaboración Propia





Capítulo V

Cultivos de Coca, Narcotráfico y Terrorismo

Rubén Vargas Céspedes

1

Los Cultivos de Coca en la Región San Martín

Los Cultivos de Coca en la Región San Martín

Los cultivos de coca vinculados al narcotráfico llegaron de manera intensa a esta región en 1976. Desde ese año, el Centro Poblado Paraíso (Cholón-Huánuco) se convirtió en el primer centro de producción de la pasta básica de cocaína. Las informaciones de campo también indican que, algunos años antes (1974), ya se procesaba pasta básica de cocaína en el Poblado Menor de Santo Domingo de Anda, muy cerca de Aucayacu (Huánuco).

En respuesta a esta amenaza y, en concordancia con los instrumentos internacionales suscritos por el Perú en materia de drogas, en 1978 el gobierno militar promulgó el marco legal para enfrentar al tráfico ilícito de drogas y a la hoja de coca articulada a este negocio (Decreto Ley N° 22095). Asimismo, se crearon unidades antinarcóticos de la policía, se dispuso que la Empresa Comercializadora de Coca (ENACO) fuera la única institución autorizada para comercializar la coca y sus derivados. Nació también la OFECOD (Oficina Ejecutiva del Control de Drogas y en 1982 se puso en marcha al Proyecto CORAH (Control y Reducción del cultivo de la coca en el Alto Huallaga).

¿Cuánta coca había en el país en la década de los '80?, no hay cifras oficiales. Los intentos de cuantificación se han realizado sin un método definido y lo que se tiene son aproximaciones realizadas por algunas instituciones del Estado y también por la sociedad civil. Sobre este tema conversamos con un oficial de la policía que en 1983 formó parte de la dirección antidroga. Este oficial (en situación de retiro) recordó que en 1985 el Ministerio del Interior sacó una directiva para que todas las dependencias policiales realicen un cálculo aproximado de las hectáreas de coca que había en sus jurisdicciones territoriales.

El resultado que arrojó este primer intento de cuantificación fue que en 1985 había 240 mil hectáreas de coca a nivel nacional. Dos años después, la Unidad Móvil de Patrullaje Rural de la Policía (UMOPAR), realizó este mismo trabajo en el Alto Huallaga y calculó la extensión de los cultivos de coca en 140,000Ha. Otra fuente de información accedida fue un documento presentado al Senado de la República del Perú en 1987 por el Frente de Defensa de los Intereses de Tocache (FEDIT), donde mencionaban que en 1986 en el Alto Huallaga había 195,000 ha de coca.



El Crime and Narcotics Center (CNC), organismo perteneciente al Departamento de Estado de los Estados Unidos, realizó las mediciones de algunas cuencas cocaleras desde 1980 hasta 1998. Su primera estimación (1980) fue de 39,861Ha a nivel nacional. Posteriormente este trabajo es realizado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), a través del Programa Global de Monitoreo de Cultivos Ilícitos. Desde entonces la UNODC presenta su informe de monitoreo anualmente y, hasta el año 2009, las mediciones se realizaban considerando solo a las cuencas cocaleras, por ejemplo, el Alto Huallaga, Apurímac- Ene, etc. Recién a partir del 2010 consideraron en sus reportes la distribución de las hectáreas de coca por regiones políticas.

Actualmente en el Perú se cultiva la coca articulada al narcotráfico en la selva alta y baja de trece regiones, de las cuales tres (Cusco, Huánuco y Ayacucho), representan más del 70% del total nacional. Para el 2011 UNODC cuantificó en 61,200Ha, que producen 129,500tm de coca seca, de los cuales en San Martín están 1,725Ha, que representa el 2.82% del total nacional. Un año atrás había solo 378Ha. 1

Todas las fuentes consultadas respecto al tema de la cuantificación de la coca coinciden en señalar que, desde 1980 (39,861 ha) hasta 1995 (115,000 ha) el Perú fue el primer productor mundial de la coca articulada al narcotráfico. El pico más alto alcanzado fue en 1992 con 129,100 ha (según datos de CNC). A comienzos de la década de los '80 el segundo productor de coca era Bolivia con 49,000 ha, seguido por Colombia con 47,500 ha.

El Instituto de Estudios Internacionales (IDEI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en una investigación muy detallada sobre el narcotráfico en el Perú, elaboró unos cuadros con información de la CNC y de UNODC, sobre la superficie de los cultivos de coca por regiones desde 1992 hasta el año 2008. 2 A efectos de comparar a las dos regiones que forman parte de la cuenca del río Huallaga, hemos extraído los datos de Huánuco y de San Martín, separándolos en dos periodos, el primero de 1992 al 2000 y, el segundo, del 2001 al 2008.

Cabe señalar que para actualizar la información se ha incluido en el cuadro a los dos últimos años (2009 y 2010) con las cifras que nos proporcionó el último reporte de monitoreo de coca de la UNODC (2011).

Evolución de los cultivos de coca en Huánuco y San Martín (1992-2000/Ha)

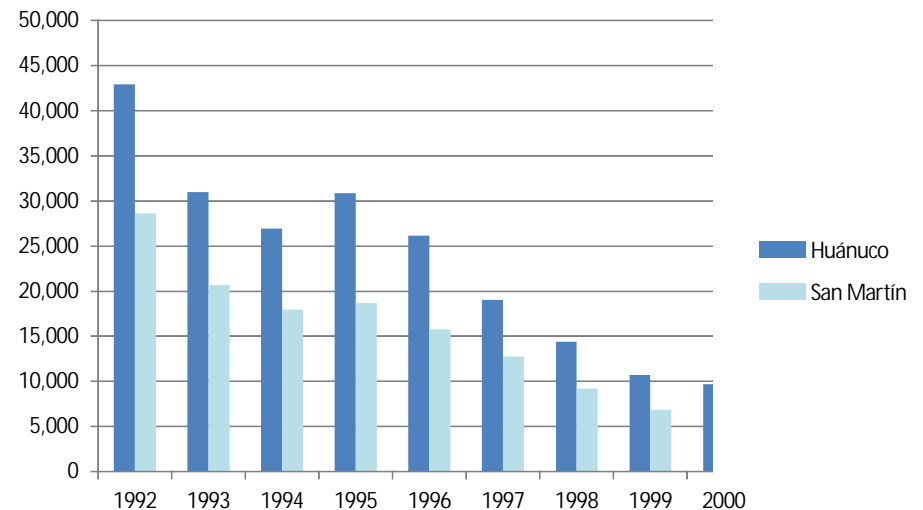
Cuadro N° 1

REGIÓN/AÑO	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
HUANUCO	42,900	30,960	26,940	30,860	26,120	19,060	14,380	10,720	9,681
SAN MARTIN	28,600	20,640	17,960	18,680	15,760	12,120	9,240	6,880	4,091

Fuente: IDEI - UNODC

Evolución de los cultivos de coca en Huánuco y San Martín (1992-2000/Ha)

Gráfico N° 1



Fuente: IDEI - UNODC
Elaboración Propia

1. UNODC. Perú. Monitoreo de Cultivos de Coca 2010. Lima: UNODC, junio 2011, p. 31
2. IDEI. El mapa del narcotráfico en el Perú. Lima: IDEI, 2009, p. 436



Como se podrá observar en la tabla y en el gráfico, desde 1993 hasta el año 2000 (durante siete años consecutivos), los cultivos de coca reportaron una disminución sustancial de 57,728 ha en ambas regiones. En Huánuco, en su pico más alto (1992) había 42,900Ha y para el año 2000 quedaban apenas 9,681 ha. Solo en esta región desaparecieron 33,219 ha de coca.³

En San Martín, como podemos ver (según los datos de la CNC) el pico más alto (1992) llegó a 28,600 ha y, al final del periodo (2000), terminó tan solo con 4,091 ha. La reducción en los siete años fue de 24,509 ha. ¿Qué originó este milagro?, intentaremos dar una respuesta analizando a todas las variables que han intervenido en el negocio de la droga y de la coca ilegal durante esos años en el Alto Huallaga.

Como veremos con más detalle en el acápite sobre el narcotráfico en San Martín, el negocio de las drogas en el Perú estuvo controlado, desde sus inicios, por operadores de dos cárteles colombianos, primero el de Medellín (que controlaba hasta el 90% de la cocaína que ingresaba a los Estados Unidos) y, segundo, el de Cali que en 1994, después de la caída del cártel de Medellín, llegó a controlar hasta el 38% del mercado global de la cocaína. En cuando al negocio de las drogas se refiere, el Perú era literalmente un mercado cautivo de ambos cárteles.

En 1993 la policía colombiana, con apoyo de la DEA, desarticuló completamente a todo el Cártel de Medellín. Sus principales cabecillas, como Pablo Escobar (catalogado como uno de los cinco hombres más ricos del mundo) y Gonzalo Rodríguez Gacha, murieron en enfrentamientos con la fuerza pública colombiana. Dos años después, en 1995, ocurrió lo mismo con el Cártel de Cali. Los dueños de esta organización internacional (los hermanos Miguel y Gilberto Rodríguez Orejuela) fueron capturados y extraditados a los Estados Unidos.

Estos hechos ocurridos en Colombia repercutieron dramáticamente en el negocio de las drogas y en el precio de la coca en el Perú. Los compradores de la pasta básica de cocaína habían desaparecido, casi como por arte de magia, de todo el Huallaga, con lo cual, la demanda de la hoja de coca (materia prima para procesar cocaína), también se había extinguido completamente. Antes de esta crisis, el precio de la coca en el Huallaga era de US\$. 2.50 dólares por kilo, meses después había bajado a US\$. 0.4 centavos de dólar.

Ante la falta de compradores de la pasta básica de cocaína, los productores de coca articulados al narcotráfico, no tuvieron otra opción sino de abandonar sus cultivos y dedicarse a otros productos. Otros campesinos retornaron a sus zonas de origen, principalmente a la sierra de Huánuco, Junín, Cajamarca y Apurímac. A propósito sobre este tema, no hay información ni evidencia alguna que nos indique de que en estos años de crisis de la coca se haya producido algún problema humanitario de dimensiones en el Huallaga. Esto podría ayudarnos a entender que los campesinos pueden cambiar sus cultivos y adaptarse a la demanda de los productos del mercado agrícola legal.

En conclusión, la ausencia de la demanda, de los compradores de la pasta básica que venían el cien por ciento desde Colombia, originó el abandono masivo de la materia prima: la hoja de coca.

Algunos analistas, DEVIDA 4 y un sector de oficiales de las Fuerzas Armadas consideran que la caída de la demanda de la coca fue como consecuencia de la aplicación de la política de interdicción aérea. Pensamos que esta apreciación no es del todo cierta.

Veamos, las operaciones aéreas contra las narco-avionetas se realizaron de manera intensa desde 1991 hasta 1995. ⁵ Si revisamos las cifras de los

3. Las otras fuentes "no oficiales", como señalamos en las páginas anteriores, calcularon las hectáreas de coca en cifras mucho mayores (en 1987 la UMOPAR estimó en 140,000Ha para el Alto Huallaga, vale decir, para las regiones de Huánuco y San Martín).

4. Ver el análisis sobre este tema en La Estrategia Nacional Contra las Drogas 2002 – 2007, DEVIDA).

5. En mayo de 1991 se firmó el Convenio Marco Bilateral Antidroga entre EE.UU y el Perú. En el Anexo "C", documento 1, se incluyó una referencia a la cooperación contra el tráfico de drogas por vía aérea.

cultivos de coca de estos años, cuando la interdicción aérea estaba en su mejor momento, observaremos que las áreas cocaleras no han disminuido significativamente, por el contrario, como vimos en las páginas anteriores, el pico más alto en producción de coca se llegó en el año 1992. Asimismo, si revisamos también el comportamiento promedio del precio de la coca en este mismo periodo (1991-1995)³⁸, descubriremos que estuvo en sus niveles más altos (US\$ 2.0 a 2.50 dólares por kilo).

Inevitablemente esto prueba de que durante las operaciones de interdicción aérea la demanda de la pasta base de cocaína (en consecuencia de la coca) no se vieron afectadas. Obviamente, el intento de romper el “puente aéreo” al tráfico de drogas sirvió para subir los costos operativos del negocio y también para que muchos “narco-aeropuertos”, que funcionaban con absoluta complacencia de las autoridades, se destruyeran y otros se trasladan a zonas fronterizas con Colombia.

A la luz de las cifras y de los datos objetivos citados, podríamos decir que los cárteles colombianos siguieron aprovisionándose de drogas cocaínicas en el Perú esquivando a las operaciones aéreas.⁶ Un dato adicional: la caída de la demanda de la coca se produjo claramente de 1995 hasta el año 2000, es decir, cuando los operativos aéreos ya habían bajado significativamente en intensidad. Esto es un elemento adicional que prueba que el abandono de los cultivos de coca en el Perú fue ocasionado por un factor exógeno: desaparición de los cárteles de Medellín y de Cali.⁷

Ahora bien, qué pasó con el mercado internacional de la cocaína, ¿desapareció por la caída de los cárteles colombianos?, la respuesta es no. Porque el espacio dejado por estas organizaciones fue llenado rápidamente por un nuevo actor también colombiano (nuevo en el negocio internacional de las drogas), nos referimos a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

Esta organización terrorista se involucró en el negocio de la cocaína con una característica propia: sembraron su propia hoja de coca en los

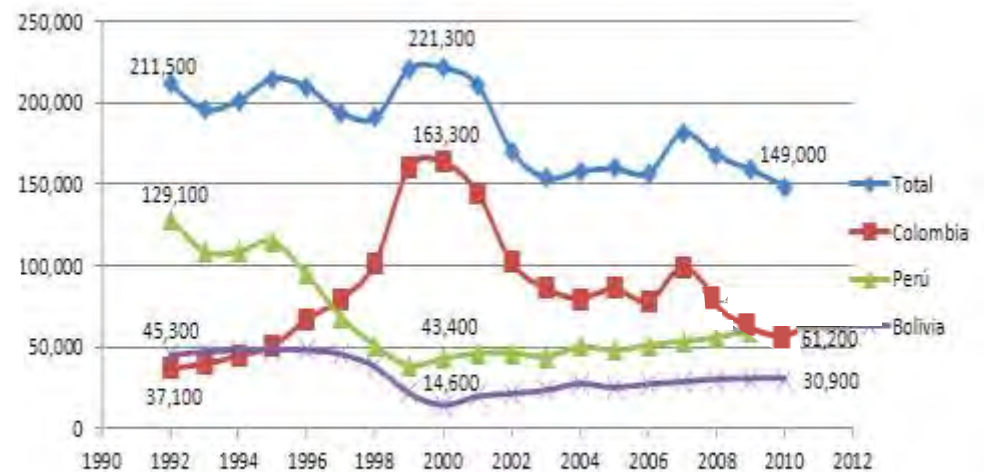
El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

territorios que controlaban, entonces se produjo el llamado '*efecto globo*'. Los cultivos de narco-coca que estaban en el Perú, ante la falta de compradores, se pasaron hacia territorio colombiano.

En el siguiente gráfico vamos a observar nítidamente este fenómeno. La línea verde (que corresponde a Perú) empieza a caer de manera recta desde 1995, ese mismo año comienza a subir la línea roja (Colombia) que del tercer lugar pasa rápidamente a ocupar el primero en producción de la narco-coca. Estos cultivos están ubicados precisamente en los territorios ocupados por las FARC en Colombia.

Evolución de los cultivos de coca en los países andinos (1992-2010 / Hectáreas)

Gráfico
N° 2



Fuente: UNODC

6. “Vaticano” declaró, en el marco del proceso penal que se le siguió por narcotráfico, que para eludir a los aviones de la Fuerza Aérea sus aeropuertos tenían luces de neón, lo que le permitía realizar vuelos nocturnos.

7. Los precios de la coca mes por mes desde 1990 hasta el 2000 lo pueden ver en: UNODC. Perú. Monitoreo de Cultivos de Coca para el 2002. Lima: UNODC, marzo 2003, anexo 5.

La historia de la segunda gran ola de producción de la coca acumulada al narcotráfico comienza nuevamente en el año 2000 (43,400 ha), con el ingreso de los cárteles mejicanos, que llenan rápidamente el vacío dejado por los colombianos.

Según los informes de monitoreo de UNODC, a partir de 2000 se presenta un crecimiento lento, pero sostenido, del ámbito cocalero a nivel nacional. Sin embargo, este nuevo boom de la coca y de la cocaína, después de más de diez años de haber comenzado, no está afectando, no está regresando a la región San Martín, como lo hizo en la década de los '80 y parte de los '90. Es como si esta parte del país se hubiese organizado o tuviera una muralla de contención contra la coca que alimenta a los laboratorios de pasta básica de cocaína.

De acuerdo al último informe de UNODC (2011), situación dramáticamente distinta se observa en otras regiones del país, por ejemplo, en Ucayali, en 1999 había 900 ha de coca, actualmente hay 2,803 ha. En Ayacucho en 1999 había 4,860 ha ahora se registra 10,800Ha. En Puno comenzó el segundo boom de la coca (1999) con 1,511Ha, al 2011 tiene 4,305 ha.

En la siguiente tabla y gráfico estamos comparando nuevamente los cultivos de coca de las dos regiones que conforman la cuenca del río Huallaga (Huánuco y San Martín) y vemos que la coca se ha localizado principalmente en la región Huánuco y no así en San Martín.

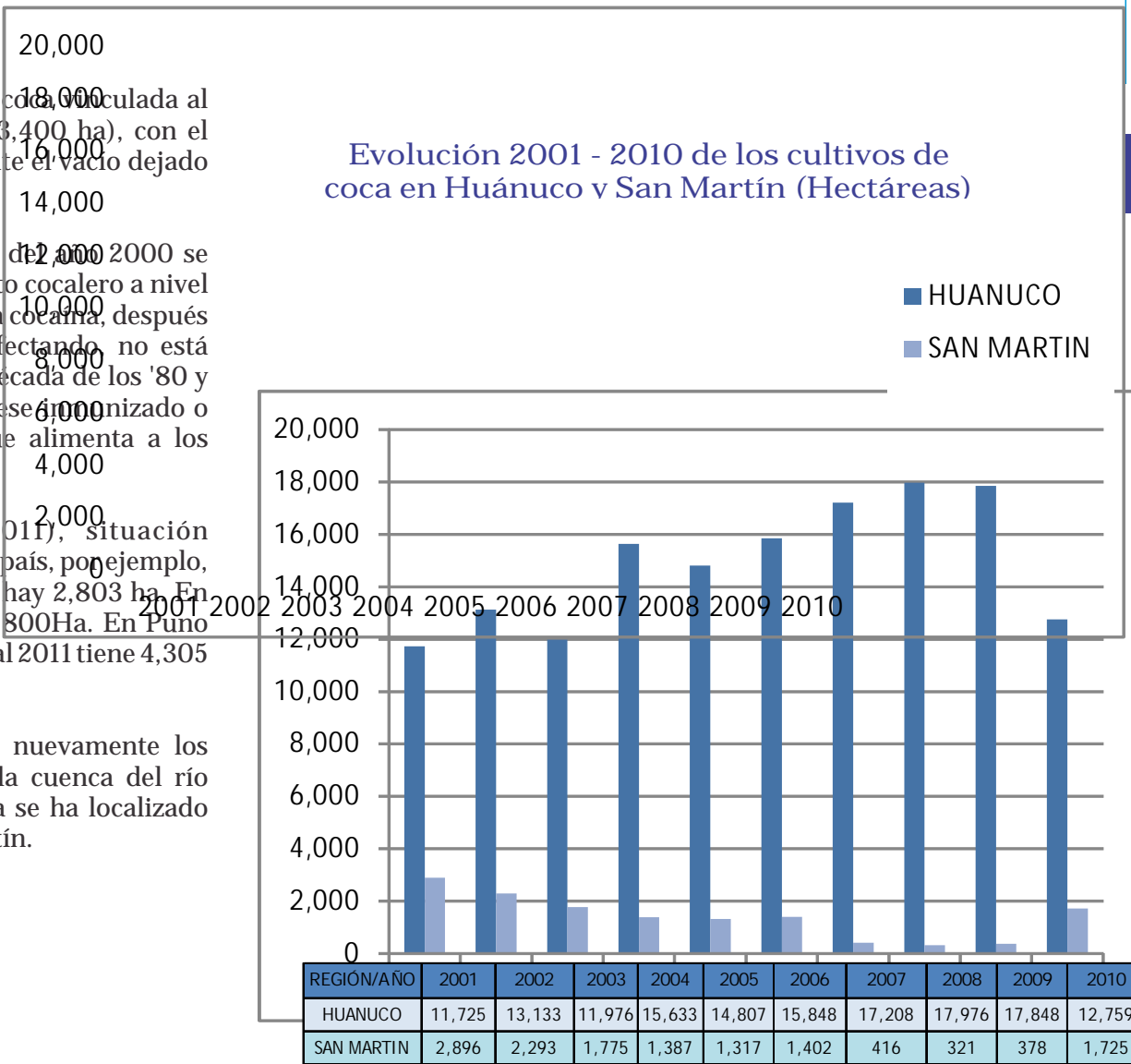


Gráfico N° 3

Fuente: IDEI, UNODC
Elaboración Propia

Cabe recordar que ambas regiones tienen miles de hectáreas de terrenos aptos para cultivar coca como en la década de los '80. Asimismo, ambas regiones tienen también muchísima mano de obra desocupada y experimentada en el cultivo de coca. Entonces cabe preguntarse: ¿por qué la coca vinculada al narcotráfico ha crecido más en Huánuco?, ¿qué ha frenado el ingreso de la coca a la región San Martín?

Tener una lectura correcta de este fenómeno, libre de prejuicios y de taras ideológicas, podría ayudarnos a enfrentar de manera más efectiva y eficiente al narcotráfico y a la expansión de la coca ilegal. Nosotros intentaremos dar una respuesta en la parte que corresponde a la erradicación en la región San Martín.

Finalmente, de acuerdo a los trabajos de campo realizados recientemente (agosto 2011) en la región San Martín, se ha podido observar que aún hay algunas áreas con cultivos de coca articulados al narcotráfico, están ubicadas en:

- Tocache: sector Limón-Las Palmeras, San Miguel de Porvenir, Puerto del Espino, Bambamarca, Tananta, Balsa Provana.
- Uchiza: en los poblados de San Cristobal y Cruz Pampa.
- Pólvora: en Santa Rosa de Mishollo, Puerto de Buenos Aires, Pizana, Alto Marona y Yacusisa.
- Sión (provincia de Mariscal Cáceres).

Estas plantaciones de coca se encuentran asociadas a otros cultivos, como el cacao y la palma aceitera. Obviamente también hay parcelas independientes de mucha intensidad (es el caso de Balsa Provana y Alto Marona).

Asimismo, durante la visita que realizamos al centro poblado de Santa Rosa de Mishollo (Pólvora-Tocache, julio 2011) hemos recogido testimonios recurrentes de que actualmente estarían operando dos 'acopiadores' de cocaína, probablemente vinculados a los cárteles mejicanos, porque, según los entrevistados, utilizan como ruta de salida de la droga la sierra de la región La Libertad para llegar al Puerto de Paita (Piura). Información en este mismo sentido maneja también la policía antidroga.



2

Las Acciones de Erradicación de los Cultivos de Hoja de Coca

La erradicación de la coca ilegal (a cargo del CORAH) se realiza de manera manual (apoyados por una herramienta conocida como el “cococho”, que sirve para extraer de raíz el arbusto de la coca). A diferencia de Colombia, en el Perú está prohibida la erradicación química o biológica. Los planes operativos y las metas anuales del CORAH son decididos en el Ministerio del Interior y, a partir del 2004, se coordina con DEVIDA en la definición de las zonas donde se intervendrán.

Los criterios que han guiado a la erradicación fueron cambiando con el tiempo. En la década de los '80 y la segunda parte de los '90, se realizaba básicamente con un criterio preventivo, vale decir, se intentaba evitar que la coca termine en los laboratorios de procesamiento de pasta básica de cocaína. En estos años los gobiernos de turno no se preocuparon por poner en práctica una estrategia integral, donde estuviera presente, por ejemplo, los proyectos de desarrollo alternativo.

Según los involucrados en este trabajo, la principal razón fue porque en el Huallaga no había condiciones mínimas de seguridad que garanticen la vida del personal técnico a cargo de los programas de desarrollo. Para el PCP-SL cualquier presencia del Estado era visto como una amenaza a sus intereses y los mataban inmediatamente.

Superado los años más críticos de la violencia terrorista, la erradicación estuvo supeditada (en muchas ocasiones) también a parámetros políticos de los gobiernos de turno. Se prefirió erradicar en las zonas donde los conflictos fueran menores (o inexistentes) y no donde había más coca articulada al narcotráfico. Bajo esta lógica, en lo que va de la historia del narcotráfico (1975-2011) nunca se erradicó en el distrito del Monzón (Huánuco), que representa actualmente el 80% de toda la coca ilegal existente en el Alto Huallaga.⁷

Aquí es importante recordar brevemente la experiencia del VRAE en el periodo que va de 1995 al 2002. En este lapso, DEVIDA invirtió, con fondos de la cooperación internacional, más de 36 millones de dólares en proyectos de desarrollo alternativo.

7.UNODC. Perú. Monitoreo de Cultivos de Coca 2010. Lima: UNODC, junio 2011, p. 33.



¿Qué tenemos ahora en esta cuenca?, según el informe de UNODC (2011) tenemos 19,723 ha de narco-coca, que representa el 32.2% del total nacional. Aquí, como en el Monzón, no se erradicaron los cultivos ilegales por el miedo al fantasma de la convulsión social. Los campesinos no dejaron sus cultivos de coca argumentando que lo ofrecido no tenía mercados o que no era tan rentable como la hoja de coca.

Regresando a la erradicación, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se podría decir que a partir del año 2000 este componente comenzó a acoplarse con los programas de desarrollo alternativo y con la interdicción de los laboratorios de pasta básica de cocaína, vale decir, que la erradicación, interdicción y el desarrollo empezaron a caminar de la mano, en forma articulada como engranajes de una misma estrategia.

Este trabajo se desarrolló principalmente en la región San Martín debido a varios factores: las condiciones de seguridad estaban razonablemente garantizadas, varias fuentes de cooperación internacional se hicieron presentes en la zona, la erradicación se desarrolló de manera sostenida y se convirtió en el paso previo para la ejecución de los proyectos de desarrollo alternativo y, finalmente, el gobierno regional apoyó a todos estos actores.

En el siguiente cuadro se puede observar los resultados de la erradicación que va desde 1983 hasta el año 2010 a nivel de todas las cuencas cocaleras del país. En 22 años de trabajo (sin contar el periodo de suspensión de la erradicación 1990-1995), el CORAH logró erradicar 142,102Ha de coca ilegal.

Asimismo, también se erradicó 101,555 ha de almácigos de coca, que son utilizados para la resiembra (después de la erradicación) o para ampliar más el espacio cocalero. Sumados ambas cosas hacen un total general de 243,657 ha de coca erradicada en un periodo de 17 años.

Resultados 1983 – 2010 de la erradicación de coca ilegal (Hectáreas)

AÑOS	Has ERRADICADAS	ALMACIGOS DESTRUIDOS		TOTAL (HAS)
		(m ²)**	(Has)	
1983	703.25	-0-	-0-	703.25
1984	3,134.42	-0-	-0-	3,134.42
1985	4,827.83	-0-	-0-	4,827.83
1986	2,576.13	-0-	-0-	2,576.13
1987	385.00	7,356.00	490.40	875.40
1988	5,137.25	184,089.00	12,272.60	17,409.85
1989	1,284.90	5,603.00	373.53	1,658.43
1990	-0-	244,105.40	16,273.69	16,273.69
1991	-0-	201,972.00	13,464.80	13,464.80
1992	-0-	92,726.00	6,181.73	6,181.73
1993	-0-	108,377.00	7,225.13	7,225.13
1994	-0-	74,399.00	4,959.93	4,959.93
1995	-0-	281,073.00	18,738.20	18,738.20
1996	1,259.47	53,284.00	3,552.27	4,811.74
1997	3,462.49	96	6.4	3,468.89
1998	7,834.48	-0-	-0-	7,834.48
1999	14,733.03	964.50	64.30	14,797.33
2000	6,206.33	3,854.64	256.98	6,463.31
2001	6,436.01	4,002.05	266.80	6,702.81
2002	7,133.96	3,894.73	259.65	7,393.61
2003	7,022.03	3,955.10	263.67	7,285.70
2004	7,605.48	37,432.25	2,495.48	10,100.96
2005	8,966.26	53,084.00	3,538.93	12,505.19
2006	10,136.58	36,372.00	2,424.80	12,561.38
2007	11,056.20	41,162.00	2,744.13	13,800.33
2008	10,143.12	19,812.00	1,320.80	11,463.92
2009	10,025.03	20,538.00	1,369.20	11,394.23
2010	12,033.39	45,171.00	3,011.40	15,044.79
TOTAL	142,102.64	1,523,322.67	101,554.83	243,657.46

Fuente: CORAH

8. De acuerdo al informe elaborado por el Área de Monitoreo y Evaluación - Gerencia de Desarrollo Alternativo – DEVIDA, en el VRAE se ha invertido en infraestructura Social US\$. 6, 839,029. En Infraestructura Económica US\$. 11, 656,892. En Desarrollo Productivo US\$. 18, 422,910, que hacen un total invertido de US\$. 36,918,831.
9. Desde la creación del CORAH (1982), más del 50% del total nacional de las labores de erradicación se han concentrado en la Región San Martín. Las otras regiones fueron Ucayali con 27%, Huánuco con 19% y otras con 6%.

Como se puede observar en el cuadro, no se erradicó la coca ilegal durante cinco años consecutivos (de 1990 hasta 1995), la justificación que dio el gobierno de turno fue que iban a concentrar los escasos recursos humanos y materiales en la guerra contra el PCP-SL y el MRTA. Adicionalmente, se esgrimió también que “(...) una represión eficaz que deje a los campesinos sin alternativas, podría fácilmente derivar, bajo las condiciones socio-políticas actuales del Perú, en una agudización de la pobreza crítica y tal vez a una guerra civil de insospechadas proporciones”. (Doctrina Fujimori sobre Política de Control de Drogas y Desarrollo Alternativo, 1990).¹⁰

Los trabajos de erradicación se reiniciaron en 1996, todavía con escasos resultados (1,259.47 ha.) Tres años después, en 1999 se bate un récord histórico de reducción que hasta ahora no ha podido ser superado (14,733.03 ha). Los archivos del CORAH refieren que los trabajos se concentraron primero en Ucayali (7,232 ha), después en San Martín (6,675Ha) y terminaron en Huánuco (826 ha).

En el año 2002, como consecuencia de los acuerdos arribados entre el gobierno Central y las organizaciones cocaleras, se pone en práctica un nuevo modelo de reducción del espacio cocalero, denominado la “erradicación voluntaria”. Este nuevo sistema se implementó con el objetivo de reducir los enfrentamientos violentos de los productores de coca con la fuerza pública que acompañaba a los trabajadores del CORAH.

La auto-erradicación se aplicó en las zonas donde los productores de coca decidían voluntariamente acogerse a un sistema de incentivos económicos y de apoyo en el desarrollo de los programas productivos, sociales o de infraestructura. ¹¹ Este programa comenzó a aplicarse en las comunidades

de la provincia de Padre Abad (Ucayali) y en el primer año de aplicación (2002) se erradicó 1,004 ha. En el 2003 los cocaleros se auto-erradicaron 4,530 ha, de las cuales 881 ha fueron en Huánuco, 1,257 ha en San Martín y lo demás en Ayacucho, Cusco, Junín y Ucayali.

Este resultado generó mucho optimismo en los funcionarios de DEVIDA, por lo que, de acuerdo a nuestras fuentes, el jefe de esta institución habría enviado un oficio al Ministerio del Interior para que el CORAH suspenda sus actividades de erradicación programada y dejar el pase al nuevo sistema de reducción voluntaria.

Así se hizo; sin embargo, en el 2004 se erradicó voluntariamente solo 2,726 ha, y en el 2005 se llegó a 3,281 ha, en el 2006 siguió bajando a 2,550 ha y en el 2007 se redujo aún más a 1,022 ha, con lo que la estrategia entró en evaluación. ¹² Se descubrió que las parcelas donde los campesinos se auto-erradicaban eran cultivos de coca abandonadas o con una densidad de coca muy por debajo del promedio. También se reveló que los campesinos que recibieron la compensación económica para auto-erradicarse estaban utilizando el mismo dinero para habilitar (financiar) nuevas parcelas de coca de mayor intensidad y productividad, por lo que terminó de fracasar toda esta estrategia y se volvió a la erradicación programada o forzada.

El CORAH lleva un registro de las acciones de erradicación para la región San Martín a partir del año 1996. En el siguiente cuadro se puede observar no solo las cifras de la coca erradicada, sino también de los almácigos y la destrucción de los laboratorios de procesamiento de pasta básica en los ámbitos de su trabajo.

10. En 1990 el país se encontraba destrozado por la violencia de dos grupos de la extrema izquierda, que pretendieron tomar el poder con métodos terroristas, uno de ellos (PCP-SL) insinuaba inclusive haber llegado a un “equilibrio estratégico” con el Estado. En este escenario sin duda que el enemigo principal del sistema político eran estos grupos terroristas. Sin embargo, al abandonarse la lucha contra el narcotráfico lo que se ocasionó con la “doctrina Fujimori” fue que muchos miembros de las fuerzas del orden se involucrasen en el negocio de las drogas.

11. En el acta firmado por el Gobierno Central y las organizaciones cocaleras (junio 2002) se menciona que la auto-reducción se realizará de manera concertada mediante convenio con las asociaciones y/o a nivel individual con agricultores que tengan: cultivos de coca de agricultores que han recibido y/o reciben los beneficios del PDA; cultivos de coca que están empadronados en ENACO y cultivos de coca en zonas de reserva.

12. DEVIDA: Erradicación Voluntaria 2002-2007.

En quince años de trabajo el CORAH erradicó más de 60 mil hectáreas de coca ilegal en San Martín (sin considerar a los cultivos abandonados en el periodo de 1995-2000, ni a las cifras de la auto-erradicación). Los años más intensos fueron en 1999 con 6.675 ha y el 2002 con 5,145.77 ha. Pero es en el 2006 que se bate el récord con 10, 009.92 ha. Otra característica importante a tomar en cuenta es que desde el año 2000 no solo se está erradicando la coca, sino que también se están destruyendo laboratorios de procesamiento de pasta básica y de cocaína durante las actividades del CORAH. La existencia de estos laboratorios en las parcelas de coca o muy

cerca de ellas, revelaría el involucramiento, cada vez mayor, de los productores de coca con el narcotráfico, porque no solo estarían proveyendo la materia prima (coca), sino también estarían procesándola.

Con la información obtenida de los archivos del CORAH, sobre la evolución de los cultivos de coca y de la erradicación en las regiones de Huánuco y San Martín, se ha elaborado dos gráficos que podrían ayudarnos a entender la situación actual de ambas regiones en relación al narcotráfico y al problema de la coca ilegal.

Cuadro N° 3

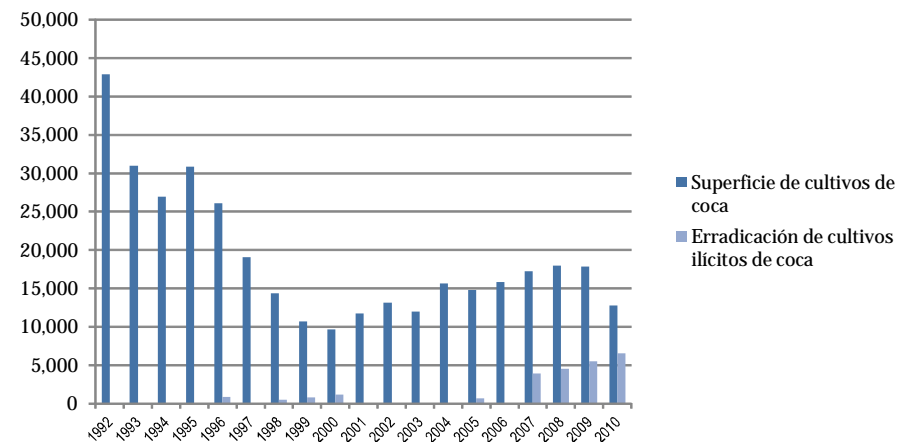
Hoja de coca erradicada en la Región San Martín (1996-2011)

Años	Erradicación	Almácigos	Laboratorios
	Ha.	M2	Destruídos
1996	247.87	-	-
1997	1,006.55	-	-
1998	1,176.49	-	-
1999	6,675.81	-	-
2000	4,791.60	-	3
2001	2,991.65	-	9
2002	5,145.77	6,129.09	18
2003	3,961.09	1,405.10	7
2004	560.11	97.25	0
2005	4,778.92	21,021.00	19
2006	10,009.75	35,205.00	101
2007	4,328.81	7,299.00	23
2008	6,532.06	8,047.80	72
2009	4,546.92	6,168.00	21
2010	612.50	198.00	5
2011	2,727.31	3,970.00	20
TOTAL	60,093.21	89,567.24	298

Fuente: CORAH
Elaboración propia

Gráfico N° 4

Evolución 1992-2011 de los cultivos de coca y de la erradicación en Huánuco (Hectáreas)



Fuente: CNC, UNODC, CORAH
Elaboración propia

Como mencionamos en el caso de Huánuco, después de la crisis de la narco-coca (1995-2000) se produjo un nuevo renacimiento (*segundo boom*) del narcotráfico en el país, con lo que los cultivos comenzaron a expandirse y crecer como en la década de los '80. Sin embargo, este fenómeno (la nueva expansión de la coca) no llegó a la región San Martín, porque, como se nota claramente en el gráfico, la erradicación sirvió de contención desde el año 1999, cuando se erradicó 6,675 ha. De aquí para adelante la erradicación no ha parado en San Martín, inclusive se observa que en el año 2006 se batió el récord de 10,136Ha erradicadas.

Visiblemente en el caso de San Martín la erradicación de la coca ilegal ha sido muchísimo más intensa y sostenida, además, este componente de la lucha contra las drogas, precedía a los programas de desarrollo alternativo, vale decir, que primero se erradicaba la coca ilegal y después entraban los proyectos alternativos.

Hay varias razones que explican el éxito de la erradicación en esta parte del país. Primero, a diferencia de Huánuco, los grupos terroristas ya no controlaban territorios en San Martín. El factor seguridad se recuperó de más temprano en esta región. El MRTA, que controlaba prácticamente toda la región (a excepción de la provincia de Tocache) fue derrotado militarmente en 1991. En Huánuco se pudo debilitar al PCP-SL recién en el 2008, cuando son dados de baja sus principales mandos operativos. La presencia debilitada del grupo terrorista aún se siente en la frontera de las regiones de Huánuco y San Martín.

Segundo, la articulación entre la erradicación y los programas de desarrollo alternativo finalmente se consolidó y formaron parte de una misma estrategia de intervención, vale decir, se erradicó de manera consecutiva y se trabajó también con los programas de desarrollo alternativo en los ámbitos erradicados. Se erradicó en Aucayacu-Huánuco (2010) pero no pudieron trabajar con los programas de desarrollo alternativo por la presencia amenazante del PCP-SL.

Tercero, en San Martín sus autoridades, especialmente el presidente de la región, se han involucrado en la lucha contra las drogas apoyando a la erradicación y a los programas de desarrollo. En Huánuco, el gobierno regional apoyó pero a las protestas promovidas por las organizaciones cocaleras en contra de la erradicación.

Cuarto, en San Martín pese a las protestas sociales y a las acciones terroristas, el Gobierno Central se mantuvo firme en la estrategia de intervención contra la coca ilegal y el narcotráfico. No se tomaron pausas innecesarias en los últimos seis años. En Huánuco, la erradicación se suspendió muchas veces como consecuencia de las huelgas cocaleras y las negociaciones con el gobierno.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta durante los trabajos de erradicación son las acciones de destrucción de los laboratorios de pasta básica de cocaína. Estos trabajos de interdicción sirvieron para ahuyentar al narcotráfico de esta zona que veían poco segura para asegurar sus "inversiones", lo que también originó la caída en la demanda de la coca.

La presencia cada vez más frecuente de los laboratorios de pasta básica en las parcelas de coca indicaría que algunos productores habrían decidido dar el salto cualitativo al involucrarse directamente en la cadena del narcotráfico.

Según datos proporcionados por el CORAH, del 2006 al 2011 se destruyeron 353 laboratorios solo en la región San Martín. En el siguiente cuadro podemos ver las zonas de intervención por años:

Laboratorios de pasta básica destruidos en la región San Martín, 2006-2011

Zonas de Operación	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Pizana-Pólvora	54	11	33	14	5	4	122
Campanilla	28	-	-	-	-	-	28
Tocache	10	-	7	4	-	1	22
Uchiza	7	4	3	6	-	2	23
Nuevo Progreso	2	2	-	-	-	-	4
Bolzón de Uchiza	-	9	-	-	-	-	9
Madre Mía La Morada	-	37	13	2	-	-	29
Sión	-	14	25	3	-	13	41
Bolsón de San Martín	-	-	20	5	-	-	25
Total	101	77	110	40	5	20	353

Fuente: CORAH / Elaboración Propia

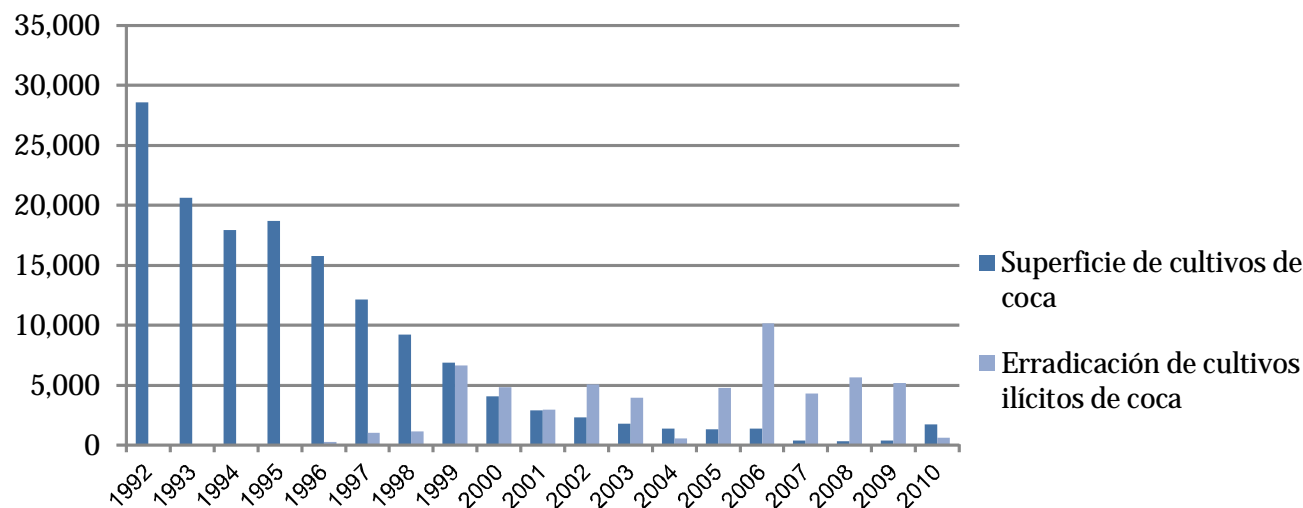
En el caso de Huánuco se observa nítidamente los dos momentos de auge de la narco-coca, el primero que va desde sus orígenes hasta 1995, año que comienza la caída hasta el 2000. A partir de este año comienza el segundo boom y que continúa hasta la actualidad, constituyéndose en la segunda región cocalera del país con 12,759 ha de coca.

En contraste a lo que cotidianamente se escucha de los críticos y los opositores de la erradicación, los trabajos del CORAH en Huánuco nunca fueron significativos. En el gráfico vemos que las barras rojas (que representan a la erradicación) empiezan a notarse recién desde el año 2007, donde se erradicaron 3,894Ha, al año siguiente subió un poco más la cifra a 4,515Ha, el 2009 a 5,950Ha y en el 2010 a 6,546Ha.

A la pregunta de ¿por qué se erradicó tan poco en Huánuco?, la respuesta de los entrevistados (ex-directores del CORAH) refieren que fue por varios motivos: primero y el más importante, por razones políticas. Los defensores de la coca ilegal (donde se incluyen al gobierno regional y a las autoridades locales) hicieron retroceder sistemáticamente al Estado (al Gobierno Nacional) utilizando acciones de fuerza, como el bloqueo de las carreteras, la toma de ciudades enteras y el ataque a las instituciones públicas; segundo, la presencia disminuida, pero amenazante del PCP-SL en muchos lugares de Huánuco, que ponían en riesgo a la integridad física de los trabajadores del CORAH y, tercero, porque los gobiernos de turno no asignaron presupuestos adicionales, al de la cooperación internacional, para abrir nuevos frentes de erradicación.

El escenario en la región San Martín es absolutamente distinto en este

Evolución 1992-2011 de los cultivos de coca y de la erradicación en San Martín (Hectáreas)



Fuente: CNC, UNODC, CORAH
Elaboración propia

3

Las Reacciones Contra la Erradicación de la Hoja de Coca

La reacción a los trabajos de erradicación en San Martín fue violenta, tanto de los productores de coca, organizados en la “Asociación de cocaleros Saúl Guevara Díaz”, como del grupo terrorista Sendero Luminoso.

La organización cocalera en San Martín inicia sus actividades contra la erradicación en el año 1999-2000, que coincide con la segunda expansión o el *segundo boom* de la cocaína en el país.

Los cocaleros se organizaron especialmente en los caseríos del distrito de La Pólvora. La principal dirigente y defensora de la hoja de coca es la señora Nancy Obregón. Sobre su formación política y dirigencial ella cuenta lo siguiente: “He participado en talleres aquí en Tingo María, en Lima y 2 en el extranjero, todos gestionados por Hugo Cabieses. Otros dirigentes también han viajado, 4 ó 5, con el compromiso de reproducir lo aprendido. Cada vez que yo viajo, llevo una grabadora y también tomo fotos. Cuando regreso a mi tierra, reúno a todos y se los cuento todo. De esta manera ellos se sienten realmente parte de la capacitación”¹³

Los años más intensos en movilizaciones y acciones de fuerza organizados por los cocaleros fueron el 2002 y 2003, en este último año fue creado la Confederación Nacional de Productores Agropecuarios de las Cuencas Cocaleras del Perú (CONPACCP), que agrupó a los cocaleros del VRAE, Alto Huallaga, Aguaytía, Cusco y Puno. En el mes de abril del mismo año la CONPACP realizó una marcha hacia Lima y, como consecuencia de las negociaciones con el Gobierno Central, se promulgó el Decreto Supremo N° 044-2003-PCM, con el que se introdujo la llamada erradicación gradual y concertada, la misma que no se puso en práctica porque un sector importante de las organizaciones cocaleras consideraban a esta norma legal como una traición a los intereses de los campesinos. Realizaron varias huelgas exigiendo su derogatoria

En el mes de abril del 2005, en circunstancias que el CORAH realizaba su trabajo en el distrito de La Pólvora (Tocache) el PCP-SL atacó con granadas

13. CABIESES, Hugo y otros, *Hablan los diablos: Amazonia, Coca y Narcotráfico en el Perú*. Lima: TNI, 2007, p. 257.



y ametralladoras a los helicópteros de la policía que servían de transporte, ocasionando serios daños en su fuselaje y lesiones serias en el personal policial. Pocos días después, los coccaleros del referido distrito, dirigidos por Nancy Obregón, iniciaron las acciones de fuerza contra la erradicación, que consistía en el bloqueo de las carreteras. A pesar de estos ataques, las acciones de erradicación continuaron desarrollándose.

Las acciones de fuerza de los coccaleros se hicieron más violentas y se expandieron hacia las otras cuencas. En Aucayacu los coccaleros también se declararon en huelga indefinida, en solidaridad con los de Tocache. Las acciones estuvieron encabezadas por Hernán Cuba, 14 presidente de la federación de coccaleros de ese distrito.

Asimismo, Iburbio Morales, dirigente coccalero del Monzón (Huánuco) encabezó una marcha de tres mil campesinos por las calles de Tingo María, entonces declaró a la prensa que la erradicación atentaba contra la Constitución Política que permitía cultivar cualquier planta.

A su turno, la CONPACCP anunció el inicio de una huelga general en toda la provincia de Leoncio Prado (Huánuco). Su plataforma de reclamos fue: suspensión inmediata de todo tipo de erradicación de la coca y rechazo a la firma del TLC con Estados Unidos.

A pesar de estas medidas de presión que venían de las organizaciones coccaleras y de algunos alcaldes que se sumaron a las protestas, la respuesta del Gobierno Central fue muy importante: el Presidente del Consejo de Ministros se mostró firme y respaldó a las acciones de erradicación, igual posición fue la del Presidente de DEVIDA, del Ministro del Interior y del Director General de la Policía Nacional .

Esta posición uniforme del Gobierno Nacional fue absolutamente importante porque se dio el mensaje de que la erradicación era parte de una política del Estado que debía continuar junto a los otros componentes de la

estrategia nacional contra el narcotráfico. Los opositores a la erradicación habían fracasado en su objetivo de expulsar al CORAH de Tocache. Lamentablemente, el sábado 23 de julio del 2005 se produjo una nueva emboscada terrorista del PCP-SL contra un convoy de la Policía Nacional. El ataque fue en el distrito de Nuevo Progreso, frontera con Huánuco, muy cerca de Yanajanca y Huamuco. Aún después de este hecho de sangre la erradicación siguió con su marcha.¹⁵

La respuesta decidida y firme mostrada por el Gobierno Nacional frente a los hechos violentos ocurridos en San Martín no siempre fue así. Casos de cómo el gobierno retrocedió ante las amenazas de los defensores de la coca ilegal hay muchos: en el año 2008 los coccaleros del Monzón (Huánuco) enviaron un memorial al Gobierno Central donde amenazaban con iniciar una huelga si se instalaban bases policiales en esa jurisdicción, como lo había anunciado el Ministro del Interior durante una presentación en el Congreso de la República.

Hasta la fecha no hay ni una sola comisaría en este distrito que, según UNODC, alberga el 80% de toda la coca del Alto Huallaga (10,000Ha) articulada al narcotráfico. El Monzón es una de las pocas sub-cuencas donde nunca se ha erradicado, ni de manera programada (forzada) ni voluntaria (auto-erradicación).

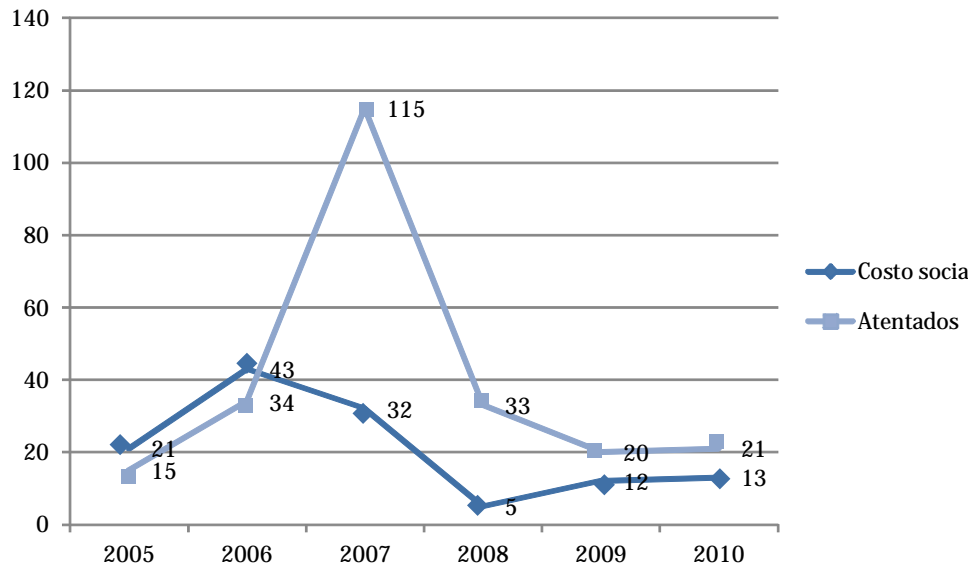
Otro caso más reciente fue lo ocurrido el 05 de mayo del 2010 en la provincia puneña de Sandia. Los productores de coca bloquearon las carreteras y obligaron a cerrar los colegios exigiendo el retiro inmediato de un proyecto de reforestación, promovido por la Municipalidad de Sandia, con fondos públicos canalizados por DEVIDA. Ante la protesta violenta de los coccaleros, el alcalde tuvo que dejar sin efecto la ejecución del proyecto argumentando que pondría en riesgo la producción de coca. En el siguiente gráfico , elaborado por el CORAH, podemos observar el número y la intensidad de los ataques directos contra los erradicadores en el periodo que va del 2005 al 2010. 16

14. Años más tarde, este personaje fue procesado penalmente por su pertenencia al PCP-SL.

15. Mayo del 2005, el Presidente del Consejo de Ministros era Carlos Ferrero, el Ministro del Interior Félix Murazo, el Presidente de DEVIDA Nils Ericson y el Director de la Policía Nacional Marco Miyashiro.

Gráfico
N° 6

Intensidad de ataques contra erradicadores en el periodo 2005 - 2010



Fuente: CORAH

Para el CORAH, los “atentados” (línea azul) son las acciones armadas (con armas de fuego o punzo cortantes) contra los trabajadores del CORAH y de la policía, cometidos por el grupo terrorista Sendero Luminoso o por los cocaleros. El “costo social”, son las acciones de protesta que ocasionaron costos sociales como heridos, muertos y la toma o el ataque a los locales públicos y privados.

En el año 2005 los enfrentamientos se presentaron durante la erradicación en Pizana, Pólvora y Sión. En el 2006 una turba de 500 cocaleros atacó con armas punzocortantes a los trabajadores del CORAH en Sión, el saldo fue de 24 erradicadores y 04 policías heridos. En el 2007 se presentó una fuerte arremetida del PCP-SL contra la erradicación porque ésta se realizaba en el caserío de Yanajanca, antiguo bastión del grupo terrorista que se ganó el apoyo de los campesinos precisamente por la defensa armada que realizaban de la coca.

4 El Narcotráfico en la Región

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

La historia negra del narcotráfico en el Huallaga comenzó en 1975, con un grupo de colombianos que llegaron hasta el centro poblado de Anda (cerca de Aucayacu) y comenzaron a realizar el trabajo de procesamiento de la pasta básica de cocaína. Según los relatos de pobladores de esta zona, las actividades de los “colochos” eran discretas y en el monte. Salían a la ciudad solo los fines de semana para gastar mucho dinero en cerveza y mujeres.

Según otras fuentes todo comenzó en 1976, en el centro poblado conocido como Paraíso (Cholón-Huánuco), frontera con San Martín, a donde llegaron también extranjeros para procesar la coca.

En los siguientes años se observaba cada vez más a personas extranjeras: colombianos, brasileños y bolivianos. El trabajo de procesamiento de la coca salió de Anda y comenzó a trasladarse hacia el norte, hacia la región San Martín, comenzando por Aucayacu.

En 1982 el caserío conocido como Ramal de Aspuzana, muy cerca de la región San Martín, se convirtió rápidamente en el primer centro de comercio de la pasta básica de cocaína en todo el Huallaga. Un año después nacerían más lugares, esta vez dentro de la jurisdicción de la región San Martín, donde el intercambio de insumos químicos y de la pasta base, se realizaba a la luz del día y sin mayores contratiempos. Estos nuevos centros de la droga fueron: Uchiza, Tocache, Puerto Pizana y Sión.

La moneda que servía para el intercambio cotidiano eran los dórales. Así comenzó la época de las “firmas” y de los capos de la droga que contaban con ejércitos privados formados por sicarios. Sin embargo, el mercado de drogas que destacó en volumen de comercialización, presencia de firmas y actividades sociales es Uchiza fue el epicentro del narcotráfico desde 1985 hasta 1993.¹⁷

Todo el negocio en torno a la hoja de coca y las drogas cocaínicas estuvo controlado por dos organizaciones internacionales que tenían su base de operaciones en Colombia: los cárteles de Medellín y Cali. que terminó con

17. En estos años, la respuesta del Estado frente al narcotráfico fue crear unidades policiales antidrogas, mandar al CORAH a erradicar la coca y financiar dispersos programas de desarrollo (PEAH-Alto Huallaga). En pocos años la policía sucumbió rápidamente a la corrupción del narcotráfico, la erradicación se hacía de manera desconectada de una estrategia y se convirtió en el blanco de los ataques terroristas y los fondos para los programas de desarrollo eran insuficientes frente a la magnitud del problema.

Todo el negocio en torno a la hoja de coca y las drogas cocaínicas estuvo controlado por dos organizaciones internacionales que tenían su base de operaciones en Colombia: los cárteles de Medellín y Cali.

Según testimonios recogidos, en este distrito operaban, en contubernio con el PCP-SL, con elementos corruptos de la policía y del Ejército, hasta 45 “firmas” de narcotraficantes. Las principales que operaban en la región San Martín fueron:

- “Machi”
- “Tío Ríos”
- “Vaticano”
- “Cholo Claudio”
- “Champa”
- “Cristal”

Cada una de estas firmas estaba integrada por un ejército privado de sicarios, que eran los encargados de brindar la seguridad a los cargamentos de droga y también a las actividades privadas de su jefe.

Probablemente las dos firmas más importantes que actuaron en la región San Martín fueron la de Demetrio Chávez (a) “Vaticano” y la de Catalino Escalante (a) “Vampiro”. El primero convirtió al poblado de Campanilla (Tocache) en una zona completamente liberada para el tráfico de drogas e inexpugnable inclusive para los dos grupos terroristas (MRTA y el PCP-SL). Toda la población de Campanilla, incluida sus autoridades, estaban sometidas a los negocios de Vaticano. Por su lado, “Vampiro”, natural de Tocache, fue el único que llegó a procesar cocaína en el Huallaga e intentó extender su organización criminal fuera de las fronteras del país, lo que fue considerado como una amenaza para los narcos colombianos y se desató una narco-guerra que terminó finalmente con su organización.

La década de los '80 y parte de los '90 fueron también épocas de las “narco-avionetas”, con los que transportaban la pasta básica hacia Colombia, donde los cárteles mencionados la refinarían para colocarlas en el mercado final: Estados Unidos.

El control de los aeropuertos clandestinos, desde donde salían las “narco-avionetas”, se disputaban entre todos los actores del Huallaga: el Ejército, la Policía Nacional, el PCP-SL y el MRTA. Hacia 1991, de los veinte aeropuertos que operaban en todo el Huallaga quince estaban ubicados en la región San Martín, la mayoría de ellos en complicidad y a escasos metros (para brindar protección) de las 11 Bases Contrasubversivas del Ejército (BCS-E):

- Pista “Convento” (BCS-E N° 30 Tarapoto)
- Pista “Saposa” (BCS-E Saposa)
- Pista “Sacanche” (BCS-E Bellavista)
- Pista “Barranca” (BCS-E Barranca)
- Pista “Santa Bárbara” (BCS-E Huicungo)
- Pista “Campanilla” (BCS-E Punta Arenas)
- Pista “Sión” (BCS-E Sión)
- Pista “Pólvora” y “Tananta” (BCS-E Puerto Pizana)
- Pista “Cañuto” (BCS-E Bambamarca)
- Pista “Uchiza” (BCS-E Uchiza)
- Pista “Progreso” (BCS-E Nuevo Progreso)
- Pista “Km. 19” (BCS-E Madre Mía)

Los informes de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) estimaban que los narco-vuelos desde el Alto Huallaga hacia Colombia superaban los 270 vuelos mensuales durante los años más intensos de la droga (1989 hasta 1993), con un cargamento promedio de 500 kilos de pasta básica lavada por avioneta.¹⁸

En 1991 Estados Unidos y Perú firmaron un convenio de cooperación donde se incluía el problema del tráfico de drogas a través de la ruta aérea. Los primeros trabajos del lado peruano, en el marco del convenio, fue implementar fuerzas operativas de la policía para destruir los aeropuertos clandestinos a lo largo del Alto Huallaga.

En 1992 se aprobó el Decreto Ley N° 25426, que ordenó a la FAP tomar el

18. En mayo de 1991 se firmó el Convenio Marco Bilateral Antidrogas entre EE.UU y el Perú. En el Anexo “C”, documento 1, se incluyó una referencia a la cooperación contra el tráfico de drogas por vía aérea.

control de todos los aeropuertos del Huallaga y de las zonas cocaleras. Asimismo, facultaba utilizar las armas contra aeronaves civiles que transportaban drogas, cumpliendo un protocolo de intervención ad-hoc.

En los años más intensos de este programa (1991 hasta 1995) se neutralizaron más de 60 narco-avionetas que transportaban drogas del Huallaga hacia Colombia. Sin embargo, si bien es cierto que la interdicción aérea puso vallas más altas para el negocio de las drogas, con lo cual los costos de operación habían subido, éstas no habían conseguido disminuir la demanda de la pasta básica, conforme analizamos en las páginas anteriores.

La acción más reciente contra el tráfico ilícito de drogas que habrían estado relacionados a la región San Martín (Uchiza) es del año 2005. Un equipo especial de la policía antidroga desarticuló a una de las organizaciones más grandes que llegó a operar en suelo peruano. Se conoció como el “Caso Z”, integrado el “Lunarejo” y por “Polaco”.



5

El Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA)

El MRTA es el producto de la confluencia de varias facciones de la izquierda radical, entre ellas del Movimiento de Izquierda Revolucionaria –Voz Rebelde (MIR–VR). Este último grupo (con raíces en la “guerrilla del 65”) ya venía realizando trabajos de concientización política desde la década del '70 en el sector magisterial de la región San Martín. Consiguieron organizar células del MIR-VR en las localidades de Shapaja, Shanao y Pucacaca. Posteriormente hicieron lo mismo en las provincias de Moyobamba y Juanjuí

A comienzos de 1982 se formó la primera escuela “político-militar” del MIR-VR en San Martín, en la zona conocida como de Alto Shanusi. Aquí no solo se realizaba el estudio y análisis de la bibliografía marxista-leninista, también recibieron instrucción en el uso de las armas de guerra y en tácticas de combate guerrillero. El instructor fue José Ojeda, “Camarada Dario”, que perteneció al Frente Sandinista (Nicaragua). La primera generación de cuadros del MIR-VR que toman las armas en la región San Martín fueron: Lucas Cachay, como secretario de política y de masas, Osler Panduro, como Secretario de Organización, José Ojeda Zabala, como secretario de logística y de formación militar y “Jacinto”, como secretario general.

La estrategia inicial del MIR-VR en San Martín, continuado después por el MRTA, fue infiltrar a todas las organizaciones sociales, los frentes de defensa y al magisterio, con el objetivo de formar y captar nuevos cuadros políticos y también para agudizar los conflictos regionales con el Gobierno Nacional. En 1981 tomaron el control del SUTESAM (sindicato de profesores de la región), un año después, manejaron la huelga general convocada por la Federación Agraria Selva Maestra (FASMA), que reclamó al Gobierno Central mejores precios para el arroz y el maíz. El caso más importante fue el del Frente de Defensa por los Intereses del Pueblo de San Martín (FEDIP-SM) que manejaron su agenda y las protestas regionales durante toda la década de los '80.

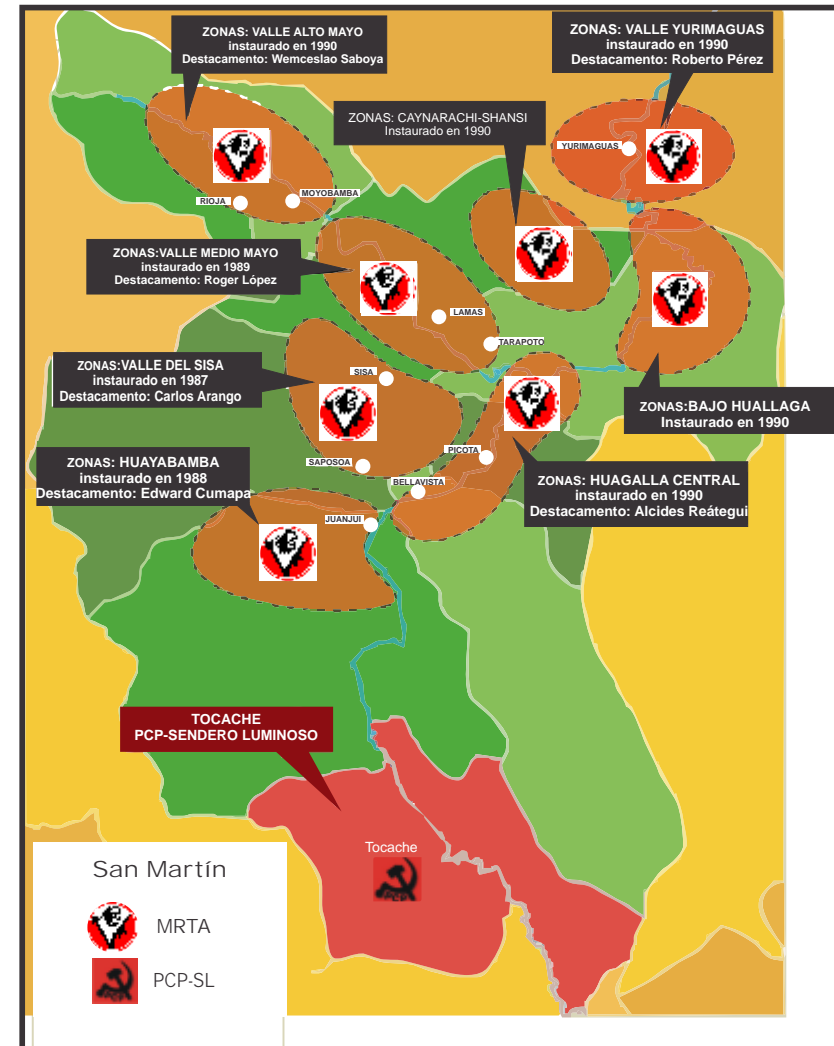
A fines de 1986 se formalizó la alianza del MIR-VR con el MRTA y se constituyó la primera dirección nacional con seis miembros: tres del MRTA (Víctor Polay Campos, Néstor Cerpa Cartolín y Miguel Rincón Rincón) y tres del MIR-VR (Alberto Galvez Olaechea, Cecilia Oviedo Huapaya y Rodolfo Kleim Zamanés). Según nuestras fuentes de

información, al interior del MIR-VR habían muchos críticos y opositores de esta alianza, por ejemplo, José Ojeda (c. Dario) sostenía que el MRTA era un grupo de 'oportunistas' que se les había acercado solamente para sacar provecho del trabajo político y del control de las organizaciones sociales que tenía el MIR-VR en toda la región San Martín.

Superado los problemas internos y ratificados los integrantes de la dirección nacional, el MRTA decide "(...) abrir un Frente Guerrillero con treinta combatientes de cada organización. En un primer momento se pensó que el Frente Guerrillero debía asentarse en la zona central del país, sin embargo se eligió el departamento de San Martín porque el MIR-VR ya tenía, desde 1984, un destacamento subversivo con 35 combatientes (...)".
19

Así nace el Frente Nororiental, responsable de las incursiones armadas y de mantener el 'control' de todas las provincias de la región San Martín. El financiamiento de sus acciones salía de las extorsiones, los secuestros a empresarios, el saqueo y robo que cometían durante las incursiones a las ciudades y del narcotráfico. Según la versión del (c) Rolando (Sístero García) el MRTA, para ejercer el control de la región San Martín, dividió territorialmente en ocho "Zonas Guerrilleras", cada una con un responsable político-militar, que tenía a su mando hasta ciento cincuenta hombres, provistos con armamento de uso militar (fusiles de asalto). Las "Zonas Guerrilleras" estaban ubicadas de la siguiente manera:

Zonas de influencia del MRTA 1986



Elaboración propia

Gráfico
Nº 7

En 1987 el Frente Nororiental del MRTA comenzó su campaña militar denominada “Túpac Amaru Vive”. La primera incursión armada fue el 08 de octubre al distrito de Tabalosos, en los siguientes meses tomaron también las ciudades de Soritor, Juanjuí, San José de Sisa, Rioja y Chazuta. Estas incursiones causaron un fuerte impacto mediático y político porque, a diferencia del PCP-SL, los integrantes de este grupo terrorista usaban uniformes y distintivos de rangos. Adicionalmente, según los testimonios recogidos en Juanjuí, en estos primeros años de presencia del grupo terrorista, las incursiones armadas se hacían respetando a las autoridades locales y a las propiedades. “El apoyo que solicitaban era voluntario, inclusive lo redistribuían en los pueblos jóvenes entre la gente más pobre. En ese aspecto se diferenciaban mucho del PCP-SL, que mataban sin mayor razón y tomaban a la fuerza todo lo que les venía en gana. Infundían mucho miedo, eran terroristas...”²⁰

Un elemento importante a considerar, dentro de la espiral de violencia al que fue sometido la región en la década del '80, fue el enfrentamiento constante que se producía entre fuerzas emerretistas y el PCP-SL. Las disputas por el control territorial, especialmente de las zonas donde había mucha actividad del narcotráfico, eran brutales y sangrientas. Esta historia, poco conocida, comenzó el año 1987, cuando cien emerretistas pretendieron tomar por asalto a la provincia de Tocache que, para entonces, ya estaba controlada y organizada por el grupo maoísta. El resultado fue una carnicería, 70 muertos del MRTA y 15 del otro bando. Choques similares se produjeron en el Valle del Ponaza (1991) y Huallabamba (1992). El resultado final de estas escaramuzas fue que el MRTA consiguió mantener su dominio y presencia en la zona centro y norte de la región y el PCP-SL avanzó y controló sólo hasta Tocache, el extremo sur de San Martín.

La historia del MRTA comenzaba a llegar a su fin. El 29 de abril de 1989 sufre un fuerte revés militar. La columna principal del MRTA es emboscada por el Ejército en la sierra central (Los Molinos, Jauja-Junín), en circunstancias que se desplazaban a bordo de dos camiones con

dirección a Tarma. El enfrentamiento duró 04 horas y de 97 subversivos quedaron solamente 09 con vida. En términos reales esta acción marcó el inicio del fin del MRTA a nivel nacional, en la medida que había desaparecido, de la noche a la mañana, la fuerza principal de ataque del grupo terrorista, incluyendo a sus principales cuadros militares y políticos.

Con el objetivo de recomponer sus filas y cambiar la imagen de derrota, en 1990 se hace cargo del Frente Nororiental el (c) Ricardo (Sístero García). Por breve tiempo retomó el control territorial de San Martín, realizando acciones armadas en las principales ciudades. El que tuvo mayor impacto en los medios de comunicación nacional fue el ataque a la ciudad de Yurimaguas (25 de julio).

El 12 de noviembre de 1990 fue capturado Sístero García y asume la conducción del Frente Nororiental (1990-1992) el (c) Evaristo (Néstor Serpa Cartolín). Este impone su visión militarista por lo que las incursiones se tornarían más violentas, incluyendo el saqueo de tiendas comerciales y el robo de entidades bancarias.²¹

A pesar de la presencia y de los golpes mediáticos, la percepción de derrota y de fragilidad del MRTA seguía creciendo, por lo que decidieron iniciar en 1991 una nueva campaña militar denominada “Fernando Valladares”. Incursionaron, esta vez de manera simultánea, a Juanjuí, Tarapoto, Saposoa, Moyobamba y Rioja. Pretendían dar el mensaje de control y presencia en todas las zonas 'guerrilleras'.

De acuerdo al testimonio de Wilson Pérez,²² la segunda toma de Juanjuí (24 de diciembre de 1991) fue “brutal, como si el ejército chileno hubiese entrado nuevamente al país, arrasaron con todo, saquearon los centros comerciales, los bancos, incendiaron colegios. Después los mandos, encabezados por Evaristo, se subieron a una avioneta y fugaron con todo el dinero robado”.

La crisis interna del MRTA se hizo terminal, entre otras causas, porque la visión militarista de los últimos mandos que quedaban vivos y en libertad

20. Wilson Pérez, profesor e investigador social de Juanjuí.

21. Idem. p. 328

22. Fue alcalde de Juanjuí, investigador social y profesor.

tomas a las ciudades (la gente ya no los apoyaba como antes), el narcotráfico había penetrado a los niveles más altos de la organización ²³. Asimismo, el enfrentamiento con el PCP-SL se hacía cada vez más sangriento, porque éstos intentaban aprovechar la debilidad y romper el cerco para tomar la parte norte de la región. A estas causas hay que agregarle dos más, tal vez las más importantes: el renacimiento de las discrepancias internas con los miembros del MIR-VR ²⁴ y la decisión del (c) Ricardo de abandonar el MRTA.

En los hechos esto significó la derrota y el fin de la presencia del MRTA en la región San Martín, única zona a nivel nacional donde ejerció realmente un control político y militar absoluto, a excepción de la provincia de Tocache que estaba bajo control del PCP-SL. Claramente, la derrota completa del MRTA fue gracias a las operaciones conducidas por el Ejército Peruano.

Según el Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (Anexo N° 2, Estimación de Víctimas) en el periodo que va de 1980 al 2000, los peruanos que perdieron la vida en la región nororiental (Huánuco, San Martín y Ucayali), por la acción de los grupos terroristas (MRTA, PCP-SL), de los agentes del Estado y del narcotráfico, ascendería a 15 mil personas. También hay que considerar en la suma de las víctimas a las personas asesinadas por el PCP-SL desde el año 2000 hasta la fecha.

23. Según nuestra fuente, varios miembros del Comité Central tendrían cuentas bancarias en el extranjero con dinero del narcotráfico.

24. "Evaristo" ordenó asesinar al c. Dario, porque éste promovía la separación del MRTA y volver a sus orígenes (MIR-VR)

7

El Partido Comunista del Perú Sendero Luminoso (PCP-SL)

Según los testimonios recogidos durante los trabajos de campo... 25 (Tocache, Tarapoto y Juanjuí) y las manifestaciones contenidas en los primeros atestados policiales por el delito de terrorismo, se tiene que integrantes del PCP-SL ingresaron por primera vez a la Región San Martín en el año 1981. Las acciones de tipo político se concentraron inicialmente en la parte sur de la región: Sión, Pólvora, Santa Rosa de Mishoyo, Porvenir, Yahuarachi, y El Valle (Tocache).

“... a inicios de 1982 grupos de senderistas ya estaban visitando los caseríos situados a lo largo de la margen izquierda del Huallaga, desde Venenillo hasta la Morada y Huamuco, (frontera con San Martín) (...) estos primeros grupos predicaban la necesidad de emprender acciones armadas contra el Estado en defensa de los cultivos de coca. 26

A fines de 1982 el PCP-SL ya se encontraba presente, a través de organizaciones partidarias (“las urbanas”), en varias comunidades de la provincia de Tocache (Santa Rosa de Mishollo, Bambamarca y Nuevo Horizonte). Después de esta fase inicial, las acciones armadas de envergadura se registraron a partir del año 1984. El primero de ellos fue el ataque al puesto policial del distrito de Campanilla (provincia de Mariscal Cáceres, San Martín). En junio del mismo año, el grupo terrorista atacó de manera simultánea a diversas instituciones públicas de Tocache.

Uno de los hitos en el accionar terrorista en la región San Martín fue la incursión al distrito de Uchiza, registrado el 27 de marzo de 1989, donde fueron asesinados 10 policías, cuatro de los cuales eran oficiales que murieron después del primer “juicio popular” registrado en la región. La magnitud de la violencia terrorista demostró que la policía no estaba preparada para enfrentar a este enemigo.

La respuesta del gobierno fue declarar el estado de emergencia en todo el valle del Huallaga, entregando al Ejército la responsabilidad de las operaciones antisubversivas. Así, se instaló en Uchiza la sede de la Jefatura Político-Militar, a cargo del General EP Alberto Arciniegas. También las

25 .Según Sístero García Torres, ex miembro del Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, el PCP-SL hace su aparición en la región San Martín en 1981, estableciendo “un campamento guerrillero en el valle de Shanusi” (Yurimaguas).

26. Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Tomo V, Cap. II, Historias representativas de la violencia, p. 747

primeras bases antiterroristas en Palma del Espino, Madre Mía y Tocache.

En estos años, los asesinatos por acción de los grupos terroristas, los 'ajustes de cuentas' entre los narcotraficantes y las ejecuciones extrajudiciales eran temas cotidianos. Las autoridades y la población no se inmutaban al ver pasar los cuerpos inermes por el río Huallaga o tirados en la carretera marginal, hoy conocido como Fernando Belaunde.

Otra acción terrorista de gran connotación se registró en 1990, en la localidad de Madre Mía, distrito de Nuevo Progreso (Tocache). El PCP-SL arrasó con el cuartel del Ejército falleciendo 20 soldados. Se llevaron todo el arsenal y avituallamiento militar.

La estructura política y militar del PCP-SL que operaba en la región San Martín formaba parte del llamado "Comité Regional del Huallaga", que abarcaba a dos departamentos más: Huánuco y Ucayali. A partir de 1987 y hasta la actualidad, el responsable de este comité es el personaje identificado como Florindo Eleuterio Flores Hala, (c) Artemio.

Durante dos décadas ('80 y '90) el (c) Artemio representaba a la fuerza fáctica más importante y la que tenía el control territorial de las tres regiones que integraban el referido Comité Regional del Huallaga.

Una de las acciones terroristas ejecutadas directamente contra el programa de desarrollo alternativo se registró el 06 de noviembre del 2005, cuando secuestraron al personal técnico de campo en circunstancias que se disponían a realizar una asamblea para promocionar el Convenio Marco del Programa de Desarrollo Alternativo en los caseríos de Puerto Rico y Nueva Jaén, en Yanajanca, frontera de Huánuco con San Martín. Les amenazaron de muerte si volvían a esta zona.

Asimismo, en el mes de mayo del 2005, los terroristas repartieron en todo el Huallaga manuscritos donde literalmente amenazaron a los operadores de los programas de desarrollo alternativo: " Advertimos enérgicamente que algunas autoridades se prestan al juego firmando el ACUERDO DE

COOPERACION INSTITUCIONAL con PRODES, cuyo programa está diseñado y financiado por USAID (...) Combatiremos a aquellas autoridades o dirigentes traidores que se han vendido por un puñado de dólares firmando el nefasto convenio marco con DEVIDA Y CHEMONICS para erradicar voluntaria y forzosamente la coca: basta de engaños (...)".

Asimismo, según algunos testimonios recogidos en Aucayacu (Huánuco), los operadores de los programas de desarrollo alternativo fueron nuevamente advertidos (2010) para que no ingresen a este distrito. Recordemos que, de acuerdo a los informes policiales, los remanentes del grupo terrorista, con Artemio a la cabeza, tendrían su base de operaciones en los centros poblados de Magdalena y Wiracocha (Aucayacu) y en Yanajanca y Huamuco, frontera con San Martín. Felizmente, la situación actual del grupo terrorista en el Huallaga, especialmente en la Región San Martín, ha cambiado dramáticamente.

Hay varios factores que han confluído de manera espontánea, no planificada, y han ayudado a golpear a las estructuras políticas y militares del Comité Regional del Huallaga. En primer lugar, a diferencia de otras zonas del país, por ejemplo el VRAE, donde se encuentra una de las facciones del PCP-SL, las operaciones antiterroristas de la policía especializada (DIRCOTE) y, en menor medida, del Ejército, nunca se han detenido en el Huallaga. La información sobre el grupo terrorista y de sus principales mandos, gracias al manejo profesional de la inteligencia humana ²⁷ (manejo de informantes, infiltración de agentes encubiertos), no se desfasó en la institución policial. Los agentes de inteligencia conocían el perfil y el radio de operaciones de cada mando terrorista que acompañaba al (c) Artemio. Así, en el 2004 se formaron en el Alto Huallaga equipos especiales antiterroristas. Ese año se capturó al Mando Militar del Comité Regional del Huallaga, identificado como el "Camarada Marcelo" y al Mando Logístico, conocida como la "Camarada Verit". Posteriormente, en febrero del 2006, cayó abatido el terrorista más sanguinario del Huallaga, el que tenía como radio de operaciones toda la provincia de Tocache (San Martín), identificado como Héctor Aponte Sinarahua, "Camarada Clay.

27. Por problemas presupuestarios no tenían acceso a la inteligencia electrónica.

En segundo lugar, las continuas operaciones contra el narcotráfico en todo el valle del río Huallaga, especialmente en la región San Martín, (interdicción de pozas de maceración de pasta básica de cocaína y de erradicación de la hoja de coca ilegal) significó en la práctica la presencia permanente y real de la fuerza pública, lo que ha mantenido permanentemente a la defensiva al grupo terrorista. 28

El apoyo (voluntario o bajo amenaza) que tenía el PCP-SL en el sector rural del Huallaga se fue debilitando cada día, porque las acciones de erradicación avanzaban sin que el grupo terrorista pudiera impedirlo, como años atrás había ocurrido en innumerables veces. Vale decir, los defensores (armados) de la coca ilegal y del narcotráfico ya no eran tan eficaces.

En tercer lugar, las oportunidades económicas (diferentes al de la coca) que ofrecieron los programas de desarrollo alternativo y el mejoramiento de la infraestructura vial (asfaltado de la carretera Federico Basadre y de la Fernando Belaunde) han permitido recuperar grandes espacios de territorio y de las poblaciones rurales que antes estaban sometidas al discurso del grupo terrorista y a los intereses del narcotráfico. La economía del Huallaga (con los productos promocionados por el programa de desarrollo alternativo) se conectó con facilidad a la capital y a los puertos para su exportación. Cinco años atrás era impensable ver parcelas importantes con cultivos de piña y cacao en Wiracocha, Yanajanca y Huamuco.

En cuarto lugar, y tal vez lo más importante, a raíz de las últimas emboscadas terroristas contra las fuerzas del orden ocurridos en el Puente Chino (2004, Aguaytía-Ucayali), Pumahuasi (2005, Leoncio Prado-Huánuco), Angasyacu (2005, Leoncio Prado-Huánuco), Tocache (2007, San Martín), se formó el Frente Policial Huallaga, integrado por oficiales y personal subalterno con mucha experiencia en el combate antisubversivo. Asimismo, los agentes de la DIRANDRO (policía antinarcóticos) escarbaron profusamente la relación de los mandos terroristas con el narcotráfico, la relación de los actores sociales y políticos con el terrorismo

y el narcotráfico (Operación Policial conocido como Eclipse 2010), todo esto ha permitido dar golpes importantes al grupo terrorista, especialmente cortando las fuentes de financiamiento y la infiltración en organizaciones sociales.

La estrategia policial que se puso en práctica resultó eficiente y eficaz: se priorizó a la inteligencia operativa como principal arma de combate, gracias a ello se ha capturado o dado de baja a todos los mandos militares y políticos del Comité Regional del Huallaga.

Las acciones policiales más importantes son: la emboscada a la columna principal de sendero en el Caserío de Cerro Azul, cerca de Aucayacu (27 de noviembre del 2007), donde muere el mando militar identificado como Mario Epifanio Espíritu Acosta (c) JL y fue capturado Atilio Richard Cahuana (c) Julián, que servía de enlace entre el Comité Regional y el Comité Central del PCP-SL (Abimael Guzmán y Elena Iparraguirre).

Un año después, el 18 de mayo del 2008, esta vez por acción del Ejército, muere el sucesor de JL, identificado como Juan Laguna Domínguez, © Piero. El 20 de mayo del 2010 la policía se enfrenta con una columna terrorista y abate a su líder, identificado como Víctor Raúl Vásquez Cruz, © Rubén. Recientemente, (2011) fueron capturados el resto de cuadros terroristas, identificados como “Mono” e Izula. Este último personaje fue el responsable de los asesinatos y emboscadas producidas en la provincia de Tocache (San Martín).

La situación actual del grupo terrorista es de absoluta debilidad. Artemio se ha quedado sin mandos operativos y políticos de importancia, con quienes controlaba territorialmente hasta tres regiones y ejercía presión y amenaza efectiva para el cobro de cupos a los narcotraficantes, comerciantes formales e informales y autoridades locales. Actualmente sus fuerzas no superarían los cincuenta “combatientes” armados, es decir, terroristas que conocen el escenario y de operaciones militares, pero sin mayor formación política ni estratégica.

28. La seguridad de las acciones de erradicación está formada por dos anillos: el primero a cargo de un equipo del Ejército y, el segundo, lo integra un numeroso contingente policial, apoyados permanentemente por helicópteros. En algunas zonas del Huallaga, previos a la erradicación, fuerzas combinadas de la policía realizan acciones antiterroristas para evitar ataques al personal civil del CORAH.

Según los trabajos de campo realizados y las fuentes policiales consultadas, la presencia efectiva del Comité Regional del Huallaga actualmente se habría reducido a una franja de territorio del distrito de Aucayacu: Wiracocha, Magdalena, Yanajanca y Huamuco, límites con la parte sur de la región San Martín. Sin embargo, también hay que considerar que el radio de influencia y presencia ocasional aún llega a la parte sur de la región: Sión, Santa Rosa de Mishollo, Tananta y Pólvora, coincidentemente son las zonas que reportan los mayores crecimientos de los cultivos de coca ilegal



8 Conclusiones

Sobre los grupos terroristas

Desde el año 1980 hasta 1995 la región San Martín fue el escenario principal donde se desarrolló el tráfico ilícito de drogas articulado a los cárteles colombianos. La coca, que alimentó a los laboratorios de la pasta básica de cocaína, llegó a cuantificarse en cerca de 30 mil hectáreas (equivalente al 50% del total nacional actualmente existente). En este mismo periodo incursionaron dos grupos terroristas (MRTA y PCP-SL) y, junto al narcotráfico, convirtieron a esta región en una de las más convulsionadas y violentas del país.

El ingreso de los grupos terrorista a las regiones de Huánuco y San Martín es inmediatamente posterior a la presencia de los operadores de la droga. Al parecer, entre sus objetivos no estaba involucrarse directamente en la lógica del tráfico ilícito de drogas, sin embargo, el interés de presentarse como los jueces, la autoridad de facto (en reemplazo a la ausencia del Estado) les hizo acercarse a los sectores sociales que proveían de la materia prima para el negocio de la cocaína, a los compradores de la droga exigiendo “precio y peso justo” y cobrando cupos por el uso de los territorios que estaban bajo su control.

Los grupos terroristas se dividieron fácticamente el territorio de la región San Martín en dos zonas: la primera y mayoritaria estuvo bajo el dominio del MRTA y abarcó a las provincias de la parte norte (Bellavista, Mariscal Cáceres, Picota, Huallaga, El Dorado, San Martín, Lamas, Moyobamba y Rioja). La segunda zona, controlada por el PCP-SL, estuvo ubicada en el extremo sur de la región y comprendió a la provincia de Tocache y, desde allí, a toda la región Huánuco.

Los enfrentamientos armados entre el MRTA y el PCP-SL por el control territorial en San Martín sirvieron para que el primero no pueda ampliar su influencia más hacia el sur del Huallaga y para que el segundo no salga de la única provincia que controló en toda la región (Tocache). Precisamente por este hecho, después del desmoronamiento de la estructura militar del Frente Nororiental del MRTA (1991), las provincias que estaban sometidas bajo su control, se liberaron tempranamente de la violencia terrorista. Esto facilitó enormemente a las acciones contra el narcotráfico (erradicación e interdicción) y, principalmente, para que las inversiones privadas regresen

a la región y también para que los programas de desarrollo alternativo empezaran a germinar y a crecer.

La cara opuesta de esta moneda fue precisamente la provincia de Tocache. El control que ejerció el PCP-SL en esta zona comenzó en 1981, llegando a su pico más alto en 1990 y, a partir de 1993, captura de Abimael Guzmán y el llamado al “Acuerdo de Paz”, comenzó a perder fuerza, pero sin desaparecer su presencia y sus acciones, inclusive hasta la actualidad.

La influencia que aún ejerce el grupo terrorista explicaría, en parte, la presencia de los cultivos de coca y de pequeños “acopiadores” de cocaína en la parte sur de la región. Precisamente en esta misma zona fueron secuestrados y amenazados de muerte un grupo de técnicos que trabajaban con los proyectos de desarrollo alternativo.

Sobre la derrota de los grupos terroristas

La derrota del MRTA fue gracias a las operaciones conducidas por el Ejército Peruano. Primero con la emboscada a la fuerza principal del grupo terrorista en la sierra central (Los Molinos), seguido de la desarticulación del Frente Nororiental, que tenía como base de operaciones y controlaba al 90% de todo el territorio de la región San Martín.

El debilitamiento y repliegue de los remanentes del PCP-SL en el Huallaga obedece completamente a la acertada estrategia que se viene aplicando desde la Policía Nacional. El grupo terrorista ya no controla más a todo el Huallaga, como lo hizo casi por dos décadas.

Sobre las acciones de erradicación

En sus inicios (1983) las acciones de erradicación no formaban parte de una estrategia integral. Eran acciones coercitivas que pretendieron evitar que la coca termine en los laboratorios de pasta básica de cocaína. Uno de los factores que empujó para que esto sea así fue la presencia de los grupos terroristas en las cuencas cocaleras. Sin embargo, el criterio de intervención fue cambiando y acercándose hacia una articulación con los programas de desarrollo alternativo. Este proceso terminó de consolidarse a partir del año 2000 y, bajo este nuevo esquema, la erradicación interviene

de manera sostenida en la Región San Martín.

Las acciones de erradicación realizadas de manera sistemática durante cinco años, más las inversiones en cultivos alternativos, han servido como murallas para contener el retorno de la coca ilegal a la región San Martín.

La erradicación también ha estado supeditada a criterios políticos del Gobierno Central. Para evitar los conflictos sociales, muchas veces se priorizó a las zonas alejadas o con escasa producción de coca y no donde el narcotráfico actuaba impunemente, como consecuencia de ello se puede observar que la coca articulada al narcotráfico ha crecido exponencialmente. Ejemplo de esto es el Monzón y el VRAE.

Después de cinco años de trabajo en todas las cuencas cocaleras (excepto Monzón) con la erradicación voluntaria, se podría afirmar que esta estrategia no ha dado los resultados esperados, principalmente porque los productores no han estado dispuestos a dejar los ingresos rápidos y fáciles que da el mercado negro de la coca.

Sobre la caída de la demanda de la coca en el periodo de 1995 - 2000

De 1976 hasta 1995, el negocio de las drogas en el Perú fue el mercado cautivo de dos organizaciones internacionales que tenían como base de operaciones a las regiones de Medellín y Cali en Colombia. A la derrota de éstos, ocurrida fuera de nuestras fronteras, se derrumbó el precio de la coca. Los productores se dedicaron a otros cultivos o regresaron a sus zonas de origen.

Del año 2000 a la fecha, el negocio de las drogas en el Perú está manejado por los cárteles mexicanos y otros operadores internacionales. El narcotráfico ya no es un mercado cerrado o cautivo como en la década de los '80. Ya no existen las “firmas” que controlaban territorios o rutas. Ahora se observa un proceso de tercerización en cada etapa del negocio de las drogas. Los cárteles no están presentes directamente en las zonas de producción de coca, un conjunto de financistas se encargan de intermediar la cocaína. Esta nueva característica del negocio de la droga y el modus operandi actual haría difícil que se repita un fenómeno parecido al de 1995.

Uno de los aspectos más importantes que ayudó en las tareas de erradicación en la región San Martín fue resistir a las presiones de los defensores de la coca ilegal y mantener un solo discurso y posición a nivel del Gobierno Central: el Presidente del Consejo de Ministros se mostró firme en continuar con las acciones de erradicación en Tocache, igual posición fue la del Presidente de DEVIDA, del Ministro del Interior y del Director General de la Policía Nacional; decisiones que fueron respaldadas por el gobierno regional y muchos gobiernos locales.

Esta posición decidida y uniforme del Gobierno Central apoyando a la erradicación fue la excepción a la regla. Lo que se tiene registrado son más bien las idas y venidas, dependiendo de la magnitud de la amenaza o la acción de los defensores de la coca.





Capítulo VI

El “Modelo” San Martín

Fernando Villarán De La Puente

1

El Desarrollo Alternativo

El concepto de Desarrollo Alternativo tiene aproximadamente 30 años, se comenzó a aplicar en la región del Chapare de Bolivia, y en la década de los ochenta también en el Alto Huallaga del Perú, así como en la Bota Caucaña de Colombia. Las Naciones Unidas (ONU) lo convierten en un concepto oficial en Junio de 1998, durante su Asamblea General, entendiéndolo como parte de una estrategia más global de lucha contra las drogas. En dicha reunión se aprobó el Plan de Acción Internacional sobre Erradicación del Cultivo de Drogas Ilícitas y Desarrollo Alternativo, en el que se define este concepto de la siguiente manera:

“El Desarrollo Alternativo es un proceso para prevenir y eliminar los cultivos ilícitos de plantas que contienen drogas narcóticas y sustancias sicotrópicas a través de medidas de desarrollo rural designadas específicamente en el contexto del crecimiento económico nacional sostenido y esfuerzos de desarrollo sostenible en los países que emprenden iniciativas contra las drogas, teniendo en cuenta las características socio-culturales propias de los grupos y comunidades en cuestión, dentro del marco de una solución global y permanente al problema de las drogas ilícitas.”

El plan también tiene como objetivo el de *“promover opciones legales y sostenibles socio-económicamente que contribuyan de una manera integral a la erradicación de la pobreza en estas comunidades y pueblos que han recurrido a los cultivos ilícitos como única manera de obtener el sustento.”*¹

De acuerdo a este documento, los objetivos principales del Desarrollo Alternativo son dos: (i) reducir la oferta de materias primas para la producción de droga, y (ii) consolidar una economía lícita, permitiendo a las regiones retornar a la senda del desarrollo económico y social del país.

Para la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), el desarrollo alternativo implica los siguientes componentes:

1. Región San Martín: Balance de la Lucha Contra la Pobreza, Mesa de concertación para la Lucha Contra la Pobreza, 2006.



- a. La sustitución del ingreso (estrategia económica y productiva);
- b. El establecimiento de condiciones de paz y legalidad (estrategia política);
- c. Fortalecimiento de las organizaciones de productores (estrategia organizacional);
- d. Mejoramiento de la calidad de vida de las personas (estrategia social);
- e. Diseminación de modelos de desarrollo sostenible (estrategia medioambiental);
- f. Empoderamiento de las mujeres en la lucha contra las drogas (estrategia de género).²

Bajo el marco de esta definición y estrategias generales del Desarrollo Alternativo, lo que ha ocurrido en la realidad es que se han desarrollado diversos modelos (o variantes), de acuerdo a cada país, e incluso de acuerdo a cada institución, nacional o internacional, que lo ha llevado a cabo. Todos estos modelos o variantes contienen una mayoría de elementos comunes como el desarrollo productivo, el trabajo con los pequeños agricultores, las inversiones en infraestructura (económica y social), la erradicación de los cultivos ilícitos, el fortalecimiento de las organizaciones de productores y de las instituciones locales, principalmente. Lo que varía entre estos diversos “modelos”, es el énfasis en alguna o en varias de estas actividades y las diversas combinaciones de las mismas.

En el caso del Perú, se han aplicado por lo menos cinco variantes de Desarrollo Alternativo, correspondientes a cada una de las instituciones que han estado detrás de ellos. Así tenemos las siguientes variantes:

- a. Las Naciones Unidas (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC), enfatiza la asociatividad de los pequeños agricultores y el mayor valor agregado a los productos agrícolas.
- b. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID-Perú) que aplicó el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA), enfatiza un enfoque de mercado (nacional e internacional), servicios sociales y obras de infraestructura complementarias.
- c. La cooperación alemana con el Programa de Desarrollo Alternativo de Tocache y Uchiza (PRODATU), enfatiza la industrialización de los productos agrícolas, la formalización de los pequeños agricultores y el financiamiento.
- d. La Unión Europea, que ejecutó el Programa de Desarrollo Alternativo en el Área del Pozuzo y Palcazu (PRODAPP), enfatiza la infraestructura, el desarrollo institucional y las actividades productivas.³
- e. La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), organismo rector de la lucha contra las drogas en el Perú, como corresponde con su rol de ente rector tiene un enfoque integral, que además de los objetivos económicos y políticos (paz y seguridad), incluye también la sostenibilidad social y ambiental.

Sin embargo, en este capítulo nuestro objetivo no es describir cada una de estas variantes de Desarrollo Alternativo, ni poner al día las cifras del estudio de Manuel Estela, ya citado, nuestro objetivo es poner el foco en el Desarrollo Alternativo tal como ha sido aplicado en la región San Martín (de allí el nombre del estudio: El modelo Alternativo de San Martín).

2. UNODC, Op. Cit., pag. 4.

3. Una presentación muy completa de estas cuatro variantes del Desarrollo Alternativo, a cargo de estas cuatro instituciones internacionales se encuentra en “Abrir los ojos con tiempo: Lo que no se dice sobre el Desarrollo Alternativo”, de Manuel Estela, como parte de Narcotráfico: amenaza al crecimiento sostenido del Perú, Macroconsult, Lima, 2011.

Ciertamente hemos analizado las actuaciones de todas estas instituciones internacionales y nacionales, pero no las hemos visto una por una, sino cómo es que han interactuado en la región San Martín, cuál ha sido el resultado de esta interacción en un territorio específico. Esta es toda la filosofía del enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL) que hemos seguido a lo largo del estudio, y que ha sido explicado en los capítulos anteriores (sobre todo en los capítulos 3-Cadenas productivas y 4-Actores Sociales).

Felizmente, para lograr este propósito no partimos de cero, hay otros estudios que han intentado dar cuenta de los acontecimientos en la región San Martín y explicar su vertiginoso desarrollo, especialmente el trabajo realizado por Macroconsult en el año 2006, publicado el 2008 y la actualización del mismo trabajo del año 2010, publicado el 2011.



Familia cosechando cultivo alternativo



2

Las variables explicativas del “Modelo” San Martín relevantes

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

La empresa Macroconsult ha estado investigando el tema del narcotráfico, el cultivo de coca y las actividades de interdicción durante los últimos años. En el 2008 publicó los resultados de estas investigaciones en el libro: “Narcotráfico: amenaza el crecimiento sostenible del Perú”, que contiene una serie de artículos elaborados por diversos expertos, tanto de la empresa como independientes. Manuel Estela escribió tres de los artículos contenidos en el libro: (i) “Un enfoque de mercado. Radiografía del narcotráfico en el Perú”, (ii) “Los Insumos Químicos: su uso indebido y una propuesta para enfrentarlo”, en colaboración con Amador Meza y Jaime Antezana, y (iii) “Abrir los ojos con tiempo. Lo que no se dice del Desarrollo Alternativo”.

En el año 2010 Macroconsult publicó un documento, cuya autoría también es de Manuel Estela, bajo el título: “Modelo San Martín: perfil básico”, en el que plantea las características, el funcionamiento, los efectos, y las enseñanzas de las políticas de Desarrollo Alternativo implementadas en la región San Martín.

En lo que consideramos una opción metodológica interesante para explicar el comportamiento de la región San Martín Estela presenta su modelo con la siguiente ecuación:

$$TSE = f (“p”cn, “s”al, c4, appa, cfm, pa, des, e)$$

Donde:

- TSE es: Transformación Socio Económica, como variable dependiente.
 f es: función de las siguientes variables independientes
1. “p”cn: La caída de los precios de la coca destinada al narcotráfico.
 2. “s”al: La oferta de actividad económica lícita
 3. c4: El compromiso comunitario por un cambio cultural.
 4. appa: La presencia de Asociaciones de pequeños productores agropecuarios.
 5. cfm: La existencia de condiciones favorables del mercado
 6. pa: La implementación de una política antidrogas, que depende de dos elementos (des y e)
 7. des: La instauración del desarrollo socio económico

8. e: La aplicación del instrumento coercitivo de la erradicación

El aporte de Estela al debate sobre el Desarrollo Alternativo es muy significativo, pues ha logrado formalizar las variables principales de las que depende y ha seleccionado y señalado con nombre propio, a cada una de estas variables. Este es un buen punto de partida, y se convierte en la base para una discusión, en la que pretendemos intervenir.

La ventaja de un modelo de este tipo es que separa las variables independientes (sobre las que se puede actuar), de la (o las) variable dependiente, que es el resultado de las primeras. En este caso, la variable dependiente es la Transformación Socio Económica (TSE) de la región San Martín, y va en el lado izquierdo de la ecuación. Todas las otras variables son independientes y van en el lado derecho de la ecuación.

Vamos a empezar señalando los acuerdos con el modelo presentado por Estela. Nos parecen adecuadas las variables independientes siguientes:

(i) c4: el compromiso comunitario por el cambio cultural, aunque podría quizás reformularse como Voluntad de Cambio y Participación de la Población (VCP), así como de sus organizaciones, las Municipalidades locales, el Gobierno regional, y de las instituciones de la sociedad civil, que apuestan por un desarrollo legal, pacífico y sostenible. Sin este compromiso no hubiera sido posible dejar de lado los cultivos de hoja de coca, y al mismo tiempo, introducir y aplicar las políticas y acciones de desarrollo alternativo que han impulsado, tanto la cooperación internacional como las entidades del Estado peruano.

(ii) appa: asociación de los pequeños productores agropecuarios; esta variable ha sido clave para el logro de los resultados económicos y sociales en la región San Martín, pues ha permitido las economías de escala necesarias para entrar al mercado externo, así como avanzar en mayores niveles de valor agregado a los productos regionales. Sin embargo, consideramos que esta variable hay que sumarla (o meterla adentro) de una variable un poco más amplia, y que estamos denominando: Promoción y asistencia técnica a los pequeños productores agropecuarios. Es decir, la asociatividad es uno de los componentes (muy importante por cierto) pero

no el único de la promoción a la pequeña producción. Sin las acciones de Capacitación, Asistencia Técnica, Transferencia de Tecnologías (semillas, abonos, prácticas), Información, Asesoría, entre otras actividades, no se hubiera podido obtener los notorios incrementos de la productividad de los pequeños agricultores y de los ingresos familiares. Por lo tanto, esta variable quedaría como: PPPA-A (Promoción a la pequeña producción agropecuaria y asociatividad).

(iii) cfm: condiciones favorables de mercado, que para un mejor manejo de la variables independientes, quizás se pueda desdoblar en dos variables: Mercados Externos (ME) y Mercados locales y nacionales (MLN), Y finalmente.

(iv) e: la aplicación del instrumento coercitivo de la erradicación, aunque quizás se puede reformular como Políticas y Acciones de Erradicación (PAE). Es decir, concordamos, casi sin modificar, con cuatro de las ocho variables propuestas por Estela, que nosotros hemos convertido en cinco al desdoblar los mercados de productos alternativos en externo e interno.

A continuación exponemos nuestras diferencias y/o discrepancias con las variables restantes y su tratamiento.

Un primer problema es la definición de la variable dependiente (TSE), la que está al lado izquierdo y que define su modelo. Para comenzar es demasiado parecida a la variable independiente “La instauración del desarrollo socio económico (des)” que Estela incluye dentro de “la implementación de una política antidrogas”, lo cual puede llevar a confusión. Por ello, en nuestro caso, vamos a poner como variable dependiente del modelo a la siguiente: Desarrollo Alternativo de la región San Martín (DASM), al lado izquierdo de la ecuación.

Esta variable, que define nuestro “modelo” y todo el estudio, se va a medir en resultados económicas: PBI, PBI sectorial (sobre todo agrario e industrial), Exportaciones, Empleo, Ingreso per cápita, Ingreso por familia campesina, Infraestructura económica, entre otras, y en resultados sociales: pobreza, pobreza extrema, nutrición, acceso a servicios básicos como educación, salud, justicia, seguridad ciudadana, agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, tele-comunicaciones, infraestructura

social, entre otros.

Como consecuencia lógica, vamos a sacar de las variables independientes a la número 7 de Estela (La instauración del desarrollo socio económico-des) para evitar estos problemas de tautología. En este tema del desarrollo socio económico, nos parece más adecuado hablar de Estrategias y Acciones de Desarrollo Productivo (EADP), que no son otra cosa que la expresión de la voluntad política de cambiar la situación en la que se encuentra la región o localidad, principalmente a través de actividades productivas (y sostenibles).

La variable EADP, se complementa necesariamente con otra variable que también ha tenido un peso muy importante en el desarrollo socio económico de la región (y que no aparece en el modelo de Estela): las Inversiones en Infraestructura Económica y Social (IIES), como carreteras, puentes, escuelas, postas de salud, agua potable, entre otras. Es decir, para nosotros, las dos variables claves del Desarrollo Económico y Social (des) planteado por Estela son: (i) el desarrollo productivo (EADP) y (ii) las inversiones en infraestructura (IIES); ambas son variables independientes bastante diferenciadas, sobre las que se puede actuar también en forma también diferenciada (es decir, aunque no es deseable, podría haber una estrategia de desarrollo productivo sin inversiones en infraestructura, y viceversa).

Un segundo problema es la variable “p”cn: “la caída del precio de la coca destinada al narcotráfico”. En este caso ha sido, efectivamente, un hecho histórico muy importante y relevante, pero que no tiene el carácter de variable independiente sobre la que se puede trabajar a voluntad (que es toda la racionalidad de un modelo de este tipo, ya que no es adecuado ponerse a “esperar que se repita” el hecho histórico). Según el análisis que hemos realizado en este estudio, este hecho histórico tiene que ver directamente con la caída de la demanda de hoja de coca, producto de la desactivación de las dos mafias colombianas que controlaban en narcotráfico en la región.



Campeños cosechando

Desde nuestro punto de vista la variable “caída de la demanda por hoja de coca” depende principalmente de cuatro variables independientes: (i) la Demanda por Cocaína en el mercado internacional (DCMI), (ii) la Demanda por Pasta Básica y Cocaína en el mercado nacional (DPCMN), (iii) la facilidad o dificultad para obtener insumos químicos para procesar la hoja de coca, es decir, la interdicción de insumos químicos (IIQ), 4 y (iv) la facilidad o dificultad para la actuación de las mafias de narcotraficantes y para el blanqueo de su dinero, que para nosotros se puede resumir en la variable Corrupción Estatal (sobre la que sí se puede actuar). Es decir, a mayor corrupción mayor facilidad para la actuación de las mafias y el

4. El mismo Manuel Estela habla de la importancia de la interdicción de los Insumos Químicos al final del documento, como parte de las propuestas para reducir el precio de la hoja coca. También menciona a la evasión tributaria y la intervención financiera, de manera que estas variables que hemos añadido no son ajenas a su modelo.

blanqueo de su dinero ilícito. Esta última variable, la estamos llamando Políticas y Acciones Anti Corrupción (PAAC).

En resumen, la variable de Estela “caída del precio de la hoja de coca”, la hemos desagregado en cuatro variables independientes (y por lo tanto influenciadas desde las políticas públicas): DDMI (Demanda por cocaína en el mercado mundial) + DPCM (Demanda por pasta básica y cocaína en el mercado nacional) + IIQ (Interdicción de Insumos Químicos) + PAAC (Políticas y acciones anti corrupción). Una quinta variable, que ciertamente influye sobre el precio de la hoja de coca, es la Erradicación de los cultivos de hoja de coca (en sus varias modalidades, tal como vimos líneas arriba); esta variable la planteó correctamente Estela y la hemos mantenido en nuestro modelo, como PAE (Políticas y acciones de erradicación).

En tercer lugar, tenemos la variable “s”al: “la oferta de actividad económica lícita”. Así como está formulada consideramos que es difícil de manejar, y por lo tanto de influenciar desde las políticas públicas o privadas, de manera que la hemos reemplazado por dos variables: (i) Promoción y asistencia directa a los Pequeños Productores Agropecuarios y Asociatividad (PPPA-A), de la que ya hemos hablado líneas arriba. Y (ii) Inversiones Productivas (IP) en plantas de procesamiento e industrialización de los productos agrícolas, tanto realizadas por el sector privado, como por la cooperación internacional o el Estado. Estas inversiones permiten darle un mayor valor agregado a los productos primarios, aumentando los ingresos de los pequeños agricultores, aunque las exigencias en cuanto a gestión y manejo tecnológico de las plantas es muy alta, y muchas veces difícil de cubrir.



Efectivo en un laboratorio ilegal de droga

Las variables relevantes del modelo

En otras palabras, para nosotros la oferta de actividades lícitas es una consecuencia directa de la promoción y el apoyo a los pequeños productores agropecuarios, incluyendo la asociatividad, así como de las inversiones productivas para darle mayor valor agregado a sus productos. Son dos variables independientes más manejables, cuando se trata de diseñar políticas públicas y definir decisiones privadas.

Hasta ahora hemos ampliado y reformulado las variables del modelo de Estela. Sin embargo, falta incluir una variable que no estaba contemplada en el modelo, y que viene de la tradición del desarrollo económico local (DEL): el Capital Social (CS). Se trata de la confianza que se establece entre los diferentes actores económicos, sociales e institucionales, y de las interrelaciones que se establecen entre estos actores. Algunos le llaman el ambiente de negocios y oportunidades económicas y sociales que se logra en determinadas regiones o localidades, que es el que genera una explosión de inversiones productivas, incremento de la producción y del empleo, y el surgimiento de innovaciones tecnológicas y organizativas. Silicon Valley es el paradigma mundial pero hay también otras experiencias más cercanas, como el programa estatal Articulando MYPERU y la experiencia de la cervecera Backus con 250 pequeños productores agrícolas, entre muchos otros. Relacionado con el tema que nos convoca, ¿porqué algunas agencias de cooperación internacional están dispuestas a trabajar con un gobierno regional y no con otro, con un municipio y no con otro? ¿Por qué una empresa grande está dispuesta a trabajar con una asociación de productores y no con otra? Estas relaciones de confianza, basadas en el conocimiento mutuo, así como en el compartir valores y objetivos, son claves para explicar el éxito de algunas localidades y regiones, y deben trabajarse en forma explícita. Pueden ayudar en esta tarea los Planes de Desarrollo Concertados y los Presupuestos Participativos, pero no son lo mismo.

En base a las confirmaciones de las cuatro de las variables del modelo original (Planteado por Estela), las modificaciones y reformulaciones de otras variables, así como la adición de algunas más, el modelo queda como sigue (siguiendo el orden en las que se han planteado las variables en su versión original):

$$\text{DASM} = f(\text{VCP}, \text{PPPA-A}, \text{ME}, \text{MLN}, \text{PAE}, \text{EADP}, \text{IIES}, \text{DCMI}, \text{DPCMN}, \text{IIQ}, \text{PAAC}, \text{IP}, \text{CS})$$

Donde:

- DASM es: Desarrollo Alternativo de San Martín (o Modelo San Martín)
- 1.- VCP: Voluntad de cambio y Participación de la Población y sus instituciones, las Municipalidades, Gobierno Regional y Sociedad Civil
 - 2.- PPPA-A: Promoción de Pequeños Productores Agropecuarios, incluyendo la Asociatividad
 - 3.- ME: Mercados Externos para los productos alternativos
 - 4.- MLN: Mercados Locales y Nacionales para los productos alternativos
 - 5.- PAE: Políticas y Acciones de Erradicación
 - 6.- EADP: Estrategias y Acciones de Desarrollo Productivo
 - 7.- IIES: Inversiones en Infraestructura Económica y Social
 - 8.- DCMI: Demanda por Cocaína en el Mercado Internacional
 - 9.- DPCMN: Demanda por Pasta Básica y Cocaína en el Mercado Nacional
 - 10.- IIQ: Interdicción de Insumos Químicos
 - 11.- PAAC: Políticas y Acciones Anti Corrupción
 - 12.- IP: Inversiones Productivas en procesamiento e industrialización de productos agrícolas
 - 13.- CS: Capital Social

Es claro que en toda formulación de este tipo es indispensable establecer la importancia relativa de las variables independientes para conseguir o afectar a la variable dependiente, ya que no todas tienen el mismo peso y relevancia. Por eso, a continuación vamos a establecer la priorización de las variables independientes, lo que no es otra cosa que una toma de posición sobre las mismas. Presentando primero las variables de mayor importancia y al final, las que menos afectan a la variable dependiente.

$$\text{DASM} = f(\text{EADP}, \text{VCP}, \text{PPPA-A}, \text{PAE}, \text{IP}, \text{IIES}, \text{ME}, \text{CS}, \text{DCMI}, \text{PAAC}, \text{IIQ}, \text{MLN}, \text{DPCMN})$$

Donde:

- DASM es: Desarrollo Alternativo de San Martín (o Modelo San Martín), la variable dependiente, que depende de las variables independientes que siguen.
- 1.- EADP: Estrategias y Acciones de Desarrollo Productivo
 - 2.- VCP: Voluntad de Cambio y Participación de la Población, Municipalidades, Gobierno Regional y Sociedad Civil
 - 3.- PPPA-A: Promoción directa de Pequeños Productores Agropecuarios y Asociatividad
 - 4.- PAE: Políticas y Acciones de Erradicación de Hoja de Coca
 - 5.- IP: Inversiones Productivas en procesamiento e industrialización de productos agrícolas
 - 6.- IIES: Inversiones en Infraestructura Económica y Social
 - 7.- ME: Mercados Externos para los productos alternativos
 - 8.- CS: Capital Social
 - 9.- DCMI: Demanda por Cocaína en el Mercado Internacional
(en este primer grupo están las variables principales)
 - 10.- PAAC: Políticas y Acciones Anti Corrupción
 - 11.- IIQ: Interdicción de Insumos Químicos
 - 12.- MLN: Mercados Locales y Nacionales para los productos alternativos
 - 13.- DPCMN: Demanda por Pasta Básica y Cocaína en el Mercado Nacional
(en este segundo grupo están las variables secundarias)

Para superar la sopa de letras, que puede ser confusa, planteamos la ecuación en otras palabras:

El Desarrollo Alternativo de la Región San Martín ha dependido de las siguientes variables principales: (i) las estrategias y acciones de desarrollo productivo, (ii) la voluntad de cambio de la población y las instituciones locales, (iii) la promoción directa de los pequeños agricultores y la asociatividad, (iv) la erradicación de la hoja de coca, (v) las inversiones productivas, (vi) las inversiones en infraestructura económica y social, (vii)

los mercados externos favorables, y (viii) el capital social acumulado.

En menor medida, también ha dependido de las siguientes variables: (ix) la demanda internacional de cocaína, (x) las políticas y acciones anticorrupción, (xi) la interdicción de los insumos químicos, (xii) los mercados locales para los productos alternativos, (xiii) la demanda nacional por drogas.

Una formulación de este tipo es un instrumento muy útil para diseñar, coordinar e implementar las políticas públicas, de la cooperación internacional y del sector privado, pues define el tipo de variables sobre las que se tiene que actuar para conseguir el resultado buscado. Si un gobierno regional o local implementa el desarrollo productivo, convence a los actores económicos y sociales a participar, apoya a los pequeños productores de la zona, incentivando su asociatividad, al mismo tiempo que erradica la hoja de coca, promueve inversiones productivas privadas, realiza inversiones en infraestructura básica, elige a productos con demanda internacional, establece confianza entre todos los actores, y combate firmemente la corrupción, pues va a tener en un mediano plazo, el desarrollo económico y social de su localidad o región que está buscando. Podrá reforzar este objetivo con políticas adicionales como la interdicción de insumos químicos, ejerciendo presión sobre los países consumidores para que reduzcan su demanda, promoviendo la demanda local de productos alternativos, y reduciendo el consumo de pasta básica y cocaína en su localidad o región.

Esta formulación también permite ubicar y valorar la participación de los diversos actores e instituciones involucradas en el Desarrollo Alternativo. Por ejemplo: la primera variable, la estrategia y las acciones de desarrollo productivo, es algo que pueden formular tanto los gobiernos regionales, la cooperación internacional, los gobiernos municipales (sobre todo los que tienen recursos), las grandes empresas regionales (principalmente mineras), e incluso el gobierno nacional. En el caso de San Martín, ha sido la cooperación internacional la que empezó esta estrategia, actuando DEVIDA como el interlocutor válido con el gobierno central, y luego se sumó a ella, con mucha fuerza, el gobierno regional de San Martín (sobre

todo la administración actual). Esta variable ha significado, por un lado la continuidad de las políticas, programas y actividades del DA, y por otro lado, la continuidad de muchos funcionarios de alto nivel, con conocimiento y experiencia en los diversos temas involucrados, que permitieron plasmar estas políticas en la región. Es esta continuidad de las políticas y personas las que han permitido evaluar los resultados, corregir los errores cometidos, enmendar rumbos, aprender haciendo, experimentar y mejorar los programas y proyectos. Han sido los organismos internacionales han podido garantizar esta continuidad de las políticas y de las personas involucradas⁵ que luego de más de veinte años, han dado los significativos resultados que hemos documentado. También el gobierno regional y DEVIDA han mostrado ciertos avances en la continuidad de sus políticas y personal, aunque no al mismo nivel de los organismos internacionales.

La segunda variable, la voluntad de cambio de los actores e instituciones locales, es indispensable para que puedan actuar los agentes que vienen de afuera de la región o localidad, es decir, de los profesionales, técnicos y expertos que traen los conocimientos y las nuevas tecnologías, que finalmente van a incrementar la productividad y los ingresos de los agricultores y sus familias. Sin esta actitud y disposición favorable de los actores locales hubiera sido imposible producir los cambios necesarios para escapar de las garras del narcotráfico; aquí interviene el liderazgo y la visión de los dirigentes, tanto de las instituciones públicas, como los alcaldes, regidores o el presidente regional y su equipo, y también de las organizaciones comunales y privadas, como las asociaciones de productores y las cooperativas, o las empresas privadas. En el caso de San Martín, los dirigentes y líderes locales y regionales se compraron el pleito del desarrollo alternativo, lograron convencer a la población y/o sus bases, lo que resultó en una movilización social y económica de toda la comunidad.

La tercera variable en importancia, la promoción de los pequeños agricultores y la asociatividad, estuvo a cargo principalmente de las Naciones Unidas (UNODC y otras agencias), a la que se sumó rápidamente

5. Esta continuidad de los profesionales y técnicos involucrados no se debe confundir con el concepto de "estabilidad laboral absoluta" que existe en muchas dependencias públicas y que se ha convertido en la justificación de me mediocridad y la ineficiencia, en muchos lugares. En el caso de los organismos internacionales se evalúa constantemente los resultados obtenidos y si es necesario se cambian a funcionarios y técnicos, pero esto no se hace por razones políticas o personales, como ocurre en muchas instituciones públicas.



Mesa de trabajo

USAID, y otros países, como es el caso de la Unión Europea, Alemania y España. Estas actividades, que incluían la búsqueda de mercados externos, las realizaron en forma directa, contratando expertos para dar los servicios, y también lo hicieron a través de empresas consultoras internacionales (como Chemonics), e instituciones nacionales (ADEX, CARE, entre otras).

La cuarta variable: la erradicación de la hoja de coca (en sus diversas modalidades) fue realizada por el programa CORAH, a cargo del Ministerio de Interior, con apoyo de las fuerzas armadas y de la cooperación internacional (principalmente la USAID); todo ello, con un explícito apoyo político, tanto del gobierno nacional como del gobierno regional. La quinta variable, las inversiones productivas que permitieron dar mayor agregado a los productos agrícolas, y lograron crear más riqueza para la localidad y los productores directos, fueron realizadas principalmente por la cooperación internacional, sobre todo UNODC, GTZ, AECI, USAID, entre otras. En este caso el gobierno prácticamente no tuvo ninguna participación, desde que empezaron a realizarse este tipo de inversiones;

las razones para esta ausencia se explica por dos razones, la ausencia de fondos y la predominancia de una ideología económica que rechazaba la intervención estatal en la promoción directa de la industrialización, el mayor valor agregado y el apoyo a la pequeña producción. La sexta variable, las Inversiones en infraestructura económica y social, también fueron iniciadas por la cooperación internacional, con una mayor participación de USAID, de UNODC y de otras fuentes, aunque, en este caso, la intervención del gobierno regional, y del gobierno nacional, que se sumó con posterioridad, sobre todo a partir del 2002, sí ha sido muy significativa.

Como se puede apreciar, este enfoque de variables principales también nos permite evaluar y ubicar correctamente la participación de las instituciones en el desarrollo alternativo. En el caso de San Martín, y con sólo analizar las primeras variables independientes (las más importantes), ya hemos podido ubicar un conjunto de instituciones y actores claves, que explican el éxito del modelo. Ellos son, principalmente: Cooperación Internacional (con sus diversas agencias especializadas en este trabajo), DEVIDA, los pequeños productores, el Gobierno Regional de San Martín, y el Ministerio de Interior. Estos han sido los primeros actores y los más importantes; sin ellos no se hubiera podido implementar el modelo San Martín. A estos actores, luego, se les sumaron muchos otros más, que también han tenido una contribución en el modelo de San Martín; como es el caso de los gobiernos locales, las grandes empresas agroindustriales, el Ministerio de Producción (insumos químicos), los proveedores de servicios a los pequeños agricultores, ONGs locales y nacionales, las agencias de represión del narcotráfico internacional (DEA), entre otras instituciones y actores.

3

Los Recursos Detrás de las Palabras y las Buenas Intenciones

Sería un error quedarnos sólo con las siglas de las variables explicativas del “modelo San Martín”, pues ellas son huecas si es que no hubieran tenido recursos que las convirtieron en acciones y actividades reales, palpables, con capacidad de modificar la situación negativa en la que se encontraba la región en la década del ochenta. Nos referimos básicamente a dos tipos de recursos: (i) los Recursos Humanos (RRHH) y (ii) los Recursos Financieros (RRFF). Estos dos tipos de recursos fueron aplicados a cada una de las variables relevantes del modelo San Martín. Sin recursos humanos y financieros, el modelo San Martín no hubiera funcionado, se hubiera quedado como un conjunto de palabras y de buenas intenciones sin ninguna capacidad de modificar el status quo de la droga y el delito. La aplicación efectiva de estos dos tipos de recursos ha expresado la Voluntad Política, del gobierno nacional, del gobierno regional, de los gobiernos locales, de los gobiernos de los países interesados en acabar con este flagelo, y de las instituciones internacionales encargadas de combatir a la droga. Esta voluntad política se tradujo en RRHH y RRFF. En contraposición, y como hemos visto con mucha frecuencia en otras instancias y lugares del país, la ausencia de RRHH y RRFF revela la ausencia de voluntad política.

Las políticas y acciones de desarrollo productivo (nuestra primera variable) fueron diseñadas por personas de carne y hueso, expertos internacionales y nacionales que trazaron planes, reclutaron otros expertos y técnicos, estudiaron las características de las tierras y climas, definieron los productos ganadores, estudiaron los mercados a atender, las mejores formas de organización, las tecnologías industriales, entre muchas otras actividades. Estas actividades demandaron tiempo, esfuerzo, conocimiento y talento de cientos (y posiblemente miles) de expertos internacionales y nacionales. La promoción directa a los pequeños agricultores y el fomento de la asociatividad (nuestra tercera variable) demandó un verdadero ejército de expertos y técnicos que seleccionaron los productos agrícolas más adecuados, las tecnologías más apropiadas, las transfirieron a los pequeños agricultores, los capacitaron en esas tecnologías, los ayudaron a organizarse en cooperativas y asociaciones, entre otras actividades; todos estos técnicos tuvieron que ser seleccionados y contratados, lo que significó una buena cantidad de recursos financieros (aparte de los RRHH directamente involucrados). La

erradicación de los cultivos de hoja de coca (nuestra cuarta variable) demandó un tremendo esfuerzo y riesgo de miles de trabajadores y miembros de las fuerzas policiales y armadas del país, equipos sofisticados como helicópteros y detectores con rayos infrarrojo, apoyo en inteligencia, diseño de operativos complejos, entre otras actividades, que demandaron la intervención de gobiernos amigos, lo que significó una gran cantidad de recursos humanos y financieros. Por propia definición, las inversiones en infraestructura económica y social (nuestra sexta variable) exigieron un esfuerzo financiero muy importante, primero de la cooperación internacional y luego del gobierno nacional, el gobierno regional y los propios gobiernos locales; se trata de millones de dólares que formaron parte del modelo San Martín, en la seguridad de que sin su presencia no hubiera tenido los éxitos que hemos documentado en este estudio.

Y así, podemos seguir detallando los recursos humanos y financieros necesarios para cada una de las nueve variables principales, explicativas de los éxitos del modelo San Martín. Los RRHH y RRFF se obtuvieron en cantidades suficientes (primera condición necesaria) y se aplicaron con eficiencia (segunda condición necesaria). No hemos podido determinar la cantidad y calidad de los RRHH desplegados en la región San Martín en los últimos años, y tampoco ha sido fácil obtener la información completa sobre los RRFF invertidos en la región, tarea que quedará para los siguientes estudios sobre el modelo; aunque ha sido en esta segunda variable (los RRFF) en los que existen mayores datos.

A continuación presentamos un cuadro con las inversiones en la región San Martín:

Cuadro
Nº 1

Inversión de toda fuente en la región San Martín
Proyección de inversión en infraestructura, activos y capacidades en la región (en millones de dolares)

SECTORES	USOS TÍPICOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL GENERAL	%
TOTAL GENERAL		42	140	58	92	158	232	445	449	503	2,120	100.00%
POBLACIÓN ESTIMADA		755,447	759,374	763,300	767,226	771,153	775,079	779,006	782,932			
INVERSIÓN PERCÁPITA		55.35	184.33	76.14	120.37	204.35	299.96	571.00	573.80			
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	90% INFRAESTRUCTURA	25.29	120.92	36.36	57.73	94.82	121.58	340.37	440.87	419.19	1,657.13	78.18%
PRIVADOS (PERSONAS JURÍDICAS Y NATURALES)	100% ACTIVOS	16.23	18.76	21.39	34.03	61.14	106.78	92.49	4.37	82.34	437.53	20.64%
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	80% CAPACIDADES	0.29	0.30	0.36	0.59	1.62	4.14	11.96	4.01	1.75	25.02	1.18%

Fuente: SNIF, AGROBANCO, SBS, APCI, Febrero 2011
Elaboración: Propia, en base cuadros detallados por fuente

Entre los años 2003 y el 2011, los años en que se han obtenido los mejores resultados del desarrollo alternativo, se han invertido 2,094 millones de dólares en la región San Martín por todo concepto; esto significa una inversión anual promedio 232 millones de dólares, una de las más altas del país. El 78% de estas inversiones las ha realizado el sector público (en sus tres niveles de gobierno, nacional, regional y local), las que se han orientado básicamente a la infraestructura económica y social; el 21% de las inversiones fueron realizadas por el sector privado, en su totalidad para activos; y el 1% por la cooperación internacional, 80% de las cuales han sido dedicado al fortalecimiento de capacidades. En este último caso, y siempre basándonos en fuentes gubernamentales, la cooperación ha invertido un promedio de 2.8 millones de dólares anuales en la región.

Salvo en este último caso, el de la cooperación internacional, las inversiones realizadas por el Estado y el sector privado, no se pueden atribuir completamente al Desarrollo Alternativo (DA), pues no fueron realizadas con este propósito, sin embargo, no se puede dejar de reconocer que ellas han influido de manera muy importante en el desempeño económico y social de la región San Martín, que hemos presentado en el capítulo 2 de este informe.

En el estudio realizado por Manuel Estela sobre el desarrollo alternativo, ya mencionado anteriormente, se presentan datos más específicos sobre lo invertido por la cooperación internacional en el Desarrollo Alternativo para todo el país. La UNODC invirtió entre los años 1999 y 2006, una cantidad total de 30.5 millones de dólares en todas las zonas cocaleras en donde ellos tienen trabajo; esto significa una inversión anual de 3.8 millones de dólares. De este total 6.4 millones se invirtieron en el Bajo Huallaga, y 13.7 millones en los Valles de Pichis, Palcazu, Aguaytía y Huallaga; es decir se podría estimar que entre un 40 a 50% de las inversiones de la UNODC se han orientado hacia la región San Martín.

Por su parte, USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) ha invertido 57.3 millones de dólares en 6 regiones del país con presencia de cultivos de hoja de coca destinados al narcotráfico, durante los años 2003 al 2006; esto es, una inversión promedio anual de 14.3 millones de dólares. El 57.5% de estas inversiones se realizaron en obras de infraestructura vinculadas a proyectos de desarrollo alternativo,

el 27.5% en proyectos productivos de desarrollo alternativo y 15% se destinaron al pago de jornales (principalmente en labores de erradicación). Del total invertido por USAID en este período, el 29.6% se dirigió a la región San Martín, esto es, 16.9 millones de dólares en el período de cuatro años mencionado.

Una información interesante de este estudio es la que se refiere a cuántas familias se han beneficiado por las inversiones en DA. Según el estudio de Estela, en la región San Martín se han beneficiado con las inversiones realizadas por USAID (entre los años 2003 y 2006) 18,000 familias. Esto significa que se ha invertido 727 dólares por familia, tanto en apoyo productivo como obras de infraestructura, lo que representa una cifra bastante razonable considerando los resultados que hemos documentado.

El Programa de Desarrollo Alternativo Tocache-Uchiza PRODATU invirtió un total de 8.9 millones de dólares entre los años 2003 y 2006; de este monto total, 36% se orientó a inversiones en infraestructura productiva, 22% en asistencia técnica, 21% en ordenamiento territorial, 15% en servicios financieros, 4% en fortalecimiento de las organizaciones de los productores y 2% en información de mercados. Excluyendo las inversiones en ordenamiento territorial, que beneficiaron a 10,000 propietarios de terrenos (lo que de por sí indicaría una alta tasa de beneficio-costos), las inversiones en asistencia técnica, servicios financieros, fortalecimiento de organizaciones e información de mercados beneficiaron de manera directa a aproximadamente 1,980 pequeños agricultores y ganaderos, lo que significa que se ha invertido un promedio de 1,920 dólares por cada uno de ellos. Si consideramos que las inversiones en infraestructura efectuadas por el programa, han beneficiado a los mismos pequeños agricultores, la inversión por cada uno de ellos se elevaría a 3,540 dólares. Cifras que siguen siendo razonables considerando que los proyectos de PRODATU han sido los que mayor valor agregado han conseguido para beneficio de los agricultores.

El estudio “Detrás de la coca: aciertos y desastres del Desarrollo Alternativo” elaborado por Carlos Cubas, Carlos Gamero y Eduardo Bedoya, en el año 2009, concluye que entre los años 1995 y el 2005 “se ha invertido alrededor de 600 millones de dólares en Programas de

6. Las cifras desagregadas en soles de estos conceptos se encuentran en el Anexo 5: Inversiones públicas y privadas en la región San Martín.

Desarrollo Alternativo (PDA) en el Perú –en el marco de la lucha contra el narcotráfico- con resultados poco alentadores”. Esta última afirmación contrasta de manera frontal con los resultados obtenidos por este Informe, contradicción que muy probablemente se pueda explicar por el modelo matemático de dudosa utilidad aplicado en el estudio. Sin embargo, no es nuestro interés inmediato entrar en polémica con este estudio sino utilizar la cifra global, que han utilizado: los 600 millones de dólares.

La intención del estudio es decir algo como sigue: se ha gastado tanto dinero en Desarrollo Alternativo para obtener muy pocos resultados, coincidiendo con las tesis de algunos otros investigadores (como es el caso de Hugo Cabieses). En nuestro informe, hemos demostrado que, por lo menos en la región San Martín, los resultados han sido bastante evidentes y positivos. De todas formas queda la pregunta: ¿es demasiado dinero los 600 millones gastados en DA, en diez años, a razón de 60 millones anuales? ¿Respecto de qué criterio decimos que es demasiado dinero? Si comparamos esta cifra con los 20,020 millones de dólares anuales que mueve el negocio del narcotráfico “made in Perú”, los 60 millones sólo representan el 3% de este total. ¿Es demasiado?

Otro criterio para calificar esta cifra de los 600 millones es el de compararla con el número de familias que se han beneficiado con el DA. Según el estudio de Macroconsult han sido en total 90,000 las familias que se han “liberado de las garras del narcotráfico”. Considerando estas dos cifras, se puede concluir que se han invertido por cada familia beneficiada por el DA la cantidad de 6,667 dólares en 10 años; o 666 dólares al año. Todo esto a nivel nacional. ¿Es demasiado dinero invertir 666 dólares anuales por familia para sacar a 90,000 de ellas de la violencia y la pobreza a las que lo sometía el narcotráfico, y pasarlas a una situación de progreso, de seguridad y de paz?

6. Las cifras desagregadas en soles de estos conceptos se encuentran en el Anexo 5: Inversiones públicas y privadas en la región San Martín.

4 Comparaciones del Modelo San Martín con otros “Modelos” de Desarrollo Regional y Local

El Modelo también permite comparar el desempeño de la Región San Martín con otras regiones que no han sido tan exitosas en lograr el desarrollo económico y social de su población. Una comparación ineludible es con la región Huánuco, vecina de San Martín, y donde el cultivo de la hoja de coca ha aumentado, donde campea el narcotráfico, la región no se ha desarrollado en lo económico ni en lo social, y cuya población no ha podido escapar de las garras de la pobreza y la pobreza extrema. En esta región han faltado (o han sido muy débiles) muchas de las variables consideradas en el Modelo San Martín. Por ejemplo, no ha habido voluntad de cambio del gobierno regional y de una buena cantidad de gobiernos locales, lo que significaba que las acciones de erradicación se hacían de manera muy débil y esporádica. Viendo esta vacilación de las más altas autoridades de la región, los organismos de cooperación internacional no intervenían en ella, o lo hacían de manera muy limitada, de manera que no habían recursos ni acciones suficientes para impulsar el Desarrollo Productivo, el apoyo directo a los pequeños agricultores, y fomentar su asociatividad. El nulo apoyo político de las autoridades regionales y locales (en algunos casos llegaba a ser abierta hostilidad por el desarrollo alternativo), y la limitada participación de la cooperación internacional, dejaba como actores solitarios a los pequeños agricultores, que no podían sobreponerse a su situación de baja productividad y pobreza, y también dejaba solas a las fuerzas policiales y militares, que eran asediadas por el narcotráfico y el terrorismo. Al final, tenemos a una región con condiciones físicas, económicas y sociales similares a las de San Martín, pero en la que por falta de decisión política, el desarrollo alternativo no ha podido instalarse de manera dominante, y han sido la población pobre la que finalmente paga todos los costos.

Otra comparación interesante es con la región de Cajamarca, también vecina; en ella no hay narcotráfico ni cultivos de coca significativos. Su modelo de desarrollo se basa en la gran minería, que es la actividad económica más importante, y que contribuye significativamente con su PBI. Sin embargo, tiene un menor desarrollo relativo que San Martín, y mayores niveles de pobreza y pobreza extrema. Esto se explica por el hecho de que la gran minería, que contribuye con todas las variables



Región San Martín

macroeconómicas, como producción, exportaciones, impuestos, divisas, pero al mismo tiempo, genera poco empleo y tiene escasos eslabonamientos con otras empresas y actividades en la región. De esta forma, el crecimiento de la minería, y los altos precios de los minerales que se han experimentado en los últimos años, y que han traído beneficios para la macroeconomía del país y las empresas, no necesariamente se han traducido en beneficios para la población pobre de la región. Esto contrasta con la situación de San Martín, donde los actores principales del crecimiento han sido los pequeños agricultores, donde los sectores claves han sido la agricultura y la industria, ambos con gran capacidad de generación de empleo y añadir valor. Se trata, así, en el caso de San Martín, de una estrategia de desarrollo de abajo para arriba, basada en la competitividad de la pequeña producción y el valor agregado, lo que tiene un impacto mucho mayor en términos económicos, y sobre todo, sociales y ambientales.

Finalmente, una última comparación útil, esta vez en el ámbito local, es con el complejo comercial-industrial de Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, Lima. Como se sabe, Gamarra es el principal cluster de pequeña empresa de América Latina, especializado en la confección de

prendas de vestir. Agrupa a cerca de 20,000 pequeñas empresas comerciales, industriales y de servicios. Estas empresas se han defendido con éxito de la competencia de los productos provenientes de China, Corea y otros países asiáticos, que afectaron seriamente a las industrias de confecciones en Argentina y Chile. Sin embargo, hasta el momento, Gamarra no puede exportar en forma sostenida. Esto se debe a que los empresarios del complejo son incapaces de cooperar entre sí; pues sabemos que una pequeña empresa sola no puede cumplir con el pedido más pequeño del mercado internacional. Esta incapacidad para asociarse y enfrentar juntos los retos de la globalización se basa en el histórico individualismo que se ha ido cultivando y asentando en Gamarra, incentivado probablemente por la extrema y radical competencia existente en Gamarra. La situación de los pequeños productores de San Martín es completamente diferente, ellos han podido unirse en cooperativas y otras formas de organización, que les han permitido llegar a las economías de escala para incursionar y competir favorablemente en el mercado mundial.

En conclusión, el modelo de desarrollo alternativo de San Martín (DASM) se compara favorablemente con la región de Huánuco donde se mantiene el cultivo de la coca, el narcotráfico y el terrorismo, con la región de Cajamarca, donde prevalece un modelo de desarrollo basado en la gran empresa minera, de poco valor agregado y escasa distribución de la riqueza generada, y con Gamarra, una experiencia de desarrollo local que no ha podido avanzar en la asociatividad que requieren las pequeñas empresas para dar un salto de productividad e incursionar en mercados externos.

5 Los factores de éxito

La metáfora que se puede utilizar para explicar el éxito del Modelo es que “los astros se alinearon a favor de la región San Martín”. Así, los principales elementos que explican el éxito del modelo serían los siguientes:

1. Hubo una voluntad política de la cooperación internacional de cambiar la situación imperante en la región, dominada por el narcotráfico y el terrorismo, y en la que el cultivo de la hoja de coca era la principal actividad de los pequeños agricultores de la región, que se encontraban mayoritariamente en situación de pobreza y pobreza extrema. Esta voluntad política no sólo se quedó en palabras o buenas intenciones (como ocurre muchas veces con los políticos), sino que se expresó en recursos económicos, humanos e institucionales dedicados a cambiar la situación de la región. Fueron varias las agencias internacionales que intervinieron, dentro de las que destacan UNODC, USAID, GTZ, ONUDI, AECI. Si bien las agencias han intervenido de manera diferenciada, tanto en el tiempo como en la cantidad y calidad de recursos invertidos, todas ellas demostraron una clara e inequívoca voluntad política y un liderazgo para llevar el proceso hasta el final, a pesar de las evidentes dificultades y obstáculos que encontrarían. Las acciones de la cooperación internacional se plasmaron tanto en el impulso del desarrollo alternativo, como en el campo de la erradicación de los cultivos de coca existentes en la región.

2. La voluntad política de la cooperación internacional encontró un interlocutor estatal permeable y dispuesto a apoyar y colaborar con las políticas y acciones que proponían para conseguir el objetivo de transformar la región de San Martín. Este interlocutor fue DEVIDA, organismo público encargado de diseñar las políticas y programas contra las drogas, incluyendo la prevención de su consumo. El apoyo y acompañamiento de DEVIDA para la aplicación de las políticas y actividades propuestas por la cooperación internacional fue muy importante para su adecuada implementación. Por un lado, DEVIDA pudo coordinar con todos los organismos públicos involucrados en la lucha contra las drogas, como es el caso del Ministerio del Interior, Ministerio de la Defensa, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de Producción, ENACO, SUNAT, entre otros. Y por otro lado, fue permeando

y convenciendo a los niveles más altos del ejecutivo para que se otorgue una mayor prioridad a este tema dentro de las políticas y actividades del Estado Peruano. Consiguiendo avances en ambos campos.

3. Los pequeños productores de la región San Martín recibieron en forma positiva el apoyo de la cooperación internacional y del gobierno peruano, tanto para la implantación de los cultivos alternativos, como para la erradicación de la hoja de coca. Esta actitud ha sido un elemento clave pues ha permitido superar la tradicional respuesta pasiva, contraparte del también tradicional paternalismo, que han mostrado en el pasado muchos sectores de bajos ingresos frente a la ayuda externa o estatal. En este caso se ha constatado una respuesta responsable por parte de los pequeños agricultores que han puesto de su parte todo el esfuerzo, dedicación y capacidad de aprendizaje, que fue necesario para introducir y plasmar los cambios indispensables en su manera de producir, trabajar y vivir. Un elemento importante en estos cambios de actitud fueron los Convenios y Pactos que realizaron los pequeños agricultores con DEVIDA y la cooperación internacional, en los que se explicitaban las responsabilidades de ambas partes. Aunque, ciertamente, el mayor logro de los pequeños agricultores de la región fue asumir con fuerza la propuesta de asociatividad, que se plasma en las cooperativas y otras formas asociativas, que permitían superar su tradicional aislamiento. Sin esta asociatividad hubiera sido imposible encarar las tareas de incursionar en el mercado internacional y también la tarea de darle un mayor valor agregado a sus productos. En ambos casos se requiere una escala mínima que sólo se logra mediante la cooperación entre los pequeños productores y la incorporación de tecnologías actualizadas, así como de modelos y prácticas modernas de gestión.

4. La drástica caída del precio de la hoja de coca en la región (y en otras regiones del país), fue decisivo para que los agricultores vieran con mayor interés la sustitución de su cultivo ilícito por otros productos alternativos, como es el caso del café, cacao, palma aceitera y palmito (pijuayo). Esta reducción del precio se dio a finales de la década de los noventa (1998-1999) y a principios de esta década (2000-2001); sus causas fueron principalmente (i) la expansión significativa de la superficie cultivada en Colombia, cuyos carteles dominaban el tráfico de la droga en el Perú, y (ii) las acciones de erradicación del cultivo de la hoja de coca, que también se intensificaron por aquella época, que incluyeron la interdicción de los

vuelos de avionetas procedentes de Colombia. Es decir, hubo una oportuna coincidencia en el tiempo, entre la caída de los precios de la hoja de coca, con la oferta, por parte de la cooperación internacional y el Estado, de los cultivos alternativos.

5. La estrategia de intervención que ha consistido en tres elementos complementarios: (i) orientar la producción hacia la demanda internacional, considerando que la demanda local y nacional (en esos momentos) era muy débil, (ii) escoger algunos productos “ganadores” para ser promovidos entre los agricultores, teniendo en cuenta precisamente esa demanda internacional, y (iii) agregar valor a los productos agrícolas a través de plantas procesadoras e industriales, para asegurar mayores ingresos a los productores agrarios (si bien esta última estrategia tienen muy altas exigencias de gestión y manejo institucional, que representan un reto para las organizaciones de los productores). La complementación y confluencia de estos tres elementos, plasmados en políticas y actividades concretas que los hicieron realidad, fue una de las principales responsables del éxito económico del modelo.

6. El sustancial incremento de los precios internacionales de los principales productos que estaban siendo promovidos como cultivos alternativos, es decir, del café, cacao, aceite de palma y palmito, que ha permitido que en muchos casos, el cultivo de estos productos se vuelva una alternativa económica más rentable que la propia hoja de coca. Según los expertos entrevistados este incremento de precios se da principalmente en las variedades orgánicas y de alta calidad de los productos (sobre todo de café y cacao) por las que han optado la mayoría de cooperativas y organizaciones de productores. Es decir, también se constata un acierto en las políticas y acciones encaminadas a mejorar las variedades de café y cacao, orientándolas hacia las que tienen mayor demanda internacional.

7. Las inversiones en infraestructura económica, principalmente carreteras, caminos y puertos, han reducido sustancialmente los costos de transporte y logísticos de los productos de la región, con y sin procesar, haciéndolos más competitivos. Estas inversiones han sido realizadas principalmente por el gobierno central y el gobierno regional (también, y en menor medida por los gobiernos locales), varias de ellas en el marco del IIRSA (Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional

Suramérica). Coinciden con el alto y sostenido crecimiento de la economía peruana, sobre todo a partir del año 2001, que ha significado un incremento sustancial de la recaudación tributaria y de la capacidad de inversión del Estado Peruano.

8. Las mayores inversiones en infraestructura social, como escuelas, postas médicas, agua potable y alcantarillado, entre otras, así como el incremento de los proyectos y programas sociales han mejorado los servicios sociales en región San Martín y se han complementado con las mejoras económicas que estaban produciendo los cultivos alternativos. Esto, sumado a la seguridad ciudadana creciente que se estaba logrando con la expulsión del narcotráfico y los remanentes del terrorismo, han permitido una mejora apreciable en la calidad de vida de las familias y habitantes de la región.

9. La capacidad y calidad profesional de los gerentes y directivos de las cooperativas y organizaciones asociativas de los productores agropecuarios ha tenido mucho que ver con las mejoras en la gestión, eficiencia y productividad de las mismas. El talento que han podido reunir estas empresas y organizaciones no es muy común en nuestro medio. Todavía están frescas en la memoria el maltrato hacia los gerentes y profesionales dado por los directivos y trabajadores de las cooperativistas agrarias de producción durante la reforma agraria de la década de los setenta. Este talento se complementa con la capacidad y calidad profesional de los funcionarios de los organismos de promoción de la cooperación internacional, así como de muchos funcionarios públicos, sobre todo del gobierno regional, de manera que se ha constituido un núcleo directivo y profesional sólido que tiene claro en qué dirección hay que avanzar y qué es lo que hay que hacer, explica buena parte de los resultados positivos. Este núcleo profesional y directivo está a ambos lados de la vereda, tanto en el sector privado como en el sector público e internacional, y por lo tanto, facilitan las sinergias público-privadas que tan buenos resultados dan en otros lugares del planeta. La estabilidad (ciertamente contrastada con los resultados) y la adecuada remuneración de este núcleo directivo y profesional ha sido clave para lograr el éxito del modelo, y va a ser clave para su mantenimiento en el futuro. En este sentido, las señales que está dando el nuevo presidente del consejo de ministros, planteando que se deben mejorar los ingresos de los

profesionales altamente calificados del Estado son una buena noticia; sólo esperamos que estas políticas también alcancen a las regiones.



6 La Sostenibilidad del Modelo

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

La sostenibilidad se puede medir en sus tres dimensiones principales: la económica, la social y la ambiental. Aunque es muy pronto para llegar a conclusiones definitivas, plantearemos algunas hipótesis preliminares.

El crecimiento del área cultivada de los productos alternativos en la región de San Martín, el aumento de la producción en forma sostenido, por los últimos seis o siete años, de estos productos, el crecimiento de las exportaciones de los principales productos, la expansión de los mercados internacionales a los que se venden (nuevos países que compran los productos), el incremento de los precios internacionales de los mismos, el aumento del número de pequeños agricultores que se integran a las cooperativas de comercialización y el fortalecimiento de las mismas, entre otros indicadores, son pruebas inequívocas de que las cosas están funcionando bastante bien en el frente económico del Modelo San Martín. El trabajo que se viene haciendo, el compromiso de todos los actores e instituciones involucradas, particularmente de los pequeños productores y de sus organizaciones, hacen pensar que estos indicadores van a continuar en su senda de crecimiento y expansión, tal como se ha visto en los últimos años.

Incluso las variables exógenas, que no se controlan desde la región de San Martín, como es el caso de los precios internacionales, según los expertos, van a tener una evolución positiva para los próximos dos o tres años. Todo lo cual puede llevar a afirmar que se está avanzando en la dirección correcta para lograr el sostenimiento económico y que, de seguir así, en poco tiempo se podrá asegurar dicho sostenimiento en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, hay que decir que se han detectado algunos eslabones débiles en el modelo, los mismos que podrían poner en riesgo esta sostenibilidad económica, y podrían desbaratar los esfuerzos realizados para la consolidación de la oferta exportable de los productos estrella. Por un lado, las cooperativas que han demostrado ser parte del éxito del modelo hasta la fecha, pueden convertirse en una importante debilidad, debido a las pugnas de poder que se suelen ir creando hacia dentro de su misma estructura dadas las incrementales ganancias adquiridas en la etapa de comercialización y que a la fuerza y sin ningún criterio técnico suelen ser exigidas por grupos que van adquiriendo ciertas cuotas de poder gracias a



la desinformación sobre la gestión y verdadero rol e importancia de actuar bajo un esquema organizativo con dimensiones que pueden llegar a trascender el “tamaño adecuado” de dichas instituciones.

En muchos casos, la gestión del esquema asociativo, crea conflictos de interés y espacios de poder, como por ejemplo en el eslabón: Cooperativa vs Empresa Privada, donde subyace el dilema entre Producción vs Transformación. Se ha podido constatar que se ha dejado rezagada la gestión eficiente del proceso de transformación, que es en si mismo mucho más complejo y exigente que la producción agrícola y la comercialización. Esta situación se está expresando en la ausencia de fondos contables e incluso negativos (en varias cooperativas), dedicados al mantenimiento y sustitución de los equipos y maquinarias necesarias para lograr el estado optimo para la transformación y comercialización del producto, y que, hoy por hoy, ya se encuentran en un estado de funcionamiento peligroso e irregular que podría detener la cadena productiva en el momento menos adecuado, con las pérdidas de materia prima y de contratos de compra pactados.

Básicamente, los hallazgos muestran plantas de transformación con equipos y maquinarias descuidados, algunos con más de 10 años de uso, con condiciones de salubridad deficientes, con distribución espacial de insumos y almacenaje de productos final inadecuados que puede trucar la producción, contaminar, y reducir la competitividad de dichos productos.

Para superar estos problemas es necesario contar con intervenciones adecuadas a nivel de la gestión administrativa de las cooperativas y/o de las empresas transformadoras de las asociaciones (en caso que corresponda), para, de forma transparente y planificada, constituir fondos de provisión para el mantenimiento y recambio de equipos y maquinarias; montos que deben ser provistos desde el fondo de utilidades extraordinarias antes de distribuir las, en lugar de confiar que la cooperación internacional y/o el Estado provean la solución al problema.

La sostenibilidad social es probablemente el argumento más fuerte a favor del Modelo de Desarrollo Alternativo de San Martín. Una vez resuelto el reto de la generación de riqueza, mediante la capacitación de los productores, la aplicación de tecnologías adecuadas, y la introducción de Entre los años 2003 y el 2011, los años en que se han obtenido los mejores

modelos de gestión, que elevan la productividad de los pequeños productores, y crean las instituciones asociativas y los mecanismos que aseguran las economías de escala en la transformación y comercialización de los productos, esta nueva riqueza generada es distribuida en forma más equitativa, justamente por las propuestas organizativas asociativas. Al ser los principales protagonistas los pequeños productores, y habiendo sido construido alrededor de ellos, los resultados productivos y su posterior comercialización tienen una distribución mucho más equitativa que en otros modelos de gestión.

Los modelos más típicamente capitalistas-privados, sobre todo en los sectores extractivos de materia prima, si bien por lo general tienen alta productividad, altas ganancias y altos sueldos para los funcionarios e incluso para los trabajadores, en la medida en que generan poco empleo, y tienen escasos eslabonamientos con otras actividades económicas, no se traducen en un reparto significativo y equitativo de la riqueza generada. Esto explica, en buena parte, el incremento espectacular de los conflictos sociales existentes alrededor de los proyectos mineros y petroleros en el país, sobre todo en los últimos años, que es cuando se ha visto el mayor crecimiento macroeconómico. Es así, que el Estado está pensando incrementar los tributos de estas actividades para efectuar un mejor reparto de esta riqueza, entre la población peruana.

El Modelo San Martín, con el protagonismo de los pequeños productores y el uso extensivo de esquemas asociativos asegura una mejor distribución de la riqueza generada. Al mismo tiempo, tratándose de actividades muy intensivas en mano de obra, las que generan mucho empleo, tanto para las familias campesinas directamente involucradas, como para trabajadores contratados por días o semanas en el campo y en las plantas de procesamiento, así como por la cantidad de eslabonamientos con otras actividades, como el transporte, los insumos agrícolas, los servicios productivos, entre otros, el impacto económico de estas actividades llega a una cantidad mucho mayor de la población regional. Todas las personas involucradas en las cadenas productivas, se benefician con su crecimiento y éxito, de manera que son los primeros en apoyar y defender el modelo. Esto, ciertamente, no ocurre en otros modelos existentes en el país.

La sostenibilidad ambiental es también uno de los puntos más fuertes del

Modelo San Martín. Para comenzar, la sola sustitución del cultivo de la hoja de coca y la eliminación del procesamiento de la coca mediante insumos químicos, y su reemplazo por cultivos lícitos, implica una mejora sustancial en el ambiente. Es decir, por cada hectárea de hoja de coca sustituida se está salvando una hectárea de tierra, de atmósfera, de ríos, y de biodiversidad. Ciertamente, disminuir a nivel nacional, las hectáreas de cultivo de hoja de coca y aumentar las hectáreas de cultivos alternativos es una de las políticas ambientales más significativas, que hay que aplicar en el país.

Sin embargo, se puede ir más allá en campo ambiental. Varios de los productos impulsados por el Desarrollo Alternativo, como es el caso del café, el cacao y el palmito (pijuayo), se pueden trabajar dentro de esquemas de forestería, es decir, manteniendo los árboles y las plantas originales de los bosques existentes en la selva alta y medio baja. Estas técnicas recién están empezando a introducirse, pero ya revelan un potencial muy grande que se debe impulsar con mayor fuerza en el futuro.





Anexos

Anexo 1: Entrevistas realizadas (Lima y San Martín)

Realizadas por todo el equipo en Lima:

- Federico Tong, funcionario UNODC, responsable de la coordinación técnica de la presente consultoría sobre el modelo de Desarrollo Alternativo de la región San Martín
- Jochen Wiese, Asesor Técnico Principal en Desarrollo Alternativo en Desarrollo Alternativo de UNODC
- Noam López, asistente de investigación de la UNODC
- Fernando Hurtado, ex - Gerente de Desarrollo Alternativo de DEVIDA
- Carlos Gonzales, funcionario de DEVIDA
- José Chuquipul, Especialista en Monitoreo y Evaluación de DEVIDA
- Gustavo Quichiz, funcionario de DEVIDA
- Jorge del Pozo, funcionario de DEVIDA
- Jaime García, experto en Desarrollo Alternativo, Director de Consultandes

Realizadas por Miguel Dávila y Fernando Villarán en la región San Martín:

- César Villanueva, presidente de la Región San Martín
- Fidel Tuesta, especialista de DEVIDA, encargado del Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Desarrollo Alternativo
- Vanessa Sánchez, ex Gerente Regional de Producción, actualmente Directora Regional de Producción, del Gobierno Regional de San Martín
- José Luis Vela, Gerente General del Gobierno Regional de San Martín.
- Darwin del Aguila, Director Regional del Programa de Desarrollo Alternativo (PDA), Oficina Regional de San Martín
- Carlos Díaz, Director del Desarrollo Alternativo del PDA de San Martín
- Fernando Grandes, Alcalde Provincial de Saposoa
- Manfred Coral, Supervisor del Proyecto Coca-Café de la municipalidad provincial de Saposoa
- Erik Ramirez, Jefe de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Saposoa
- Gonzalo Ríos, Gerente General de ACOPAGRO, Cooperativa Agraria Cacaotera

- Anaí Dávila, Presidenta de JARPAL, Asociación de Productores Jardines de Palma, Cainarachi, Barranquita
- Roberto López, Gerente General de JARPAL, ex gerente de la empresa INDUPALMA (Planta de Palma Aceitera creada por UNODC).
- Pedro Sánchez, Vicepresidente de JARPAL
- Noe Armas, Secretario de Economía de JARPAL
- José Sergio Herrera, Presidente de APROPAL, Asociación de Productores de Palmito Alianza
- Raúl Talledo, Gerente General, de APROPAL y de la empresa Alianza SA, que produce palmito envasado para la exportación
- Teófilo Beingolea, Coordinador Técnico de ORO VERDE, la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde
- Manuel Tuanama, comunero de la Comunidad Nativa Alto Shambuyacu

Realizadas por Miguel Dávila en Lima

- Santos Masa, Director de Competitividad Agraria del MINAG
- Nelson Larrea, Director de Servicios Rurales de AgroRural
- Juan Haro, Especialista Sector Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural Dirección General de Políticas de Inversión MEF
- Carlos Prieto Balbuena, Director General de Política Macroeconómica
- Javier Humberto Roca Fabián, Director General de Asuntos de Economía Internacional, Competencia y Productividad

Realizadas por Pedro Urday en la región San Martín

- Alfredo Cesar Rivera Loarte, Director Técnico del Proyecto UNODC
- Elias Guillén Nolasco, Asistente administrativo UNODC
- Joiber Chahua León Área de Desarrollo Comunitario y Gobernabilidad del PDA
- Armando Castañeda Rengijo Área de Desarrollo Comunitario y Gobernabilidad del PDA
- Luz María Follegatti Romero Área de Agronegocios del PDA
- Gustavo Sigarostegui Ruiz Gerente General de la Cooperativa Agroindustrial Tocache (CAT)
- Moisés Adriano Raymundo Vocal de la Junta de Administración de la CAT
- Sandro Aquino Yarigano- Cooperativa Oro Verde
- Ledger Arévalo Díaz Gerente General de la Federación de Palma Aceitera de San Martín
- Isaías Pedro Santiago Cortez Gerente de Desarrollo Económico y Conservación del Medio ambiente de la Municipalidad de Tocache
- Jacob Pinto Ríos Infamación Agraria, Agencia Agraria de Tocache

- Fernando Gallardo Moreno. Gerente General INDUPALSA
- Raúl Manuel Talledo Gerente General ALIANZA
- David Contreras, Secretaría y técnico de ACOPAGRO
- Sidlia Torres Arévalo Gerente General ASLUSA
- Nolberto Angulo García Gerente General OLPESA
- Leandro Carranza Polo - Productor Juanjui
- Rony Chavez Coro Productor cacao orgánico – Tocache
- Raúl Carrillo Huerta Consultor CAT - Tocache

Realizadas por Benigno Sánchez en la región San Martín

- Abdel Del Castillo Chávez (Agencia Agraria de Tocache, Titulación de Tierras)
- Alfredo Rivera Loarte (Coordinador de UNODC de Tocache)
- Anunciación Isla Tenazoa (Agricultora)
- César Reátegui Bartra (Coordinador de DEVIDA de Tocache)
- César Campos Rengifo (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, Gerente Social).
- Consuelo Augusto Garrido (Coordinadora Regional del Programa Cordillera Azul).
- Carlos José Sierra Rivera (Gerente de la Cooperativa Cacaotera Nuevo Horizonte)
- Dionisio Mundaca Estrella (Acopiador)
- Edinov Anchagua Guillen (Gerente de ASPROC.NBT)
- Elías Aguirre Nolasco (Asistente Administrativo UNODC)
- Ernesto Parra Guerra (Funcionario de UNODC)
- Fiorella Cruzado Morales (Directora de la Agencia Agraria de Juanjui)
- Gustavo Sigarrostegui Ruiz (Gerente de CAT Tocache)
- Hilmern Macchiavello García (Cooperativa Cacaotera Alto Huayabamba Vicepresidente)
- Iván Cruz Hidalgo (Jefe de Comercialización Cooperativa ACOPAGRO)
- Jacob pinto Ríos (Técnico de la Agencia Agraria de Tocache)
- Joibert Chagua León (Desarrollo Comunitario del PDA)
- José LuisCastillo Domínguez (Presidente de la Junta de Usuarios de Tocache)
- Leandro Carranza Polo (Agricultor)
- Ledgard Arévalo Díaz (Presidente de FREDEPALMA)
- Lucía Pisco Mendieta (Agricultora)
- Luz Marina Follegatti Romero (Agro negocios del PDA)
- Mario Orlando Torres Mori (Agricultor)
- Moisés Adriano Raymundo (Vocal de la Junta de Administración de la. CAT Tocache)
- Neisser Bartra Ramírez (Coordinador del Proyecto Mejoramiento del Valor del Cacao)

- Odilón Tarazona Vela (Agricultor)
- Oliver Tarazona Vela, Representante del Instituto Nacional de Cultura
- Oscar Díaz Rojas (Contador de la Cooperativa ACOPAGRO)
- Oswaldo Del Castillo Vásquez
- Raúl Carrillo Huerta (Consultor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Tocache)
- Renán Saavedra Sandoval (Alcalde Provincial de Mariscal Cáceres)
- Rony Chávez Coro (Agricultor)
- Sandro Aquino Yarigano (Gerente de la Cooperativa Oro Verde)
- Segundo Sánchez Saravia (Consejero Regional de Tocache)
- Sidlia Torres Arévalo (Gerente General de Agroindustria Santa Lucia)
- Vidauro Rubio Díaz (Presidente de la Junta de Regantes de Juanjui)
- William Paredes Sánchez (Agricultor)
- Yrene Yareta Cabana (Ex trabajadora del PDA)

Realizadas por Rubén Vargas en Lima y San Martín

- Director General de la Policía Antidrogas del Perú (DIRANDRO), General PNP. Carlos Morán.
- Director del Proyecto CORAH, General PNP Juan Zárate (Ministerio del Interior).
- Dirección Contra el Terrorismo (DIRCOTE)
- General PNP ® Marco Miyashiro
- Aldinger Pezo, investigador social de Tarapoto.
- Eloy Cabrera, ex - director del CORAH
- Con Sístero García Torres, ex mando del MRTA
- “Omar”, ex – mando del PCP-SL en el Huallaga
- Con el investigador social y ex alcalde de Juanjuí, Wilson Pérez.
- Con comunicadores sociales de Tarapoto, Tocache y Tingo María que cubrieron el conflicto armado en el Huallaga

Realizadas por Fernando Villarán en Lima:

- Flavio Mirella, Representante para Perú y Ecuador de la UNODC.
- Donato Peña, coordinador de monitoreo y evaluación del Programa de Desarrollo Alternativo de USAID/ Perú.
- Thomas Pijenburg, consultor para la Unión Europea.
- Ricardo Vergara, socio de SASE Consultores y experto en desarrollo regional.
- Fernando de Villena, funcionario de Chemonics, con sede en Washington

Realizadas por Fernando Villarán en la región San Martín

- Henry Centeno, jefe de la Oficina de DEVIDA en Tarapoto
- Carlos Corillo, jefe de la oficina de COFOPRI en la ciudad de Tarapoto
- Crox Alvarado, funcionario del Programa de Desarrollo Alternativo (PDA), en Tarapoto
- Genaro Sánchez, presidente de la Asociación de Municipalidades de la Región San Martín (AMRESAN)



Anexo 2: Bibliografía y documentos consultados

Capítulos 1 y 2:

ADUANAS. Base estadística de exportaciones. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Disponible en:
<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/estadisticasComExt.htm>

ASERCA. (2003). Mercado Internacional de Cacao. México.

DAYTON-JOHNSON, Jeff. (2011). Perspectivas Económicas de América Latina 2011. Lima: Banco Central de Reserva del Perú OCDE.

Centro de Comercio Internacional. (2003). Base de exportaciones e importaciones mundiales.

CENTRUM-PUCP. (2010). Índice de Competitividad Regional del Perú. Lima: PUCP, CENTRUM.

NACIONES UNIDAS-CEPAL. (1993). Análisis de las cadenas agroindustriales en Ecuador y Perú. Santiago: CEPAL.

Corporación Colombia Internacional. (2002). Cacao: Perfil de Mercado. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo.

FAO. (2004). Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas proyecciones al 2010. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

FAOSTAT. Base estadística de producción mundial y rendimiento. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en:
<http://faostat.fao.org/default.aspx?alias=faostat&lang=es>

ICCO. Base estadística de precios internacionales. Disponible en:
http://www.icco.org/statistics/daily_prices.aspx

ICCO. Boletín de cacao: Información económica, científica y técnica sobre la economía cacaotera mundial y noticias de la ICCO.

MEF. (2011). Marco Macroeconómico Multianual 2012 - 2014. Lima: MEF.

MINAG. Plan Nacional de Cacao. Ministerio de Agricultura. Lima: MINAG.

MINAG. (2000). Plan Nacional de Promoción de la Palma Aceitera 2000-2010. Lima: Unidad de desarrollo de la Amazonía.

MINAG. (2000). El cultivo del cacao en la Amazonia peruana. Ministerio de Agricultura. Lima: MINAG.

MINAG-OIA. (1990-2002). Base estadística de producción, rendimiento y siembras. Ministerio de Agricultura. Lima: MINAG.

MINEM. (2007). Situación Actual y Perspectivas de los Biocombustibles en el Perú. Lima: MINEM. Disponible en:
http://www.comunidadandina.org/desarrollo/biocombustibles_peru.pdf

BRANDO, Carlos. (2010). Tendencias mundiales sobre el consumo de café. P&A International Marketing. Disponible en:
http://www.spcafe.org.mx/wb3/work/sites/spc/resources/LocalContent/1105/1/6_1-2.pdf

UNODC. (2011). Perú Monitoreo de cultivos de coca 2010. Lima: UNODC.

PROINVERSIÓN. Promoción del cultivo e industrialización de la palma aceitera en el Perú. Disponible en:
[http://www.minag.gob.pe/download/pdf/especiales/bioenergia/PROINVERSI ON/ProInversion-PromocionDeLaPalmaAceitera.pdf](http://www.minag.gob.pe/download/pdf/especiales/bioenergia/PROINVERSION/ProInversion-PromocionDeLaPalmaAceitera.pdf)

Capítulo 3:

LARIOS, Fernando; HURTADO, Fernando. (2004). Reflexiones sobre desarrollo alternativo en los países del Área Andina. Lima: GTZ, DEVIDA, Comunidad Andina, CICAD.

CABIESES, Hugo. (2006). "Cultivos con fines ilícitos: Otro desarrollo alternativo es posible" en Reforma agraria y desarrollo rural en la región andina, Fernando Eguren (editor). Lima: CEPES.

MINCETUR. Perfil del Mercado y competitividad Exportadora de Cacao. Disponible en:
<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf>

Reflexiones sobre desarrollo alternativo en los países del Área Andina. Fernando Larios y Fernando Hurtado.

Cultivos con fines ilícitos: Otro desarrollo alternativo es posible. Hugo Cabieses Dris

Atlas café – Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde.

Perfil del Mercado y competitividad Exportadora de Cacao. MINCETUR.

Desarrollo Alternativo Perú. Desempeño comercial de empresas campesinas en 2007.

Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú. María Isabel Remy Simatovic. IEP.

Alianzas intersectoriales para una cadena de café sostenible ¿Teniendo realmente en cuenta la sostenibilidad o solamente recogiendo las cerezas del café? Berena Bitzer, María Francken y Pieter Glasbergen.

Guía número 1: Metodología para el estudio de casos: Introducción al análisis de desarrollo económico local bajo la perspectiva de cadenas globales de valor: Center Globalization, Governance & competitiveness – Duke University. Karina Fernandez – Stark, Gary Gereffi. Versión Preliminar.

número 2: Contexto Territorial. Center Globalization, Governance & competitiveness – Duke University. Karina Fernandez – Stark, Gary Gereffi. Versión Preliminar.

Guía número 3. Análisis de la Cadena Productiva; Descripción General de la Industria, Estructura, Organización y Gobernanza de la Cadena. Governance & competitiveness – Duke University. Karina Fernandez – Stark, Gary Gereffi. Versión Preliminar.

Guía número 4: Análisis de la Cadena Productiva: Contexto Institucional; Condiciones económicas, sociales, medioambientales e instituciones que promueven el desarrollo de la cadena. Governance & competitiveness – Duke University. Karina Fernandez – Stark, Gary Gereffi. Versión Preliminar.

Guía número 5: Análisis de la Cadena Productiva III: “Upgrading” Económico, Social y Medioambiental. Governance & competitiveness – Duke University. Karina Fernandez – Stark, Gary Gereffi. Versión Preliminar.

Guía Número 6: Conclusiones: Análisis final, lecciones aprendidas y recomendaciones para elaborar políticas públicas. Duke University. Karina Fernandez – Stark, Gary Gereffi. Versión Preliminar.

ICCO. The World Cocoa Economy Past and Present. Julio 2010.

ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, Vol. XXXVII, No 2, Cocoa year 2010/11. 02/06/2011.

Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE “Perfil de Mercado Palmito” 2008.

Departamento Económico y Social FAO. Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas. Versión PDF. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5143s/y5143s00.pdf>

Proinversión. Producción del cultivo de la palma aceitera en el Perú. 2004. <http://www.minag.gob.pe/download/pdf/especiales/bioenergia/PROINVERSION/ProInversion-PromocionDeLaPalmaAceitera.pdf>

Capítulo 4:

Amazonas Trading Perú SAC. Mercado de Cacao, Actualidad y Perspectivas Año 2010

Care Perú, Desarrollo Alternativo, Preparando las bases para una economía licita, 2002

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas, DEVIDA, Memoria Institucional 2007, 2008, 2009, 2010.

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas, DEVIDA, La inversión Privada para el Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, 2008

Comisión Nacional para el Desarrollo y vida Sin Drogas, DEVIDA, Modelos de Producción y de Negocios: La Experiencia Social de la Palma Aceitera en el Desarrollo Alternativo en el Perú, 2008

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa, COPEME, Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial (FIAC)

economía licita, 2002

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas, DEVIDA, Memoria Institucional 2007, 2008, 2009, 2010.

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas, DEVIDA, La inversión Privada para el Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, 2008

Comisión Nacional para el Desarrollo y vida Sin Drogas, DEVIDA, Modelos de Producción y de Negocios: La Experiencia Social de la Palma Aceitera en el Desarrollo Alternativo en el Perú, 2008

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa, COPEME, Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial (FIAC) Informe de Sistematización, 2007

Consult Andes, Diagnóstico de la Situación del desvío de IQ al Narcotráfico, 2009.

Gobierno Regional de San Martín, Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008-2015

Gobierno Regional de San Martín, Plan de Competitividad, 2007

Gobierno Regional de San Martín, Informe de Gestión de la Gerencia de Desarrollo Económico, 2007

Gobierno Regional de San Martín, Dirección Regional de Agricultura, Plan Estratégico Sectorial 2009-2015

Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, IIAP, Situación y Perspectivas de la Cadena del Cacao y Chocolate del Perú, 2009

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, Directorio Nacional de Municipalidades, Provinciales, Distritales y de Centros Poblados, 2011

Inwent Capacity Building International Germany, Manual de Conceptos y Herramientas para procesos de Desarrollo Económico Local, 2009

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Planes Operativos de Productos, Cacao, Región San Martín, 2005

Ministerio de Agricultura, MINAG, Programa Pro Amazonia, "Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad", 2003

Ministerio de Agricultura MINAG Dirección General de Competitividad Agraria, Sistematización Participativa de la Experiencia de Formulación del Acuerdo o Compromiso de Competitividad de la Cadena Agro productiva de Cacao-Chocolate entre 2004-2009

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Plan Estratégico Regional Exportador PERX Región San Martín 2005

Municipalidad Provincial de Tocache, Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache- Uchiza, PRODATU, Plan de Ordenamiento Territorial, 2008

Organización Internacional del Trabajo, OIT, Manual para Gestión Municipal de Desarrollo Económico Local, 2006

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, UNODC, Perú Desempeño Comercial de las Empresas Promovidas por el Desarrollo Alternativo, 2006, 2007, 2010

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, UNODC, Perú Desarrollo Alternativo en el Área Andina, Guía Técnica 2007,

Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza, PRODATU, Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, IIAP, Zonificación Ecológica Económica de Tocache, 2006

Capítulo 5:

CABIESES, Hugo y otros, Hablan los diablos: Amazonía, Coca y Narcotráfico en el Perú. Lima: TNI, 2007.

COMISION DE LA VERDAD Y RECONCILIACION. Informe Final. Lima, CVR: 2003

FONAFE. Perú. Oferta de la Hoja de Coca: estadística Básica (2001 – 2004). Lima: FONAFE, 2005.

IDEI. En mapa del narcotráfico en el Perú. LIMA, IDEI: 2009

GORRITI, Gustavo. La calavera en negro, el traficante que quiso gobernar un país. Lima: Planeta, 2006.

UNODC. Perú. Monitoreo de Cultivos de Coca 2008. Lima: UNODC, junio 2009

UNODC. Perú. Monitoreo de Cultivos de Coca 2009. Lima: UNODC, junio 2010

UNODC. Perú. Monitoreo de Cultivos de Coca 2010. Lima: UNODC, junio 2011

PEZO, Aldinger. La Danza de la Coca. Tarapoto, 2001.

ROSPIGLIOSI, Fernando y otros. El consumo tradicional de la hoja de coca en el Perú. Lima. IEP, 2004.

THOUMI, Francisco. El Imperio de la Droga. Narcotráfico, economía y sociedad en los Andes. Bogotá: Planeta, 2002

Documentos policiales consultados:

ATESTADO N° 001-12.05- DIRANDRO-PNP/EEIP

ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PUBLICA. TRAFICO ILICITO DE DROGAS. Favorecimiento, Financiamiento y Macro-Comercialización a nivel Nacional e Internacional de alcaloide de cocaína, en forma de Organización. PRESUNTOS AUTORES

.Fernando Melciades ZEVALLOS GONZALEZ (48) (a) "Luranejo" DIRIGENTE DE ORGANIZADION DEDICADA AL TID. Lista Cabecillas Perú.

.Manuel Presiderio GUTIERREZ IBAÑEZ (51) "Deshicho"

.Jorge Lorenzo BLACIDO MANSILLA (39) "Blasido"

.Jorge CHAVEZ MONTOYA (49) (a) "Polaco" o "Motelo" o "Tío).

. Jesús Manuel FRANCIA PESAQUE (37) (a) "Negro Francia"

ATESTADO N°033-03.2001-DINANDRO PNP/DITID-DD

ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PUBLICA.- Tráfico Ilícito de Drogas.- (Facilitación, Favorecimiento y Encubrimiento de Actividades de Tráfico Ilícito de Drogas de las diferentes Organizaciones de TID que desde el Perú en la zona del Alto Huallaga operaban a nivel nacional e internacional).

PRESUNTOS AUTORES

MONTESINOS TORRES Vladimiro Lenin o MONTESINOS TORRES Vladimiro (a) "Rubén", "El Fayed" o "Doc".

ZEVALLOS GONZALES Fernando (a) "Lunarejo".

RIOS LASTRA Antonio (a) "Tío Ríos".

VARGAS ARIAS Waldo (a) "Ministro".

PINEDA MENJURA Luis (a) "Trompa de buque".

CHAVEZ PEÑA HERRERA Demetrio Limonier (a) "Vaticano".

CHAVEZ PEÑA HERRERA J.Eliás.

CHAVEZ MONTOYA Jorge (a) "Polaco".

ZEVALLOS CUENCA Fernando (a) "Chalis".

LEGUIA MANZUR Juan (a) "Nino".

ATESTADO N° 136-12-94- DINANDRO-PNP/DTID.EC

ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PUBLICA.- Tráfico Ilícito de Drogas A Nivel Internacional (Transporte de Pasta Básica de Cocaína Lavada en la modalidad de Banda "FIRMA").

PRESUNTOS AUTORES.

Walter LOPEZ GALLARDO (33) (a) "RUSSO".

ATESTADO N° 103-12-96 DEANDRO PNP-HCO

ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PUBLICA-TRAFICO ILICITO DE DROGAS (Transporte de PBC), con fines de Comercialización.

PRESUNTOS AUTORES: Dos sujetos NO HABIDOS, en proceso de identificación. Ubicación y captura

PRESUNTO IMPLICADO.

José Enersón JARA RIOS (22), Ayudante.

ATESTADO N° 007-03.97-DINANDRO-PNP/DIOTAD-UOTAD-TM.DM1

ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PÚBLICA (Tráfico ilícito de Drogas- Tenencia Ilegal de Arma de Fuego, con fines de favorecimiento al TID, en forma de Organización).

PRESUNTOS AUTORES:

Segundo Emilio VARGAS SANCHEZ (24) (a) "SHALIVA".

ATESTADO N° 103-12-96 DEANDRO PNP-HCO
 ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PUBLICA-TRAFICO ILICITO DE DROGAS (Transporte de PBC), con fines de Comercialización.
 PRESUNTOS AUTORES: Dos sujetos NO HABIDOS, en proceso de identificación. Ubicación y captura
 PRESUNTO IMPLICADO.
 José Enersón JARA RIOS (22), Ayudante.

ATESTADO N° 007-03.97-DINANDRO-PNP/DIOTAD-UOTAD-TM.DM1
 ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PÚBLICA (Tráfico ilícito de Drogas- Tenencia Ilegal de Arma de Fuego, con fines de favorecimiento al TID, en forma de Organización).
 PRESUNTOS AUTORES:
 Segundo Emilio VARGAS SANCHEZ (24) (a) “SHALIVA”.
 Marco Antonio PANDURO LOPEZ (24) (a) “OCHENTA” o “MARCHIÑO”.
 Firma Responsable: “CRISTAL”
 Cristian MACEDO SANTILLAN o Luis LAGOS NARANJO(a) “CRISTAL”

ATESTADO N°8-03.97-DINANDRO-PNP/DIOTAD-UOTAD-TM.DM1
 ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PUBLICA- Tráfico Ilícito de Drogas- Acopio, Almacenamiento y Transportes de Pasta Básica de Cocaína con fines de Macrocomercialización a nivel Nacional e Internacional en Organización.
 FIRMA RESPONSABLE: Conocida como “CRISTAL”.

ATESTADO N° 02-03.97-DINANDRO-PNP/DINFI-GO1.
 ASUNTO: DELITO CONTRA LA SALUD PUBLICA- Tráfico Ilícito de Drogas (Infracción al D.L Nro. 25428-Art. 296-A y 296-B del Código Penal), que reprimen el Lavado de Dinero y Blanqueo de Fondos provenientes del TID., bajo la modalidad de Adquisición simulada y Posesión de Bienes Inmuebles, Creación de Empresas de Fachada y Transferencias de Dinero producto del TID, utilizando cuentas bancarias de terceras personas.
 PRESUNTOS AUTORES:
 Firma conocida como Champa.
 ALVARADO LINARES Willer o ALVARADO LINARES Wilder, o GRANDEZ HUAYTA Julio, o DEL RIO HIDALGO Frank Robert (a) Firma “Champa”.

Archivos e informes del CORAH
 MINISTERIO DEL INTERIOR. Reducción del ámbito cocalero ilegal en el Perú. Resumen Ejecutivo 2008. Lima: Dirección Ejecutiva de Monitoreo y Reducción de Cultivos Ilícitos (CORAH).

Capitulo 6:

Arroyo, Juan; “La sociedad desviada – Diagnóstico Estratégico Comunicacional de las Cuencas Cocaleras del Perú”, UNODC, Lima, 2011.

Estela, Manuel, “Modelo San Martín: perfil básico”, Macroconsult, Lima, 2010.

García, J; Antesana, J; “Estudio comparativo de la lucha antidroga en Perú y Colombia: La situación de la coca y de la cocaína”, No. 10 de la serie Amenaza a la Seguridad: El narcotráfico, PUCP-IDEI, Lima, 2010.

Hurtado, Fernando y Larios, Fernando, editores, “Reflexiones sobre el Desarrollo Alternativo en los países del área andina”, DEVIDA, CAN, GTZ, UNODC, Lima, 2004.

Macroconsult, “Narcotráfico: amenaza al crecimiento sostenido del Perú – Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo”, Lima, 2008.

Novak, F; García, J; Namihás, S; “El problema del narcotráfico en la región de San Martín”, No. 2 de la serie Amenaza a la Seguridad: El narcotráfico, PUCP-IDEI, Lima, 2008.

PDA-USAID, “Crónicas del un cambio – de la coca ilegal al desarrollo”, Lima, 2011.

PUCP-IDEI, “EL mapa del narcotráfico en el Perú – Amenaza a la Seguridad”, Lima, 2009.

UNODC, “Perú: Monitoreo de Cultivos de Coca”, Lima, Junio 2011.

UNODC, “Perú: Desempeño Comercial de las Empresas Promovidas por el Desarrollo Alternativo / 2010”, Lima, 2011.

desarrollo”, Lima, 2011.

PUCP-IDEI, “EL mapa del narcotráfico en el Perú – Amenaza a la Seguridad”, Lima, 2009.

UNODC, “Perú: Monitoreo de Cultivos de Coca”, Lima, Junio 2011.

UNODC, “Perú: Desempeño Comercial de las Empresas Promovidas por el Desarrollo Alternativo / 2010”, Lima, 2011.

Anexo 3: Modelos de Encuestas y guías de entrevistas utilizadas

Capítulos 1, 2 y 6:

Guía de entrevistas a funcionarios de la cooperación internacional, del sector público y directivos de las organizaciones de productores

1. Nombre completo
2. Cargo actual y principales responsabilidades
3. Breve historia personal, educación, especialización, otros cargos
4. ¿Cómo entró Ud. y/o su organización/institución en contacto con el Desarrollo Alternativo?
5. ¿Qué significa para Ud, su organización/institución, el Desarrollo Alternativo?
6. ¿De quién fue la iniciativa de impulsar del Desarrollo Alternativo en su Organización/localidad/región?
7. ¿Qué instituciones/organizaciones estuvieron presentes en los primeros momentos de la aplicación del Desarrollo Alternativo
8. Breve historia de su organización/institución/localidad. Situación anterior a la aplicación del Desarrollo Alternativo
9. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza su organización/institución?
10. ¿Cómo está organizada su institución/organización, cómo se toman las decisiones?
11. ¿Cómo se relaciona su organización/institución con los pequeños productores agrarios? ¿Qué rol cumplen ellos?
12. ¿Qué políticas de Desarrollo Alternativo aplica su organización/institución?

11. ¿Cómo se relaciona su organización/institución con los pequeños productores agrarios? ¿Qué rol cumplen ellos?
12. ¿Qué políticas de Desarrollo Alternativo aplica su organización/institución? ¿Conoce de las políticas y acciones de desarrollo alternativo que se realizan fuera de su organización/institución?
13. ¿Cómo y quién escogió el cultivo/actividad en la que en encuentra involucrado su organización/institución? Productos estrella
14. ¿Qué logros principales reconoce en su organización/institución, asimismo, qué problemas principales tuvo o tiene, y finalmente qué oportunidades cree que se pueden aprovechar ahora o en el futuro?
15. ¿Qué otros actores económicos, sociales, institucionales son importantes en su localidad/región y cómo se relaciona con ellos?
16. ¿Cuál ha sido el papel del Gobierno Local (Municipalidad) y del Gobierno Regional?
17. ¿Cuál ha sido el papel de la Cooperación Internacional? ¿Qué instituciones han participado y cómo? ¿Cuántos recursos han proporcionado?
18. ¿Actualmente tiene relaciones con las fuentes de cooperación internacional? ¿En qué consiste?
19. ¿Cuál ha sido o es la presencia del cultivo de la hoja de coca, del narcotráfico y/o el terrorismo en su localidad? ¿Cómo ha afectado su proyecto?
20. ¿Qué participación han tenido las empresas privadas (grandes) en su localidad y en relación a su proyecto?
21. ¿Cuáles ha sido los factores claves para explicar el éxito del Desarrollo Alternativo en la Región/localidad/institución?
22. ¿Su organización/institución es sostenible? Económicamente, Socialmente, Ambientalmente

Nota: esta es una guía de entrevista. No se aplica en forma mecánica al entrevistado, ni tampoco se hacen todas las preguntas, ni en orden consecutivo; esto depende de la persona a entrevistar y el tipo o carácter de la institución a la que pertenece. Su

aplicación queda a criterio del consultor.

Capítulo 3:

GUIA DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS E INFORMANTES CLAVE DE LAS CADENAS DE CAFÉ, CACAO Y PALMA ACEITERA

- 1) Nombre del Entrevistado
- 2) Cargo que ocupa
- 3) Desde cuanto su entidad participa en la cadena de café, cacao o palma aceitera?
- 4)Cuál es el rol o papel que desempeña su institución a ésta o éstas cadenas.?
- 5) Qué organizaciones de la cadena de Café, cacao o palma conoce? Qué tipo de relación establece con ellas?
- 6) ¿Cómo es actualmente la relación de su institución con la/las organización(es) de productores de las cadenas? Y ¿Cómo era antes?
- 7) A que se atribuyen esos cambios? Cómo se explican?
- 8) ¿Cómo ve actualmente la relación entre los agricultores organizados actualmente? Qué cosas han cambiado?
- 9) Cómo ve actualmente la relación entre los agricultores organizados con otros actores de la cadena (compradores, intermediarios, procesadores?)
- 10) ¿Cómo ve actualmente la relación entre agricultores de la cadena con otras entidades e instituciones? (gobierno local, organismos de gobierno central, ONGs etc.)
- 11) Según su percepción, ¿Cuáles son los cambios (positivos y negativos) más importantes que ha tenido la organización de productores desde su ingreso a la cadena de café, cacao, palma?
- 12) En su opinión, ¿Cuáles son los principales desafíos o retos para los diferentes actores de la cadena de café, cacao, palma?(asociación de

organizados con otros actores de la cadena (compradores, intermediarios, procesadores?)

- 10) ¿Cómo ve actualmente la relación entre agricultores de la cadena con otras entidades e instituciones? (gobierno local, organismos de gobierno central, ONGs etc.)
- 11) Según su percepción, ¿Cuáles son los cambios (positivos y negativos) más importantes que ha tenido la organización de productores desde su ingreso a la cadena de café, cacao, palma?
- 12) En su opinión, ¿Cuáles son los principales desafíos o retos para los diferentes actores de la cadena de café, cacao, palma? (asociación de agricultores, empresa, otros)
- 13) Su institución en los últimos 15 años ha participado en algún espacio de concertación público/privada para promover el desarrollo del café, cacao, palma, ¿Cómo ha sido su participación?
- 14) Los acuerdos o compromisos en el espacio de concertación público/privado han apoyado efectivamente en la promoción y desarrollo de las cadenas?
- 15) Indique el aporte de su institución en las mesas técnicas de trabajo?
- 16) Con qué instituciones se ha relacionado para promover el desarrollo de las cadenas?
- 17) Qué lecciones, aprendizajes o beneficios le deja a su institución el desarrollo de las cadenas?
- 18) Qué medidas de políticas públicas y otras acciones considera que son necesarias para consolidar la presencia de los pequeños productores en las cadenas?

Variantes a la primera entrevista, en función a la persona e institución

1. ¿Cuál es la opinión que tiene sobre la producción de cultivos alternativos fomentada en la última década?
2. ¿Cuál es su opinión sobre el cultivo de la coca? Ventajas/desventajas

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

3. ¿Qué tipo de relación tiene su Asociación con las empresas? ¿Se presentan conflictos o problemas con ellas (profundizar)? (Dirigentes asociaciones o cooperativas/socios)
4. ¿Qué tipo de relación tiene su comité con la Cooperativa? ¿Cuál es el rol de su comité dentro de la Cooperativa? (Socios cooperativas)
5. ¿Cuáles son los compromisos de su comité y sus socios, y qué compromisos deben asumir dentro de la Cooperativa?
6. ¿Cuáles son los objetivos de su Asociación (visión, misión)? (Asociaciones y sus socios)
7. ¿Qué expectativas tuvieron al formar la Asociación?
8. ¿Qué expectativas tuvieron al momento de ser parte de la Cooperativa?
9. ¿Qué tipo de conflictos o problemas se han presentado en la formación, consolidación y desarrollo de su Asociación y Cooperativa?
10. ¿Cuál es la infraestructura productiva con la que cuentan (equipos, etc.)? ¿Cómo llegaron a adquirirla? (Asociaciones y cooperativas)
11. ¿Cuáles fueron las razones para conformarse en una Asociación? ¿De quiénes surgió la iniciativa? (Asociaciones/socios)
12. ¿Cuáles fueron las razones para conformarse en una Cooperativa? ¿De quiénes surgió la iniciativa? (Socios cooperativa)
13. ¿La cooperativa a la que pertenecen ofrece algún tipo de servicio a sus socios? ¿Cuáles? ¿De qué tipo? (Socios cooperativa)
14. ¿La asociación a la que pertenece ofrece algún tipo de servicio a sus socios? ¿Cuáles? ¿De qué tipo? (Asociaciones/socios)
15. ¿La(s) empresa(s) con las que trabaja(n) ofrecen algún tipo de servicio a sus proveedores (ustedes)? (Cooperativa y Asociaciones)
16. ¿Qué tipo de exigencias (calidad, procedimientos, etc.) les piden cumplir las empresas con las que trabajan? (Dirigentes asociaciones, socios y cooperativas)
17. ¿Cuáles son las expectativas que tienen para los próximos años? ¿Qué esperan lograr en los próximos años (metas, objetivos)? (Dirigentes y socios de cooperativa y asociaciones)

(Dirigentes y socios Asociaciones y cooperativas)

19. ¿Qué tipo de relación tienen con los gobiernos locales, gobiernos regionales e instituciones del estado? (Dirigentes asociaciones y cooperativas)

20. ¿Cuáles son los principales logros de su asociación y de la cooperativa? (Dirigentes asociaciones y cooperativas, y socios)

21. ¿Cuál es la opinión que tiene sobre la empresa de accionariado difundido que se encuentra operando actualmente? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?

22. ¿Cuáles son los cambios que se han operado en sus procesos de producción, comercialización, y beneficios, a partir de la conformación de cooperativas, asociaciones y empresas de accionariado difundido?

23. ¿Cuál es la opinión que usted tiene sobre su asociación/cooperativa? ¿Cuáles son las ventajas de ser parte de una asociación/cooperativa? ¿Cuáles son las desventajas de ser parte de una asociación/cooperativa?

24. ¿Está de acuerdo con el modelo empresarial de accionariado difundido? ¿Conocen a los socios? ¿Qué opinión puede dar al respecto? ¿Qué opinión tienen de sus socios (accionistas)?

25. ¿Cuál es el rol que creen deben asumir los gobiernos locales/regionales? ¿Cuáles son las medidas/estrategias que han adoptado para acompañar ese proceso? (Funcionarios gobierno)

26. ¿Cuáles son los problemas principales que se pensaban enfrentar? ¿Cuáles fueron sus estrategias (cambios de estrategia y a qué obedecieron)? ¿Cuáles son sus logros? (DEVIDA, PDA, UNODC)

Capítulo 4

A. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

- 1.- Nombre de la Organización/Ejes estratégicos de intervención
- 2.- Dirección/Distrito/Provincia/Departamento
- 3.- Teléfono/Fax/Página Web/Correo institucional
- 4.- Nombre del entrevistado
- 5.- Cargo que desempeña/Periodo

6.- Telefonos/Correo

PREGUNTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICO

7.- ¿Ha trabajado en la región San Martín con algún proyecto o programa referido a cacao, café o palma aceitera? Indique con que actor y cuales han sido los resultados. Considere la coordinación con instituciones públicas mencionar.

8.- ¿Indique Ud. si su institución apoyo en los puntos que se mencionan a continuación y a que actores y en qué periodo y explique brevemente como fue

9.- ¿Indique que relación predominante tuvo con cada actor?

10.- ¿Indique Ud. la capacidad del actor, de limitar o facilitar las acciones que su Institución realiza?

11.- ¿Su institución en los últimos 15 años ha participado en algún espacio de concertación público/privada, como ha sido su participación, indique en qué periodo?

12.- ¿Indique Ud., si los acuerdos o compromisos han influido en el crecimiento y desarrollo de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera?

13.- ¿Indique el aporte de su institución en las mesas técnicas de trabajo?

14.- ¿Cómo es su relación con otras instituciones que realizan las mismas actividades que su organización para con la producción y comercialización del café, cacao y palma aceitera? Explique

15.- ¿Que mejoras observa en los productores beneficiarios después del proceso de intervención en los últimos 15 años?

16.- ¿Usted cree que el proyecto y programas han contribuido en la sustitución de cultivos de coca, mejorando las condiciones de vida de la población de la localidad?

17. ¿Usted cree que en la región San Martín ha llegado el momento para que sin apoyo de su institución a los principales actores puedan desarrollar por si mismos actividades económicas rentables y sostenibles?

18. ¿Cuál es la perspectiva de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera? Explique

19. ¿Usted cree que con el tiempo las principales actividades que realizan los

14.- ¿Cómo es su relación con otras instituciones que realizan las mismas actividades que su organización para con la producción y comercialización del café, cacao y palma aceitera? Explique

15.- ¿Que mejoras observa en los productores beneficiarios después del proceso de intervención en los últimos 15 años?

16.- ¿Usted cree que el proyecto y programas han contribuido en la sustitución de cultivos de coca, mejorando las condiciones de vida de la población de la localidad?

17. ¿Usted cree que en la región San Martín ha llegado el momento para que sin apoyo de su institución a los principales actores puedan desarrollar por si mismos actividades económicas rentables y sostenibles?

18¿Cuál es la perspectiva de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera? Explique

19¿Usted cree que con el tiempo las principales actividades que realizan los actores productivos se va imponer al cultivo de hoja de coca o por lo menos habrá menos hectáreas de la misma, qué otros cultivos se pueden desarrollar en la región San Martín?

20 ¿Qué podría hacer el Gobierno Regional para apoyar más eficientemente las actividades económicas de la localidad en el futuro?

B. ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

1.- Nombre de la Organización/Actividad Económica que realiza

2.- Dirección/Distrito/Provincia/Departamento

3.- Teléfono/Fax/Página Web/Correo institucional

4.- Nombre del entrevistado

5.- Cargo que desempeña/Periodo

6.- Telefonos/Correo

PREGUNTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICO

7.- ¿Con que actores públicos y privados se ha relacionado para mejorar la

actividad económica de su institución en los últimos 15 años? Cuál de ella ha sido más importante para que su institución crezca y se desarrolle.

8.- ¿Indique Ud. si su institución apoyo en los puntos que se mencionan a continuación y a que actores y en qué periodo y explique brevemente como fue

9.- ¿Indique que relación predominante tuvo con cada actor?

10.- ¿Indique Ud. la capacidad del actor, de limitar o facilitar las acciones que su Institución realiza?

11.- ¿Ud. ha participado en estos últimos 15 años en algún espacio de concertación público/privada que ha fortalecido de alguna manera su actividad económica? Como ha sido su participación y que aporte ha tenido de este espacio local

12.- ¿Indique Ud., si los acuerdos o compromisos con los actores en los espacios de concertación, le han generado beneficio a su institución, y/o le han creado algunas condiciones favorables? Mencione algunos.

13.- ¿El crecimiento de su actividad económica se debe al apoyo de otros actores económicos o sociales trabajando en las mesas técnicas de trabajo?

14.- ¿Cómo es su relación con sus socios? Explique

15.- ¿Cómo ha mejorado su organización con el apoyo de instituciones públicas y privadas durante estos últimos 15 años?

16.- ¿Usted cree que su actividad económica está sustituyendo plantaciones de coca y generando otras condiciones de vida para los socios de su institución?

17.¿ Usted cree que en la región San Martín ha llegado el momento para que sin apoyo de nadie pueda desarrollar por sí misma la actividad económica de su institución y genere condiciones de desarrollo o falta el apoyo y en qué?

18¿Cuál es la perspectiva de su actividad económica? Explique

19¿Usted cree que con el tiempo su actividad económica se va imponer al cultivo de hoja de coca o por lo menos habrá menos hectáreas de la misma, qué otros cultivos se pueden desarrollar en la región San Martín?

20 ¿Qué podría hacer el Gobierno Regional para apoyar más eficientemente su actividad económica en el futuro?

C. ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES

PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

- 1.- Nombre de la Organización/Ámbito de su intervención
- 2.- Dirección/Distrito/Provincia/Departamento
- 3.- Teléfono/Fax/Página Web/Correo institucional
- 4.- Nombre del entrevistado
- 5.- Cargo que desempeña/Periodo
- 6.- Telefonos/Correo

PREGUNTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICO

- 7.- ¿Con que actores económicos y sociales se ha relacionado su institución en los últimos 15 años, con la finalidad de desarrollar programas, proyectos de café, cacao y palma aceitera en la región San Martín? Explique brevemente los cambios producidos en los actores.
- 8.- ¿Indique Ud. si su institución apoyo en los puntos que se mencionan a continuación y a que actores y en qué periodo y explique brevemente como fue?
- 9.- ¿Indique que relación predominante tuvo con cada actor?
- 10.- ¿Indique Ud. la capacidad del actor, de limitar o facilitar las acciones que su Institución realiza?
- 11.- ¿Su institución en los últimos 15 años ha participado en algún espacio de concertación público/privada, como ha sido su participación, indique en qué periodo?

12.- ¿Indique Ud., si los acuerdos o compromisos desarrollados en las mesas de trabajo para promover el desarrollo del café, cacao y palma aceitera han tenido un resultado positivo?

13.- ¿Indique el aporte de su institución en las mesas técnicas de trabajo?

14.- ¿Para su institución la concertación con otras ONG, y el Gobierno Regional y Local es importante para promover el desarrollo del cultivo de café, cacao y palma aceitera o no? Explique

15.- ¿Cómo ha mejorado su institución en los procesos de apoyo a los productores de café, cacao y palma aceitera durante estos últimos 15 años?

16.- ¿Usted cree que los proyectos y programas de intervención de su institución han contribuido en la sustitución de cultivos de coca, mejorando las condiciones de vida de la población de la localidad con cultivos alternativos?

17. ¿Usted cree que en la región San Martín ha llegado el momento para que los principales actores puedan desarrollar por si mismos actividades económicas rentables y sostenibles, sin su apoyo?

18 ¿Cuál es la perspectiva del café, cacao y palma aceitera según usted? Explique

19 ¿Usted cree que con el tiempo las principales actividades que realizan los actores productivos se va imponer al cultivo de hoja de coca o por lo menos habrá menos hectáreas de la misma, qué otros cultivos se pueden desarrollar en la región San Martín?

20 ¿Qué podría hacer el Gobierno Regional para apoyar más eficientemente las actividades económicas de la localidad en el futuro?

D. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL



aceitera han tenido un resultado positivo?

13.- ¿Indique el aporte de su institución en las mesas técnicas de trabajo?

14.- ¿Para su institución la concertación con otras ONG, y el Gobierno Regional y Local es importante para promover el desarrollo del cultivo de café, cacao y palma aceitera o no? Explique

15.- ¿Cómo ha mejorado su institución en los procesos de apoyo a los productores de café, cacao y palma aceitera durante estos últimos 15 años?

16.- ¿Usted cree que los proyectos y programas de intervención de su institución han contribuido en la sustitución de cultivos de coca, mejorando las condiciones de vida de la población de la localidad con cultivos alternativos?

17.- ¿Usted cree que en la región San Martín ha llegado el momento para que los principales actores puedan desarrollar por si mismos actividades económicas rentables y sostenibles, sin su apoyo?

18.- ¿Cuál es la perspectiva del café, cacao y palma aceitera según usted? Explique

19.- ¿Usted cree que con el tiempo las principales actividades que realizan los actores productivos se va imponer al cultivo de hoja de coca o por lo menos habrá menos hectáreas de la misma, qué otros cultivos se pueden desarrollar en la región San Martín?

20.- ¿Qué podría hacer el Gobierno Regional para apoyar más eficientemente las actividades económicas de la localidad en el futuro?

D. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

1.- Nombre de la Organización/Ejes estratégicos de intervención

2.- Dirección/Distrito/Provincia/Departamento

3.- Teléfono/Fax/Página Web/Correo institucional

4.- Nombre del entrevistado

El Modelo de Desarrollo Alternativo en San Martín

5.- Cargo que desempeña/Periodo

6.- Telefonos/Correo

PREGUNTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICO

7.- ¿Con que actores económicos y sociales que producen café, cacao o palma aceitera se ha relacionado su institución en los últimos 15 años, con la finalidad de desarrollar programas, proyectos dentro de sus líneas de intervención? Explique brevemente los cambios producidos en los actores.

8.- ¿Indique Ud. si su institución apoyo en los puntos que se mencionan a continuación y a que actores y en qué periodo y explique brevemente como fue

9.- ¿Indique que relación predominante tuvo con cada actor?

10.- ¿Indique Ud. la capacidad del actor, de limitar o facilitar las acciones que su Institución realiza?

11.- ¿Su institución en los últimos 15 años ha participado en algún espacio de concertación público/privada, como ha sido su participación, indique en qué periodo?

12.- ¿Indique Ud., si los acuerdos o compromisos han influido en el crecimiento y desarrollo de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera?

13.- ¿Indique el aporte de su institución en las mesas técnicas de trabajo?

14.- ¿Cómo es su relación con otras instituciones que realizan las mismas actividades que su organización para con la producción y comercialización del café, cacao y palma aceitera? Explique

15.- ¿Que mejoras observa en los productores beneficiarios después del proceso de intervención en los últimos 15 años?

16.- ¿Usted cree que el proyecto y programas han contribuido en la sustitución de cultivos de coca, mejorando las condiciones de vida de la población de la localidad?

17.- ¿Usted cree que en la región San Martín ha llegado el momento para que sin apoyo de su institución a los principales actores puedan desarrollar por si mismos actividades económicas rentables y sostenibles?

13.- ¿Indique el aporte de su institución en las mesas técnicas de trabajo?

14.- ¿Cómo es su relación con otras instituciones que realizan las mismas actividades que su organización para con la producción y comercialización del café, cacao y palma aceitera? Explique

15.- ¿Que mejoras observa en los productores beneficiarios después del proceso de intervención en los últimos 15 años?

16.- ¿Usted cree que el proyecto y programas han contribuido en la sustitución de cultivos de coca, mejorando las condiciones de vida de la población de la localidad?

17. ¿Usted cree que en la región San Martín ha llegado el momento para que sin apoyo de su institución a los principales actores puedan desarrollar por si mismos actividades económicas rentables y sostenibles?

18¿Cuál es la perspectiva de las cadenas productivas del café, cacao y palma aceitera? Explique

19¿Usted cree que con el tiempo las principales actividades que realizan los actores productivos se va imponer al cultivo de hoja de coca o por lo menos habrá menos hectáreas de la misma, qué otros cultivos se pueden desarrollar en la región San Martín?

20 ¿Qué podría hacer el Gobierno Regional para apoyar más eficientemente las actividades económicas de la localidad en el futuro?



Anexo 4: Inversiones Públicas y Privadas en la Región San Martín

Observando con mayor detalle la inversión pública, observamos que los sectores que han ejecutado mayor inversión en los últimos 9 años, son: Transportes y Comunicaciones (32%), Salud y saneamiento (21%), Educación y Cultura (18%), Energía (9%) y Agricultura (8%), sectores con el 88% del total invertido.

INVERSIÓN DE TODA FUENTE EN SAN MARTÍN

En un esfuerzo de elaboración de las cifras de inversión en la región, se revisaron fuentes oficiales directas tales como el SNIP del MEF, el compendio de inversiones de cooperación internacional en manos de la APCI y finalmente cifras calculadas por el Agrobanco en base a estadísticas de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Todas las tablas tienen proyecciones para el año 2011, indicándose los usos de las diversas fuentes.

La principal fuente de inversión es la pública con un 78.6% en los últimos 9 años, seguida por la inversión privada, calculada en un 21.3% del total, y finalmente la Cooperación Internacional con sólo 1.20% del total invertido en la región en el período indicado. Siendo que la inversión per cápita por toda fuente se incrementa de S/.191 en el 2003 a S/.1,604 en el 2010.

Inversión de toda fuente para la región San Martín Proyección de inversión en infraestructura, activos y capacidades en la región - Nuevos Soles

SECTORES	USOS TÍPICOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL GENERAL	%
TOTAL GENERAL		144,508,734	476,303,206	190,000,762	300,053,113	488,169,464	666,797,296	1,302,887,631	1,255,564,414	1,394,259,510	6,218,544,131	100.00%
POBLACIÓN ESTIMADA		755,447	759,374	763,300	767,226	771,153	775,079	779,006	782,932			
INVERSIÓN PERCAPITA		191	627	249	391	633	860	1,673	1,604			
1 PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	90% INFRAESTRUCTURA	88,020,693	412,325,750	119,632,224	188,777,334	296,793,535	355,004,656	1,024,506,774	1,243,252,051	1,165,347,789	4,893,660,806	78.69%
2 PRIVADOS (PERSONAS JURÍDICAS Y NATURALES)	100% ACTIVOS	56,488,041	63,977,456	70,368,538	111,275,779	191,375,929	311,792,640	278,380,857	12,312,363	228,911,721	1,324,883,325	21.31%
3 COOPERACIÓN INTERNACIONAL	80% CAPACIDADES	1,011,636	1,011,636	1,200,342	1,937,797	5,060,947	12,084,591	36,003,339	11,310,714	4,851,657	74,472,658	1.20%

Fuente: SNIP, AGROBANCO, SBS, APCI. Febrero 2011
Elaboración propia en base de datos detallado en fuente

Proyectos de inversión pública en la región San Martín
Proyección de inversiones en infraestructura sectorial (Nuevos Soles)

SECTORES	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL GENERAL
TOTAL GENERAL	88,020,693	412,325,750	119,632,224	188,777,334	296,793,535	355,004,656	1,024,506,774	1,243,252,051	1,165,347,789	4,893,660,806
1 TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	72,811,153	19,516,617	15,099,136	49,617,405	43,637,916	76,855,033	384,164,080	365,517,412	545,691,609	1,572,910,361
2 SALUD Y SANEAMIENTO	6,030,040	11,979,097	36,911,066	64,417,469	41,567,552	38,085,023	187,430,333	439,803,734	211,827,474	1,038,051,788
3 EDUCACIÓN Y CULTURA	4,573,410	338,374,641	13,780,006	18,563,168	41,627,448	21,679,260	135,467,995	151,152,722	139,074,200	864,292,850
4 ENERGÍA	3,251,400	21,340,864	16,449,313	17,007,050	79,900,646	51,255,082	127,292,223	72,262,604	50,168,025	438,927,207
5 AGRICULTURA	1,000,000	15,303,773	7,386,210	7,024,167	23,022,602	114,326,504	94,272,899	53,220,134	84,682,203	400,238,492
6 VIVIENDA	-	-	-	4,229,523	633,283	17,048,628	51,247,584	51,135,292	28,894,044	153,188,354
7 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	-	-	10,123,895	2,400,082	109,862	6,950,908	30,421,332	28,527,695	14,942,253	93,476,027
8 DEFENSA Y SEGURIDAD CIUDADANA	-	4,000,732	1,239,150	1,831,483	50,607,115	52,895	2,524,247	15,247,941	15,152,173	90,655,736
9 JUSTICIA	-	-	1,015,769	12,381,775	3,052,576	17,833,564	-	29,469,711	7,273,982	71,027,377
10 MEDIOAMBIENTE	-	-	-	-	-	-	-	12,314,044	45,183,304	57,497,348
11 DESARROLLO SOCIAL	-	1,510,820	12,082,480	9,156,223	8,530,483	10,152,948	4,602,344	6,214,263	5,182,079	57,431,640
12 COMERCIO Y TURISMO	-	-	-	-	-	-	-	10,098,150	13,326,477	23,424,627
13 INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO	-	299,206	4,816,339	2,148,989	2,574,802	314,898	3,488,895	4,832,252	3,350,854	21,826,235
14 PRODUCCIÓN	354,690	-	-	-	1,529,250	449,913	3,295,442	3,456,097	599,112	9,684,504
15 TRABAJO	-	-	728,860	-	-	-	299,400	-	-	1,028,260

Fuente: Sistema nacional de inversión pública. Febrero 2011.
Elaboración propia

Por el lado de las inversiones de las empresas y personas naturales, se calcula que en el periodo 2003-2011, se han invertido un total de S/.1,446 Millones, dirigidos básicamente a adquisiciones de maquinarias, equipos, plantones y semillas.

Flujos de créditos otorgados a privados en la región San Martín

DETALLE	2003 (1)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (1)	TOTAL GENERAL
INVERSIONES INCREMENTALES (2)	56,488,041	63,977,456	70,368,538	111,275,779	191,375,929	311,792,640	278,380,857	12,312,363	228,911,721	1,324,883,325
TOTAL STOCK DE INVERSIONES	135,788,041	152,239,683	169,324,332	221,336,595	335,244,716	529,701,706	622,686,966	417,058,891	500,000,000	
Banca Múltiple	91,466,647	104,148,003	113,657,540	154,241,689	242,070,357	375,150,959	441,741,640	274,514,831		
Financieras	498,901	-	-	-	-	91,250	1,334,018	1,514,877		
Cajas Municipales	6,013,630	8,907,562	12,691,811	15,459,403	20,382,420	48,176,603	53,902,498	54,729,432		
Cajas Rurales	10,651,255	8,736,181	9,110,115	7,222,496	5,591,128	79,567	876,374	2,887,972		
Edpymes	-	-	-	145,688	151,868	262,986	295,042	-		
CUOTA INICIAL PRIVADA	27,157,608	30,447,937	33,864,866	44,267,319	67,048,943	105,940,341	124,537,393	83,411,778		

1. Proyección en base al promedio de crecimientos de los tres años inmediatos anteriores

2. Nuevas inversiones realizadas, netas del stock de créditos del año anterior bajo el supuesto que el 35% del stock e interés se pagan en el año previo.

Fuente: ARGOBANCO en base a información de la superintendencia de banca y seguros (SBS), febrero 2011

Elaboración propia, estimación de inversión en activo en base a los créditos cooperativos, grandes empresas y comerciales.

El flujo de créditos ha sido calculado en base a los fondos otorgados a los privados, bajo la base que la estructura del crédito típico dirigido a agricultura es de 80-20, siendo 80% el crédito bancario y 20% la cuota inicial del tomador del crédito. De la misma manera, se ha calculado que dado que el promedio de créditos para activos muebles es a 3 o 4 años, el 35% del stock de créditos del año, se paga en el año. Esto implica que el 65% del stock del año previo se mantiene en el siguiente año, lo que en términos de flujo nuevos créditos, implica restar al stock del año(n) el 65% del stock año(n-1), resultado que se muestra como inversiones incrementales.

Cabe señalar, que la participación más importante la mantiene la Banca Múltiple (Aprox 75%), seguida por las cuotas iniciales de los privados (dinero en efectivo) y los créditos otorgados por las cajas municipales.

Finalmente, el financiamiento a través de la Cooperación Internacional, que como hemos visto corresponde sólo al 1.2% del total invertido en los últimos 9 años, es por lo general dirigido a la creación de capacidades productivas de los campesinos agrarios de la región, donde deberíamos resaltar como una conclusión previa de interesante relevancia, que este resultado nos está dando nuevas luces sobre la efectividad de la inversión en capacidades focalizadas vs inversiones en otros sectores públicos en general; esto sin disminuir la importancia de la inversión en infraestructura pública que sin duda alguna es una externalidad positiva que propicia el desarrollo económico-social de las localidades beneficiarias.

La composición de la CI es mayoritariamente como operaciones oficiales de créditos, a través de organizaciones públicas (72%), mientras que un 28% es dirigido a través de ONGs entre otros ejecutores privados nacionales e internacionales, en la página siguiente se muestra el detalle de esta distribución por cada fuente.

Proyectos de cooperación internacional con intervención en la región en San Martín Proyecciones alícuota anual de inversión de la CI en la región (en Nuevos Soles)

DETALLE	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	%
TOTAL GENERAL	1,011,636	1,011,636	1,200,342	1,937,797	5,060,947	12,084,591	36,003,339	11,310,714	4,851,657	74,472,658	100.00%
INVERSIÓN OFICIAL (A TRAVÉS DE PROGRAMAS NACIONALES)	888,949	888,949	917,153	1,599,764	2,591,721	7,708,646	29,165,430	6,487,243	3,254,012	53,501,868	71.84%
INVERSIÓN PRIVADA (A TRAVÉS DE ONGS)	122,687	122,687	283,189	338,033	2,469,226	4,375,944	6,837,908	4,823,471	1,597,645	20,970,789	28.16%

Fuente: *agencia peruana de cooperación internacional APCI, febrero 2011.*

Elaboración propia en base a una aproximación alícuota de la incidencia de la CEI específica en la región

Proyectos de cooperación internacional con intervención en la región San Martín
Proyección alícuota anual de inversión de la CEI en la región (en Nuevos Soles)

DETALLE	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	%
TOTAL GENERAL	1,011,636	1,011,636	1,200,342	1,937,797	3,060,947	12,084,591	36,003,339	11,310,714	4,831,657	74,472,638	100.000%
INVERSIÓN OFICIAL (A TRAVÉS DE PROGRAMAS NACIONALES)	888,949	888,949	917,153	1,599,764	2,591,721	7,708,646	29,165,430	6,487,243	3,254,012	53,501,868	71.84%
AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)	74,605	74,605	74,605	74,605	347,542	3,417,471	22,853,436	2,159,462	74,605	29,150,937	39.14%
PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTOS - PNA	803,308	803,308	803,308	803,308	803,308	803,308	803,308	-	-	5,623,154	7.55%
COMISION EUROPEA	-	-	-	75,111	79,455	1,712,968	1,712,968	1,473,479	1,469,135	6,523,154	8.76%
EMBAJADA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	-	-	-	-	146,848	146,848	1,509,673	1,509,673	1,362,825	4,675,868	6.28%
FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE GLOBAL - PMAH (GEF)	-	-	-	607,500	607,500	607,500	607,500	-	-	2,430,000	3.26%
SUECIA	-	-	-	-	451,561	451,561	451,561	451,561	-	1,806,245	2.43%
EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAISES BAJOS - HOLANDA	-	-	-	-	-	37,575	159,409	159,409	30,375	386,768	0.52%
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO - AECID	-	-	-	-	-	29,765	142,265	142,265	29,765	344,059	0.46%
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD	11,036	11,036	11,036	11,036	82,126	133,404	63,541	1,227	-	324,443	0.44%
OFICINA ASUNTOS ANTITRASCANDIDOS - EMBAJADA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NOROCCIDENTE	-	-	-	-	-	-	163,421	163,421	-	326,841	0.44%
GENERALITAT VALENCIANA	-	-	-	-	29,735	81,064	81,064	51,329	51,329	294,521	0.40%
AGENCIA BELGA DE DESARROLLO - CTE	-	-	-	-	-	89,861	89,861	47,458	47,458	274,638	0.37%
AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL JAPON - JICA	-	-	-	-	-	-	81,818	81,818	81,818	345,455	0.33%
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE - PNUMA	-	-	-	-	-	-	94,275	94,275	45,000	233,550	0.31%
JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA LA MANCHA	-	-	-	-	-	40,922	40,922	40,922	40,922	163,686	0.22%
AGENCIA SUECA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION - SIDA	-	-	28,204	28,204	28,204	31,989	26,394	3,184	3,184	150,752	0.20%
UNITED STATES TRADE AND DEVELOPMENT AGENCY	-	-	-	-	-	-	112,880	-	-	112,880	0.15%
EMBAJADA DEL GOBIERNO DE POLONIA	-	-	-	-	-	49,220	38,796	-	-	87,616	0.12%
ALEMANIA	-	-	-	-	-	-	-	43,470	43,470	86,940	0.12%
AGENCIA CANADIENSE PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL	-	-	-	-	7,974	50,707	7,974	7,974	-	74,625	0.10%
AYUNTAMIENTO DE QUINCA	-	-	-	-	-	-	27,101	27,101	-	54,203	0.07%
FONDO MUNDIAL DE LUCHA CONTRA EL SIDA, LA TUBERCULOSIS Y LA MALARIA	-	-	-	-	-	-	11,182	11,182	11,182	44,727	0.06%
AGENCIA SUECA DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL - ASOCI	-	-	-	-	7,468	7,468	7,468	7,468	-	29,873	0.04%
UNIVERSITAT ALFONS DE CASTELLO	-	-	-	-	-	4,199	4,199	4,199	4,199	16,797	0.02%
DEPARTAMENT D'INICIATIVES SOCIALS I SERVICI D'ALIANÇA DE COOPERACIÓ SOCIAL, TÈCNIC I D'OCUPACIÓ	-	-	-	-	-	-	15,673	-	-	15,673	0.02%
FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS - UNFPA	-	-	-	-	-	1,803	9,098	1,803	1,803	14,507	0.02%
DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNATIONAL COOPERATION - DGIS	-	-	-	-	-	-	4,150	4,150	-	8,300	0.01%
COMUNIDAD AFRICANA DE NACIONES UNIDAS	-	-	-	-	-	412	412	412	412	1,652	0.00%

Proyectos de cooperación internacional con intervención en la región San Martín
Proyección alícuota anual de inversión de la CEI en la región (en Nuevos Soles)

DETALLE	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	%
TOTAL GENERAL	1,011,636	1,011,636	1,200,342	1,932,797	5,060,947	12,084,591	36,003,339	11,310,714	4,851,657	74,472,658	100.00%
INVERSIÓN PRIVADA (A TRAVÉS DE ONGS)	122,607	122,607	263,189	238,013	2,469,226	4,375,944	6,837,900	4,823,471	1,599,645	20,970,709	28.16%
GORDON AND BETTY HOORE FOUNDATION	-	-	-	-	851,485	851,485	851,485	650,407	-	3,204,861	4.30%
THE BIG LOTS-BRY FUND	-	-	-	-	-	-	596,885	596,885	596,885	1,760,655	2.36%
FUNDACION BLUE HOON - BLUE HOON FUND	7,105	7,105	7,105	7,105	276,897	276,897	524,426	254,634	7,105	1,368,380	1.84%
FUNDACION HOORE	63,947	63,947	63,947	63,947	227,230	227,230	227,230	63,947	-	1,225,656	1.65%
WORLD WILDLIFE FUND INC	-	-	-	-	183,406	183,406	183,406	183,406	-	1,220,441	1.64%
CARE FRANCA	-	-	-	-	257,068	257,068	257,068	257,068	-	1,028,273	1.38%
SOCIÉTÀ SUIZA DE PROTECCION DE LA NATURALEZZA	-	-	-	-	-	133,829	206,190	206,190	206,190	752,399	1.01%
ACCION PARA EL DESARROLLO - S.O.S. PAISI (ACTION POUR LE DEVELOPPEMENT - S.O.S. PAISI)	-	-	-	-	-	253,692	256,257	256,257	-	766,207	1.03%
WISSEBOER	-	-	-	-	214,861	214,861	214,861	-	-	644,984	0.87%
FUNDACION MACARTHUR	12,434	12,434	12,434	12,434	132,613	132,613	132,613	132,613	12,434	992,620	0.80%
NATIONAL ENDOWMENT FOR DEMOCRACY	-	-	-	-	-	253,627	200,508	149,431	-	603,615	0.81%
ASOCIACION DE INVESTIGACION Y ESPECIALIZACION SOBRE TIPIAS (BERON-BERICINDS) (AIEI)	-	-	-	-	-	-	276,488	276,488	-	832,927	0.74%
DEUTSCHE WELT-HILFSGELFHE (AGRICACION ALEMANIA)	-	-	-	-	-	-	485,798	-	-	485,798	0.65%
PLANTOROS - ITALIA	-	-	-	-	-	-	199,800	199,800	6,750	406,350	0.55%
PAI PARA EL HUANO (PROT FUND DE WBLT)	-	-	-	-	-	-	103,275	103,275	103,275	309,825	0.42%
TRADICIONES PARA EL MARIANA	22,798	22,798	60,964	60,964	60,964	60,964	60,964	-	-	380,482	0.51%
FUNDACION MAC NETHUR	8,882	8,882	8,882	8,882	8,882	8,882	76,382	76,382	76,382	262,434	0.38%
PSO	-	-	71,410	71,410	71,410	71,410	71,410	-	-	357,048	0.48%
FUNDS (HOLANDA)	-	-	-	-	13,554	13,594	89,194	75,600	75,600	267,581	0.36%
NOVUS ONPAM NETHERLANDS	-	-	-	-	-	96,764	96,764	96,764	29,835	320,127	0.43%
YOUNG MEN VOLUNTARIES DEL ENGAGEMENT, VOLUNTARIAT ET COOPERATION INTERNATIONALE	-	-	-	-	-	102,150	102,150	102,150	-	306,450	0.41%
NETHERLANDS COMMITTEE FOR THE WORLD CONSERVATION LEAGUE	-	-	-	-	-	128,416	128,416	-	-	256,832	0.34%
FUNDACION CONSERVACION INTERNACIONAL/CONSERVATION INTERNATIONAL FOUNDATION	-	-	3,300	3,300	12,300	107,326	125,326	-	-	251,553	0.34%
JOHN & CATHERINE T. MACARTHUR FOUNDATION	-	-	-	54,844	54,844	54,844	54,844	-	-	219,375	0.29%
SERVICIO DE LAS IGLESIAS EVANGELICAS MI ALTERNAS PARA EL DESARROLLO	-	-	-	-	-	45,002	54,136	54,136	54,136	207,411	0.28%
SWISSCONTACT - FUNDACION SUIZA DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO TROBOD	-	-	-	-	-	53,967	53,967	53,967	53,967	215,867	0.29%
FUNDOS FUNGZ (ESPAÑA)	-	-	-	-	-	-	67,602	67,602	67,602	202,807	0.27%
SOLIDARITE INTERNATIONALE DES POLYEMBIS FAMILIAUX DE FORMATION RURALE	-	-	-	-	-	48,140	48,140	48,140	48,140	192,560	0.26%
ONPAM AMERIC INC	-	-	-	-	-	338	93,974	73,575	338	168,224	0.23%
CATHOLIC RELIEF SERVICES - UNITED STATES CONFERENCE OF CATHOLIC BISHOPS	-	-	-	-	42,930	42,930	53,452	10,522	-	149,833	0.20%
PASTHOPPEL - KODON CURASHI	-	-	-	-	-	-	36,383	36,383	36,383	109,148	0.15%

Proyectos de cooperación internacional con intervención en la región San Martín
Proyección alícuota anual de inversión de la CEI en la región (en Nuevos Soles)

DETALLE	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	%
TOTAL GENERAL	1,011,636	1,011,636	1,200,342	1,937,797	3,060,947	12,084,591	36,003,339	11,310,714	4,851,657	74,472,658	100.00%
INSTITUTO HERRIESTA PARA LA COOPERACION CON LOS PAISES EN DESARROLLO	--	--	--	--	--	--	61,803	61,803	--	123,607	0.17%
TERRE DES HOMMES DEVELOPMENT E.V. - AYUDA PARA LOS NIÑOS NECESITADOS	--	--	--	--	--	--	59,377	59,377	5,755	120,910	0.16%
BAKCO PAROBANK	--	--	23,803	23,803	23,803	23,803	23,803	--	--	119,016	0.16%
STICHTING DOEN	--	--	23,803	23,803	23,803	23,803	23,803	--	--	119,016	0.16%
PATHFINDER INTERNATIONAL	--	--	--	--	--	--	59,400	--	--	118,800	0.16%
ARA	--	--	--	--	--	--	47,250	47,250	--	94,500	0.13%
STICHTING INTERBESLIEDDE AKTIEVOOR LATIJNS AMERIKA 'SOLIDARITEIT'	--	--	--	--	--	--	45,657	45,657	--	91,315	0.12%
FUNDACION ESPAÑOLA PARA LA COOPERACION SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	--	--	--	--	--	21,179	21,179	21,179	21,179	84,718	0.11%
MEDIJUS FUNDE NAVARRA	--	--	--	--	--	20,993	20,993	20,993	20,993	83,971	0.11%
THE FORD FOUNDATION	7,520	7,520	7,520	7,520	7,520	7,520	7,520	--	--	60,162	0.08%
KENDERKOTHE PE	--	--	--	--	--	--	35,600	35,600	--	71,200	0.10%
CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA - CIP	--	--	--	--	--	--	22,500	22,500	22,500	67,500	0.09%
WATERLOO FOUNDATION	--	--	--	--	--	--	32,542	32,542	--	65,084	0.09%
W. K. ABELGOS FOUNDATION	--	--	--	--	--	13,793	13,793	13,793	13,793	55,174	0.07%
FREE VOICE DUTCH SUPPORT FOR MEDIA TV DEVELOPMENT	--	--	--	--	--	13,709	13,709	13,709	13,709	54,836	0.07%
HELPSIDE INTERNATIONAL	--	--	--	--	--	--	22,129	22,129	--	44,257	0.06%
FUNDACION AMINA - PANAMA	--	--	--	--	--	--	22,083	22,083	--	44,167	0.06%
INTERNATIONAL E.W. VERBODING UND ENTWICKLUNG GMBH	--	--	--	--	--	--	21,203	21,203	--	42,405	0.06%
INTERNATIONAL REPLICATION INSTITUTE	--	--	--	--	--	10,093	10,093	10,093	10,093	40,374	0.05%
TALENTS ET PARTAGE -	--	--	--	--	--	--	9,788	9,788	9,788	29,363	0.04%
AGUTERRA	--	--	--	--	--	--	36,313	--	--	36,313	0.05%
CHRISTIAN SOLIDARITY INTERNATIONAL	--	--	--	--	--	--	16,500	16,500	--	33,000	0.04%
COOPERAZIONE E SVILUPPO, COOPERACION Y DESARROLLO	--	--	--	--	--	8,187	8,187	8,187	8,187	32,748	0.04%
PE ANTHROPUS - SUIZA	--	--	--	--	--	--	16,200	16,200	--	32,400	0.04%
WORKING AND WORKING FOR	--	--	--	--	--	7,934	7,934	7,934	7,934	31,734	0.04%
FOOD & KERN IN ACTION	--	--	--	--	--	--	31,067	--	--	31,067	0.04%
BRANDINA	--	--	--	--	--	7,642	7,642	7,642	7,642	30,568	0.04%
TRAVELAND - BIRNO LANDIO	--	--	--	--	--	9,450	9,450	9,450	--	28,350	0.04%
FOUNDATION ASSISTANCE INTERNATIONAL	--	--	--	--	--	--	27,049	--	--	27,049	0.04%
PE ANTHROPUS ALBANIES	--	--	--	--	--	--	13,500	13,500	--	27,000	0.04%
TOYOTA MOTOR CORPORATION	--	--	--	--	--	--	13,250	13,250	--	26,501	0.04%
SAVE THE CHILDREN SUBO A	--	--	--	--	--	--	12,994	12,994	--	25,988	0.03%
GREEN SOCIETY / INSTITUTE OSE	--	--	--	--	--	5,522	5,522	5,522	5,522	22,087	0.03%
SOLIDARIDAD (HOLANDA)	--	--	--	--	--	5,441	5,441	5,441	5,441	21,764	0.03%
CHERONICS	--	--	--	--	--	--	10,431	10,431	--	20,861	0.03%
COMITE INTERNATIONAL DE COOPERATION POUR LE DEVELOPPEMENT AGRICOLE (ICF-COICA)	--	--	--	--	--	--	20,429	--	--	20,429	0.03%
POPULATION COMMUNICATIONS INTERNATIONAL	--	--	--	--	--	4,871	--	4,871	4,871	19,484	0.03%
INTERMEDIATE TECHNOLOGY DEVELOPMENT GROUP	--	--	--	--	--	--	9,538	9,538	--	19,076	0.03%
TERREBIA FOUNDATION	--	--	--	--	--	--	18,450	--	--	18,450	0.02%
THE ASSOCIATED COUNTRY WOMEN ON THE WORLD	--	--	--	--	--	5,400	5,400	5,400	--	16,200	0.02%
FUNDACION INTERMOR OIRAH	--	--	--	--	--	3,662	3,662	3,662	3,662	14,649	0.02%
WORLD FOUNDATION	--	--	--	--	--	--	7,027	7,027	--	14,054	0.02%
3000 (HOLANDA)	--	--	--	--	3,082	3,082	3,082	--	--	12,328	0.02%
FIRST PRESBYTERIAN CHURCH BOONE	--	--	--	--	--	4,068	4,068	4,068	--	12,204	0.02%
THE OXFORD COMMITTEE FOR FAITHFUL RELIEF	--	--	--	--	--	3,040	3,040	3,040	3,040	12,160	0.02%
DEVELOPMENT AND PEACE	--	--	--	--	2,515	2,515	2,515	2,515	--	10,059	0.01%
CHILDREN AFFECTED BY AIDS FOUNDATION	--	--	--	--	--	2,298	2,298	2,298	2,298	9,192	0.01%
THE SAVE THE CHILDREN FUND	--	--	--	--	--	--	4,500	--	--	9,000	0.01%
CHRISTIAN BLINDNESS INTERNATIONAL	--	--	--	--	--	1,776	1,776	1,776	1,776	7,103	0.01%
GREEN EMPOWERMENT	--	--	--	--	--	--	1,627	1,627	--	3,254	0.00%
FUNDACION AMINA	--	--	--	--	--	324	324	324	324	1,296	0.00%
FUNDACION FRIEDRICHSBERT	--	--	--	--	--	169	169	169	169	675	0.00%

Fuente: Agencia Peruana de Cooperación internacional APCI (Febrero 2011)

Elaboración propia en base a una aproximación alícuota de la incidencia de la cooperación específica en la región.



Av. Javier Prado Oeste 640 San Isidro Lima - Perú
Telf: (51-1) 715-1800 Ext. : 138 Fax: (51-1)717-1336
www.onudd.org.pe

