

Del 2 al 6 de octubre 2006, Cali, Colombia

## **Acción colectiva para la innovación y el acceso de pequeños agricultores al mercado: La experiencia de Papa Andina**

*André Devaux, Claudio Velasco, Gastón López, Thomas Bernet, Miguel Ordinola, Hernán Pico,  
Graham Thiele y Douglas Horton*

---

*En la región andina habita un gran número de las familias campesinas más pobres de América del Sur. Las variedades de papa nativa y los conocimientos locales para su cultivo y uso, son los únicos recursos que poseen los campesinos en estas áreas. A medida que la fuerza de la globalización y la integración comercial penetra los Andes, se presentan mayores desafíos y oportunidades para los campesinos de la región. Este documento registra la forma en que la **Iniciativa Regional Papa Andina** promueve el uso de la acción colectiva para reducir la pobreza en los Andes, a través del desarrollo de nichos de mercado, añadiendo valor agregado a las papas, en especial las papas nativas cultivadas por los agricultores pobres. Desde 1998, Papa Andina trabaja con socios en Bolivia, Ecuador y Perú en la promoción de procesos de innovación en beneficio de los pobres dentro de las cadenas productivas para los productos elaborados basándose en papa. Los actores de la cadena comercial (incluyendo pequeños productores, comerciantes y procesadores de papa), investigadores y otros proveedores de servicios se han comprometido con los procesos de innovación a través de dos herramientas principales para la acción colectiva: El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas - EPCP y las Plataformas de Concertación. El EPCP promueve la innovación comercial, tecnológica e institucional a través de procesos estructurados que construyen interés, confianza y colaboración entre los participantes. Las Plataformas de Concertación proporcionan un espacio de reunión para los productores de papa, otros actores de la cadena productiva y los proveedores de servicios, para identificar intereses comunes, compartir conocimiento y desarrollar actividades conjuntas. El EPCP y las Plataformas de Concertación han empoderado a los agricultores de la papa andina mediante el incremento de sus conocimientos acerca del mercado, los agentes productivos y las oportunidades de negocio. Las redes sociales creadas entre productores, agentes comerciales y proveedores de servicios, han estimulado la innovación comercial, la que a su vez ha estimulado la innovación técnica e institucional. Estas formas de innovación han permitido que los pequeños agricultores comercialicen sus productos en condiciones más favorables y que otros actores de la cadena productiva incrementen sus ingresos. Este documento describe las experiencias de la acción colectiva en Bolivia, Ecuador y Perú, vía el EPCP y las Plataformas de Concertación. En base a estas experiencias, se ha rescatado una serie de lecciones aprendidas orientadas a la aplicación de la acción colectiva para promover la innovación, el acceso al mercado y la reducción de la pobreza en otros escenarios.*

*Palabras claves: acción colectiva, papas, región andina, métodos participativos, cadenas productivas, innovación, plataforma de concertación.*

---

## CONTENIDO

<b>LISTA DE ACRÓNIMOS</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2. ESCENARIO</b>	<b>4</b>
<b>3. ESTRATEGIA DE PAPA ANDINA PARA REDUCIR LA POBREZA A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EN BENEFICIO DE LOS POBRES</b>	<b>5</b>
<b>4. ROL DE LA ACCIÓN COLECTIVA EN LA ESTRATEGIA DE PAPA ANDINA</b>	<b>8</b>
<b>5. EJEMPLOS DE ACCIÓN COLECTIVA EN BOLIVIA, ECUADOR Y PERÚ</b>	<b>12</b>
<b>6. DEBATE</b>	<b>25</b>
<b>7. LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES</b>	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>33</b>
<b>CONTACTOS</b>	<b>34</b>

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
APROTAC	Asociación de Productores de Tubérculos Andinos de Coloma (Bolivia)
CAPAC	Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad (Perú)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGIAR	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
CIAL	Comités de Investigación Agrícola Local
CIP	Centro Internacional de la Papa
CONPAPA	Consorcio de Pequeños Productores de Papa (Ecuador)
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FOMEM	Fomento Empresarial
I&D	Investigación y Desarrollo
IBNORCA	Instituto Boliviano de Normalización y Calidad
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INCOPA	Proyecto de Innovación Tecnológica y Competitividad de la Papa en el Perú
INIA	Instituciones nacionales de investigación agrícola
INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
MCA	Actores de la cadena productiva-comercial/ <i>Market Chain Actors</i>
ONG	Organizaciones no gubernamentales
EPCP	Enfoque Participativo de Cadenas Productivas
PROINPA	Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos (Bolivia)
RAAKS	Evaluación rápida de los sistemas de conocimiento agrícolas / <i>Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems</i>

## 1. INTRODUCCIÓN

A nivel global y en los Andes, se están produciendo cambios acelerados en la producción de alimentos y en el comercio. En escenarios cada vez más competitivos, los productores ya no son capaces de sobrevivir comercializando únicamente lo que producen. Necesitan planificar y administrar la producción para responder de forma efectiva a las demandas cambiantes de los consumidores y a las oportunidades que el mercado ofrece. Las demandas de los consumidores por alimentos de mayor calidad y variedad, las presiones hacia la baja de los precios de alimentos, la preocupación acerca de la seguridad alimentaria, los nuevos estándares de salud agrícola y la aparición de sistemas de comercialización de alimentos verticalmente integrados promueven estos cambios. Como resultado, los sistemas de producción y los medios de subsistencia de los agricultores en la región andina se ven cada vez más afectados por las demandas de los consumidores urbanos, los intermediarios comerciales y la industria alimentaria local e internacional (Van der Meer, 2004).

En el marco de la globalización y la integración comercial, los pequeños agricultores están a menudo en desventaja frente a un mayor número de agricultores con mayor capacidad comercial, que cuentan con un mayor acceso a la información, los servicios y el capital, y que pueden ofrecer volúmenes mayores de productos de calidad a los agentes comerciales (Johnson y Berdegué, 2004). Las instituciones nacionales de investigación agrícola (INIA), líderes tradicionales del cambio agrícola, carecen actualmente de flexibilidad, estructura y recursos para responder de manera efectiva a los nuevos desafíos y para proporcionar el apoyo que los pequeños agricultores necesitan de manera urgente. Promover la innovación dinámica en beneficio de los pobres requiere la interacción de agricultores, asociaciones de agricultores, investigadores y otras fuentes de servicio, ONGs y actores de la cadena productiva para identificar y desarrollar oportunidades comerciales generadoras de ingresos en beneficio de los pobres.

Este documento presenta dos enfoques desarrollados por la Iniciativa Regional Papa Andina y sus socios para promover los procesos de innovación en beneficio de los pobres en las cadenas productivas de papa: El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas - EPCP y las Plataformas de Concertación. El documento describe la aplicación de estos enfoques en Bolivia, Ecuador y Perú y, de acuerdo con la experiencia en la región andina, presenta una serie de propuestas relativas al uso de la acción colectiva para promover la innovación, el acceso al mercado y la reducción de la pobreza en otros escenarios.

## 2. ESCENARIO

La región de América Latina presenta un alto índice de desigualdad socio-económica, agravado por medidas políticas e institucionales que excluyen a los pobres y grupos vulnerables de la toma de decisiones y el poder. La pobreza se concentra sobre todo en las zonas rurales, donde las pequeñas chacras producen a menudo pequeños excedentes que son comercializados en condiciones relativamente desfavorables.

Bolivia, Ecuador y Perú tienen, de manera excepcional, distribuciones desiguales de ingresos y riqueza. Los trabajadores rurales y las familias de la zona andina, que cuentan con pequeñas tierras fragmentadas, se encuentran entre las poblaciones más pobres de América Latina. Los ecosistemas andinos son frágiles y la población indígena sufre de discriminación y exclusión social y económica.

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe-CEPAL estima que el 3/5 del total de la población rural en Ecuador y cerca del 4/5 de la población en Bolivia y Perú son pobres (Tabla 1).

**Tabla 1: Ingreso per capita e incidencia de pobreza en Bolivia, Ecuador y Perú**

	Ingreso nacional per capita (US \$)	Incidencia de la pobreza a nivel nacional (% de población total)	Incidencia de pobreza en zonas rurales (%)
Bolivia	890	63	79
Ecuador	1,820	45	62
Perú	2,140	53	78
América Latina	3,260	44	62

Fuentes: Anuario estadístico para Latinoamérica y El Caribe. CEPAL, 2004. Ecuador: Evaluación de la pobreza. Banco Mundial, 2000.

La papa representa un alimento de primera necesidad y una fuente de ingresos para los pequeños agricultores andinos. Las papas nativas crecen en la altura, donde juegan un papel importante para el sistema productivo y la economía de las familias. Se estima que en la región andina de América del Sur aún se cultiva más de 4,000 variedades de papas nativas (Spooner et al., 2005). Gran parte de ellas crecen sobre los 3,500 metros sobre el nivel del mar, en áreas remotas sujetas a muy bajas temperaturas y sequía. Una cantidad menor de otros cultivos crece en estas áreas, pero las variedades de papas nativas se cultivan sin ayuda de fertilizantes químicos o pesticidas.

Las papas nativas se cultivan mejor en las zonas más altas de los Andes, donde predomina la presencia de pequeños agricultores, poseedores de profundos conocimientos sobre la papa nativa y los métodos de cultivo más adecuados para su ambiente. Las papas nativas crecen en menor medida a menor altura, donde los agricultores, más orientados al comercio, cultivan variedades modernas y utilizan insumos más industriales.

Las papas nativas han sido utilizadas tradicionalmente para el consumo familiar, el intercambio entre familias y el comercio en mercados locales. El presente documento reporta el uso de la investigación aplicada y la acción colectiva para desarrollar y explotar nichos para estas coloridas y extraordinarias papas en los mercados urbanos más demandantes. La premisa fundamental indica que el desarrollo de estos nichos puede contribuir al ingreso y bienestar de los agricultores andinos de pequeña escala.

### **3. ESTRATEGIA DE PAPA ANDINA PARA REDUCIR LA POBREZA A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE INNOVACION EN BENEFICIO DE LOS POBRES**

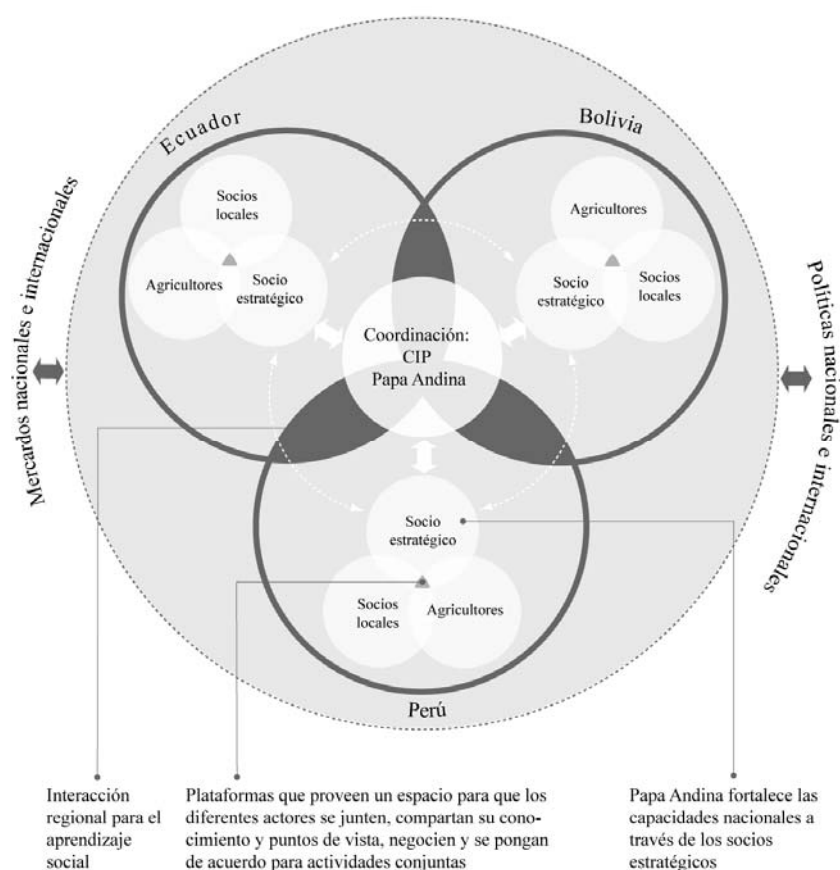
Papa Andina es una iniciativa regional que promueve la innovación en beneficio de los pobres, a través del desarrollo del sistema productivo y comercial de la papa andina en Bolivia, Ecuador y Perú. Inició sus actividades en 1998, con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - COSUDE. Coordinada por el Centro Internacional de la Papa – CIP, Papa Andina completó recientemente su segunda fase de operación y se prepara para la tercera, que se implementará del 2006 al 2010.

La unidad de coordinación de Papa Andina trabaja con un *socio estratégico* en cada país para promover el desarrollo de capacidades, el intercambio de información y el aprendizaje colaborativo. Estos socios estratégicos son:

- ✓ Fundación para la Promoción e Investigación de los Productos Andinos - PROINPA de Bolivia.
- ✓ Programa Nacional de Raíces y Tubérculos – Papa del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria - PNRT-Papa, INIAP de Ecuador, apoyado por un proyecto financiado por COSUDE, llamado FORTIPAPA.
- ✓ Proyecto INCOPA de Perú que facilita la coalición con los socios privados y públicos y el acceso al mercado de pequeños agricultores de papa.

Los socios estratégicos de Papa Andina trabajan con aproximadamente 30 “*socios operativos*” en los tres países. A través del trabajo en red, entre socios estratégicos y operativos, las acciones de Papa Andina llegan a un número creciente de agricultores, actualmente estimado en aproximadamente 4,000. A nivel regional, Papa Andina facilita el intercambio de conocimiento y el aprendizaje colectivo (Gráfico 1).<sup>1</sup>

**Figura 1: Actores claves y relaciones en la iniciativa Papa Andina**



<sup>1</sup> La información acerca de Papa Andina se encuentra disponible en el sitio web (<http://papandina.cip.cgiar.org>) y en Devaux y Thiele (2002) y Devaux et al (2006).

Con el apoyo de sus socios, Papa Andina busca contribuir a la reducción de la pobreza mediante el fortalecimiento de capacidades de los pequeños agricultores para participar de manera más eficiente en los mercados de papa y de los productos elaborados en base a papa; y facilitando la creación de nuevas oportunidades comerciales para sus papas. Papa Andina pone especial atención en mejorar las condiciones bajo las cuales los agricultores de bajos ingresos participan en las cadenas productivas. Esto lo hace promoviendo organizaciones agrícolas, construyendo confianza con otros actores de la cadena productiva para estimular la innovación, y mejorando la sensibilidad de los investigadores y otros proveedores de servicios ante las necesidades tecnológicas de los pequeños agricultores.

Históricamente, el CIP, Papa Andina y los socios de Papa Andina han enfocado su atención principalmente en la investigación y el desarrollo tecnológico. La innovación, sin embargo, cubre una serie más amplia de actividades y procesos. La *innovación va más allá de la investigación*, que se orienta a generar nuevos conocimientos, y más allá del *desarrollo tecnológico*, que busca generar nuevos métodos de producción de uso potencial para los agricultores y otros actores económicos. *La innovación se refiere a la aplicación de nuevos conocimientos para adquirir resultados económicos.*

A menudo, los procesos de innovación suponen cambios en las técnicas de producción y cambios institucionales – cambios en la organización de la producción o en la administración del negocio. Hacer algo nuevo en un contexto específico es innovar, así no sea novedoso en otra parte del mundo. Cambios verdaderamente radicales en los productos o en las técnicas productivas son formas de innovación. Pero la forma de innovación más común implica lo que podría llamarse la *“imitación creativa”* de prácticas en otros escenarios. En muchos casos, la innovación toma lugar a través de la acumulación de pequeños cambios a lo largo del tiempo (Banco Mundial, 2006).

Papa Andina busca promover la innovación en beneficio de los pobres involucrando a todos los actores de la cadena productiva. En vista a los potenciales beneficios que puede significar para los agricultores andinos pobres, Papa Andina pone especial énfasis en la promoción de innovaciones comerciales relativas a las papas nativas.

A lo largo de la investigación en Perú, Bolivia y Ecuador, Papa Andina y sus socios han desarrollado dos enfoques complementarios para reforzar el acceso de los pequeños agricultores al mercado mediante una acción colectiva:

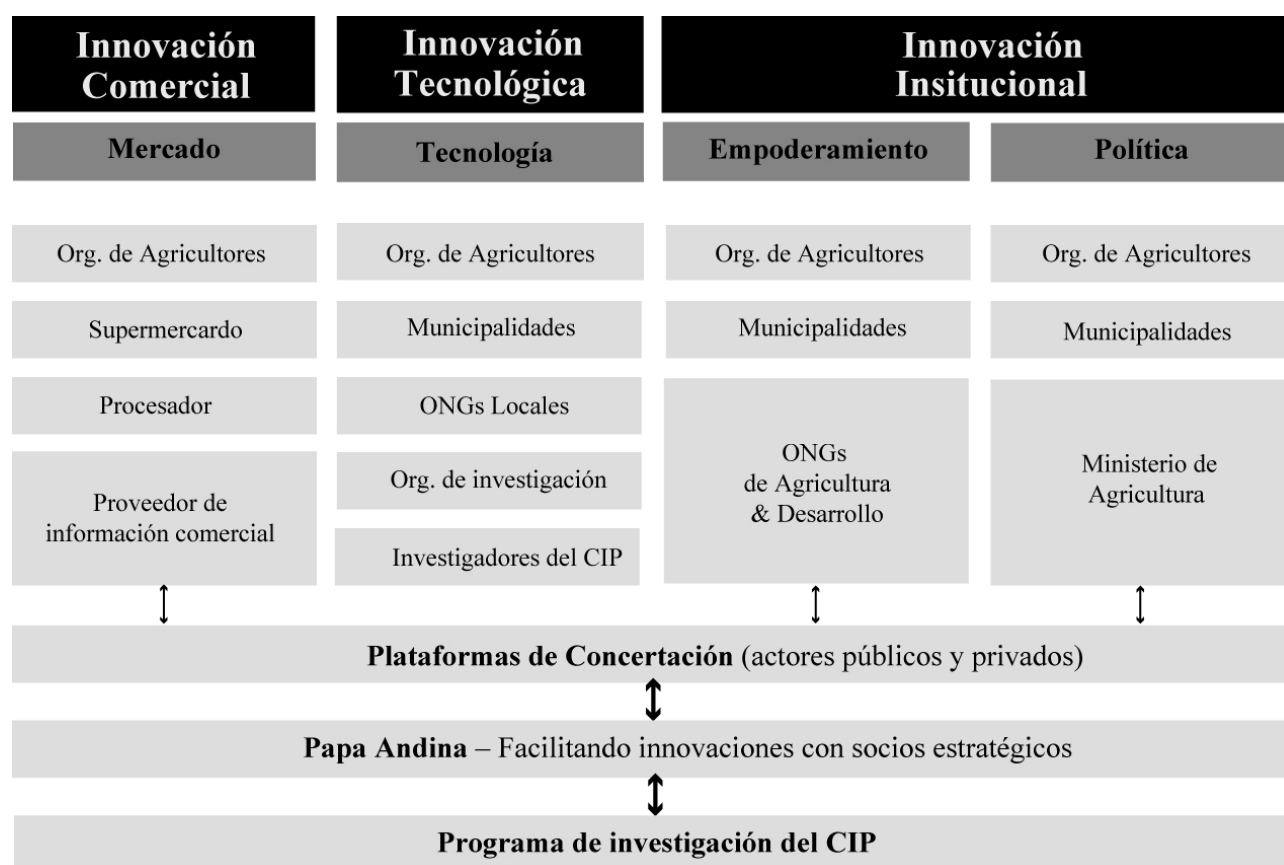
- Enfoque Participativo de Cadenas Productivas – EPCP
- Plataformas de Concertación

El EPCP (Bernet, Thiele y Zschocke, 2006) se desarrolló como un enfoque para identificar y explotar nuevas oportunidades comerciales en beneficio de los pobres, estimulando diferentes clases de innovación de acuerdo a las demandas del mercado. Compromete a actores de la cadena productiva, investigadores y otros proveedores de servicios en la identificación y análisis de potenciales oportunidades comerciales. Contribuye a construir la confianza entre los actores comerciales y las organizaciones de investigación y desarrollo, y empodera a los pequeños agricultores. Una confianza fortalecida favorece el potencial de innovación para obtener nuevas oportunidades de negocios. El EPCP se ha convertido en un elemento fundamental en la estrategia de Papa Andina para comprometer a las organizaciones públicas y privadas y a los empresarios, en los procesos de innovación en beneficio de los pobres.

Las plataformas de concertación proporcionan un espacio para los actores de la cadena de productiva y los proveedores de servicios, donde se comparte conocimiento y experiencias, se negocia la provisión de servicios y se lleva a cabo actividades conjuntas (INIAP, 2005). Diferentes grupos pueden estar involucrados en diferentes tipos de innovación.

Como se muestra en el gráfico 2, un proceso de innovación comercial puede involucrar agentes comerciales, organizaciones de agricultores, una empresa de procesamiento y un supermercado. En contraste a ello, un proceso de innovación tecnológica podría involucrar organizaciones de agricultores, municipios, ONG locales, organizaciones nacionales de investigación, y una división de investigación del CIP. Una plataforma de concertación puede proporcionar socios potenciales, con quienes se tiene la oportunidad de interactuar, conocerse y trabajar en conjunto.

**Figura 2: Ejemplo de redes y sociedades intensivas necesarias para alcanzar innovaciones con socios públicos y privados**



#### 4. ROL DE LA ACCIÓN COLECTIVA EN LA ESTRATEGIA DE PAPA ANDINA

La acción colectiva se define como la acción voluntaria de un grupo de miembros, orientada a alcanzar intereses u objetivos comunes (Meinzen-Dick y di Gregorio, 2004). Los resultados de la acción colectiva a menudo son considerados como bienes públicos (Olson, 1971; Sandler, 1992). En acción colectiva, los miembros pueden actuar de forma independiente, pero en la mayoría de los casos lo hacen a través de una organización. También, los miembros del grupo pueden actuar de manera



independiente o con el estímulo y apoyo de agentes externos provenientes del gobierno, organizaciones no gubernamentales o proyectos de desarrollo.

En su labor para alcanzar sus objetivos, Papa Andina ha promovido la acción colectiva en varios niveles. *A nivel local*, Papa Andina y sus socios han promovido la organización de los productores de papa, con miras a empoderar a los pequeños agricultores, reducir los costos del mercado e incrementar la eficiencia en la provisión de asistencia técnica. *A nivel de la cadena productiva*, Papa Andina ha impulsado la creación de plataformas que reúnen a los agricultores, transportistas, comerciantes, procesadores, gerentes de supermercados, investigadores, agentes de extensión, chefs y otras personas involucradas en la producción y comercialización de las papas. *A nivel nacional*, Papa Andina y sus socios han apoyado la creación de organizaciones de agricultores como el Consorcio de Pequeños Productores de Papa (CONPAPA) en Ecuador y plataformas multisectoriales como la creada para Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad, CAPAC – Perú. *A nivel de la región andina*, la iniciativa Papa Andina representa, por sí misma, una forma de acción colectiva.

Dentro de Papa Andina los grupos, que operan en diferentes contextos y a diferentes niveles, han perseguido objetivos específicos diferentes. Sin embargo, cierto número de objetivos ha sido común para todos los grupos:

- *Empoderamiento y desarrollo de capacidades.* Un objetivo clave en todos los casos ha sido empoderar a los miembros en los diferentes niveles – desde los agricultores hasta las organizaciones de investigación– a través del fortalecimiento de capacidades necesarias para los procesos de innovación en beneficio de los pobres. Papa Andina ha facilitado el acceso de los socios estratégicos a los recursos y al conocimiento. Ha promovido la colaboración entre los actores de la cadena productiva. Ha ayudado a los agricultores a crear redes sociales con entidades del sector público y privado, las cuales juegan un papel útil en los procesos de innovación.
- *Intercambio de conocimiento y aprendizaje social.* Los miembros del grupo fueron alentados a compartir sus conocimientos en temas específicos útiles para el grupo. Esto contribuye a la construcción colectiva de conocimiento y confianza, y, a menudo, propicia la colaboración y las acciones conjuntas. Papa Andina ha desarrollado el método denominado “Evaluación Horizontal”. Este enfoque de evaluación participativa combina la evaluación interna y externa entre pares y socios para promover el intercambio de conocimiento y las medidas de mejora del programa (Thiele et al. 2006).
- *Construcción de redes y relaciones.* Todos los grupos han contribuido a la creación de redes sociales y a la toma de contacto. A través del EPCP, Papa Andina ha motivado a sus socios a ir más allá de sus alianzas tradicionales y experimentar con nuevos socios y nuevas formas de cooperación. Un logro importante del EPCP y de las Plataformas de Concertación es el contacto directo establecido entre investigadores y trabajadores de desarrollo del sector público con los empresarios del sector privado con miras a la búsqueda conjunta de oportunidades comerciales, beneficiosas para todas las partes involucradas. Las plataformas, que suelen reunir a socios diversos por primera vez, han logrado con éxito estimular el intercambio de conocimiento e innovación.
- *Procesos de innovación en beneficio de los pobres.* Una meta fundamental de la acción colectiva promovida por Papa Andina ha sido estimular la innovación en beneficio de los productores pobres de papa. En su interés por alcanzar estos objetivos, muchos grupos han puesto especial atención en la identificación y desarrollo de oportunidades comerciales para las papas nativas cultivadas por pequeños agricultores de los Andes.

#### 4.1 EL ENFOQUE PARTICIPATIVO DE CADENA PRODUCTIVA

El EPCP tiene sus raíces en el RAAKS (*Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems – Evaluación rápida de los sistemas de conocimiento agrícolas*), un método desarrollado en los 90 por el Departamento de Estudios de Comunicación e Innovación del Centro de Investigación de la Universidad de Wageningen, Holanda (Engel y Salomon, 2003). RAAKS implementa un proceso flexible para mejorar el comportamiento innovador entre los socios en la agricultura, la gestión de los recursos agrícolas y el desarrollo rural. Contribuye al entendimiento de la situación y al desempeño de los socios como agentes de innovación. Se orienta a mejorar la generación, intercambio y uso del conocimiento e información para la innovación como parte del proceso de la acción colectiva, que incluye una serie de reuniones de los socios. Según el tema y sector a los que se dirige, los pobladores, investigadores, responsables de política, trabajadores de extensión, consumidores, productores de insumos y proveedores de servicios, industriales y/o comerciantes pueden estar involucrados en un proceso RAAKS, guiado por un equipo de facilitadores especializados en el uso de este método.<sup>2</sup>

Los investigadores afiliados al proyecto INCOPA, incluyendo a un economista con experiencia en el desarrollo de productos y a un antropólogo con experiencia en estudios de mercado, fueron los primeros en experimentar el RAAKS como una forma de involucrar a los actores de la cadena productiva en procesos bien estructurados que podrían estimular el aprendizaje, construir confianza y promover acciones colectivas en beneficio de los pequeños agricultores de papa. El RAAKS busca mejorar las relaciones y estimula algunas acciones conjuntas entre los actores de la cadena productiva. El grupo peruano agregó un componente más explícito de “desarrollo del producto” y denominó “EPCP” a este enfoque modificado.<sup>3</sup>

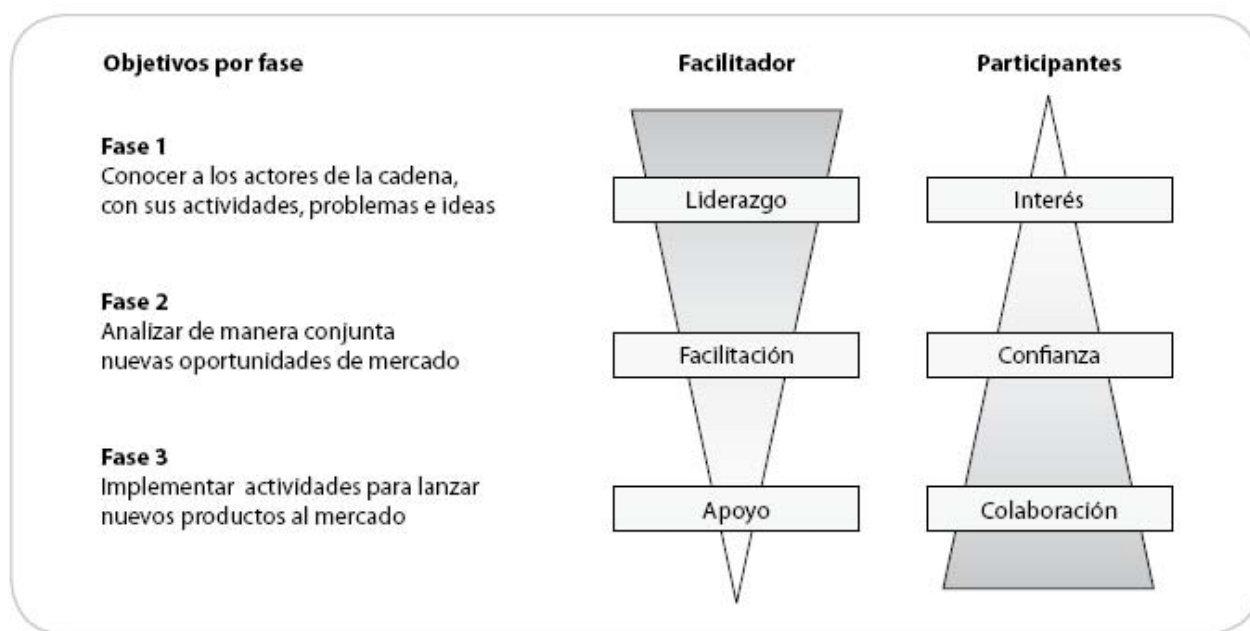
El EPCP incluye tres fases, cada una de las cuales cuenta con actividades centrales para los objetivos específicos, y resultados tangibles. Usualmente, el proceso completo se implementa en un período que va de varios meses a un año. En la parte inicial, una organización de investigación y desarrollo (I&D) se ocupa de la fase de planificación, coordinación y facilitación de las actividades en cada fase. A medida que el proceso avanza, los actores de la cadena productiva toman mayor responsabilidad en la toma de decisiones y las actividades de gestión. En el mejor de los casos, la organización de I&D asume un rol de acompañamiento técnico en la fase 3 (Gráfico 3).

---

<sup>2</sup> Para mayor información sobre RAAKS, ver: [www.kit.nl/frameset.asp?/specials/html/untitled.asp&frnr=1&](http://www.kit.nl/frameset.asp?/specials/html/untitled.asp&frnr=1&).

<sup>3</sup> Ver Bernet et al. 2006 o <http://papandina.cip.cgiar.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf>

**Figura 3: Estructura y objetivos de las tres fases del EPCP**



*Las tres fases del EPCP*

La **Fase 1** inicia con un estudio rápido de mercado que incluye de 20 a 40 entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas permiten que las organizaciones de I&D, que inician la aplicación del EPCP, conozcan y comprendan a los actores claves involucrados en una cadena productiva específica, incluyendo a aquellos que la apoyan. Los intereses, problemas, necesidades e ideas identificados durante la encuesta son tema de debate posterior de los entrevistados y otros actores claves en un taller llevado a cabo al final de la fase 1. En este encuentro, se forman los grupos temáticos para debatir acerca de las oportunidades comerciales específicas, identificadas en la encuesta. Después de ello, los grupos temáticos continúan reuniéndose durante la fase 2.

La **Fase 2** incluye una serie de reuniones de grupos temáticos, orientadas a definir y analizar las oportunidades de mercado. Para cada grupo temático, la organización de I&D proporciona un facilitador, quién promueve el aprendizaje colectivo y la construcción de confianza, orientando el análisis a la identificación y desarrollo de oportunidades comerciales de interés común para el grupo. De seis a diez reuniones pueden ser necesarias para analizar cuidadosamente diferentes oportunidades. Para mejorar la toma de decisiones en los grupos temáticos, la organización de I&D facilitadora podría necesitar conducir o contratar estudios de mercado específicos. En el evento final de esta fase, cada grupo temático presenta las oportunidades de mercado identificadas durante el proceso, acompañado de un plan de trabajo para su implementación. El evento brinda una oportunidad para integrar nuevos actores dentro del proceso de I&D, quienes contribuyen con conocimiento y capacidades complementarios, antes inexistentes, para una implementación exitosa de las actividades durante la fase 3.

La **Fase 3** se concentra en la implementación de las actividades necesarias para hacer de las oportunidades de mercado realidades comerciales. Entre las actividades se puede incluir el desarrollo de conceptos de comercialización, el desarrollo de nuevos productos o la introducción de tecnologías de producción; el ajuste fino del procesamiento o procesos de comercialización, el diseño de

empaques o etiquetas para productos, la creación de nuevas instituciones, como las asociaciones de agricultores, las plataformas de concertación o los contratos comerciales. El tiempo necesario para desarrollar diferentes innovaciones dependerá del tiempo del que dispongan los facilitadores y los participantes para avanzar. De acuerdo a nuestra experiencia, la fase 3 se desarrolla usualmente en un período aproximado de seis meses.

El EPCP finaliza formalmente con un gran evento, en el cual los actores de la cadena productiva y los proveedores de servicios involucrados se reúnen con un grupo amplio de invitados, incluyendo “personalidades” como responsables de política, representantes de agencias de cooperación y la prensa. En esta etapa, la responsabilidad de la implementación de las innovaciones es asumida por los actores de la cadena productiva. En ese sentido, el objetivo de este evento público final es presentar los logros de la aplicación del EPCP y traspasar formalmente el liderazgo a aquellos actores que puedan dar sostenibilidad al proceso de innovación y consolidar las innovaciones dentro de las actividades productivas y comerciales en marcha.

A pesar del cierre formal del ciclo del EPCP, la organización de I&D, que inició el proceso, u otras, podrán ser convocadas para facilitar o apoyar actividades específicas posteriores. El apoyo constante es particularmente útil en el caso de las instituciones recientemente creadas, las cuales en su etapa temprana de desarrollo aún necesitan apoyo externo.

#### *Tipos de innovación*

Papa Andina ha aplicado el EPCP para identificar intervenciones de la cadena productiva que promueven innovaciones en beneficio de los pobres. Se persigue tres tipos de innovación:

La *innovación comercial* supone el desarrollo de nuevos productos o servicios dirigidos a nichos de mercado específicos para añadir valor a la producción de papa. Un ejemplo de innovación comercial son los nuevos chips elaborados con papas nativas de colores en Bolivia, y las nuevas formas de comercializar papas frescas, a través de la venta de papas seleccionadas limpias, de similar calibre y variedad y embolsadas, en Perú.

La *innovación tecnológica* supone las mejoras en el proceso de producción y transformación de la materia prima. El CIP y el INIA apoyan la innovación tecnológica en la región. La interacción de los investigadores, los profesionales del desarrollo, los productores de papa y otros actores de la cadena productiva han mejorado la difusión de las innovaciones tecnológicas, y a su vez han apoyado a las organizaciones de investigación a encaminar sus agendas de investigación para contribuir de mejor forma a la innovación en la región.

La *innovación institucional* está relacionada con los cambios de actitud, hábitos o relaciones entre los socios, con miras a la creación de condiciones más favorables para la innovación en beneficio de los pobres. La interacción entre los actores de la cadena productiva y los proveedores de servicios se caracterizan frecuentemente por la ausencia de confianza y sociedades entre el sector público y privado; y las alianzas y el trabajo en conjunto son poco frecuentes.

Por estas razones, las medidas institucionales nuevas, como las plataformas de concertación, son extremadamente valiosas para la implementación del EPCP, en su afán por promover la acción colectiva entre los actores de la cadena y proveedores de servicios.

#### 4.2 PLATAFORMAS DE CONCERTACIÓN

Tradicionalmente, los centros de CGIAR (Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional) han trabajado de manera estrecha con los INIA; sin embargo, las organizaciones de investigación nacionales e internacionales trabajaban de forma relativamente aislada a otras involucradas en los procesos de innovación. Para Papa Andina y sus socios estratégicos, la necesidad de innovar según la demanda hizo necesario mirar más allá de la comunidad de investigación y fortalecer las relaciones de trabajo con una serie de actores del sector público y privado. Papa Andina ha desarrollado el concepto “plataformas de concertación” para promover la interacción, el aprendizaje social y la colaboración de diversos actores que puedan contribuir en los procesos de innovación.

Una plataforma de concertación multisectorial es un espacio de interacción dirigido a reducir las tensiones, construir confianza y fortalecer la coordinación y las acciones conjuntas. A través de una plataforma se puede alcanzar metas que los miembros no pueden alcanzar de manera independiente.

De acuerdo a nuestra experiencia, las plataformas contribuyen a que los socios comprendan los intereses y perspectivas de otros actores de la cadena productiva, y ayudan a que los pequeños agricultores aprovechen las oportunidades del mercado. Asimismo, la plataforma facilita el proceso social de aprendizaje, el descubrimiento y aplicación de ideas orientadas al empoderamiento de los participantes, especialmente de los pequeños agricultores. Las plataformas son mecanismos para promover la acción colectiva.

Los primeros pasos hacia el desarrollo de una plataforma de concertación fueron dados en Perú, en el 2000, durante un taller organizado para analizar las oportunidades de mercado para los productos tradicionales elaborados a partir de papa congelada y deshidratada, conocidos como *chuño* y *tunta* (Devaux y Valdívía, 2001).

Los participantes de este taller decidieron establecer la “*Plataforma del Chuño y la Tunta*” como forma de coalición entre diversos actores del sur de Perú, quienes deseaban trabajar juntos para identificar y explotar nuevas oportunidades comerciales para el *chuño* y la *tunta* (Devaux y Thiele, 2002). Basados en esta primera experiencia, Papa Andina ofreció pequeñas donaciones para promover la formación de otras plataformas que acerquen a los actores de la cadena, investigadores y otros proveedores de servicios en Bolivia, Ecuador y Perú.

### 5. EJEMPLOS DE ACCIÓN COLECTIVA EN BOLIVIA, ECUADOR Y PERÚ

Esta sección presenta cuatro ejemplos de cómo Papa Andina y sus socios han aplicado la acción colectiva para promover la innovación y mejorar el acceso de los pequeños agricultores al mercado en Perú, Bolivia y Ecuador. Cada ejemplo incluye la aplicación del EPCP o de las plataformas de concertación para promover la innovación en beneficio de los pobres y la relación entre los agricultores pobres y los mercados urbanos. Los primeros tres casos son de Perú y Bolivia, donde se ha desarrollado y validado el EPCP. El cuarto caso es de Ecuador, donde en un inicio, los socios de Papa Andina decidieron no aplicar el EPCP, pero desarrollaron y fortalecieron las organizaciones locales de agricultores.

## 5.1 APLICACIÓN DEL EPCP PARA DESARROLLAR MERCADOS PARA LA PAPA ANDINA EN PERÚ

En 2002, el equipo del proyecto INCOPA comenzó a estudiar nuevas formas para relacionar a los pequeños agricultores de papa con los mercados, desarrollando nuevos productos para mercados urbanos elaborados a base de papas nativas. Luego de un período inicial de trabajo convencional de I&D, enfocado a la producción de papa, el equipo de INCOPA comenzó a buscar formas de involucrar a pequeños agricultores, agentes comerciales y otros actores de la cadena productiva en la identificación y desarrollo de nuevas oportunidades comerciales. Con este fin, en alianza con el Departamento de Ciencias Sociales del CIP, el equipo de INCOPA desarrolló y aplicó el EPCP como una forma para promover la acción colectiva para la innovación en beneficio de los pobres en Perú, involucrando a los actores de la cadena productiva de la papa, profesionales de I&D y otros proveedores de servicios. Estas actividades fueron respaldadas por la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo - COSUDE, donante del proyecto INCOPA.

### *Actores & Actividades*

En el 2002, INCOPA formó un equipo de cuatro personas para guiar el trabajo en base al EPCP en Perú. Durante la primera reunión, el equipo identificó a los principales actores de la cadena productiva para entrevistarlos como parte de una encuesta inicial de cadena productiva. Uno de los miembros del equipo dirigió la encuesta y entrevistó a 24 diferentes actores provenientes del sector público y privado, de la cadena productiva y de las organizaciones de I&D. Los resultados de la encuesta, que complementaron la información de estudios de mercado previos, fueron presentados a aproximadamente 100 socios durante el evento final de la fase 1 del EPCP, incluyendo productores de papa, agentes mayoristas, procesadores, gerentes de supermercados, investigadores y profesionales de organizaciones no gubernamentales (ONG) y de agencias internacionales. Los participantes de este evento organizaron tres grupos temáticos para discutir acerca del desarrollo de las papas frescas, de las procesadas y de las de exportación.

Las discusiones en los grupos temáticos, facilitados por los miembros del equipo EPCP, dieron a los participantes la oportunidad de conocerse y explorar intereses comunes. Esta interacción inicial fue muy positiva y varios actores expresaron su interés en continuar trabajando con los grupos temáticos durante la fase 2.

En vista de las limitadas oportunidades de exportación de papa, el equipo EPCP decidió eliminar el “Grupo de Papas para la Exportación” y lanzar la fase 2 con sólo dos grupos temáticos. Para la reunión inicial, se invitó a todos aquellos que expresaron su interés en continuar con las reuniones. Ambos grupos temáticos involucraron agricultores, comerciantes, procesadores, personal de ONG, investigadores y representantes de gobierno. A pesar de que los temas de género no fueron tratados a profundidad, es importante resaltar que dos mujeres, poseedoras de una alta capacidad de liderazgo, estuvieron involucradas y ganaron considerable autoridad dentro de los grupos temáticos como “líderes de decisión”. Una de ellas dirige una ONG en el centro de Perú y otra representa una asociación de agentes mayoristas en Lima.

Las discusiones iniciales de la fase 2 se centraron en la identificación de oportunidades de mercado comunes sobre las cuales el grupo pudiera trabajar. El Grupo de Papa Fresca decidió enfocarse en la venta al por mayor de papas de calidad y de bolsas de papa común. El Grupo de Papa Procesada decidió centrarse en el desarrollo de los chips elaborados en base a papa nativa. Un procesador que formaba parte del grupo ofreció invertir en el equipamiento necesario para su procesamiento. Durante

el evento final de la fase 2, los grupos presentaron sus ideas para el desarrollo de las innovaciones propuestas. Para esta reunión, el equipo de facilitación EPCP preparó una agenda, en la que incluyó la presentación de oportunidades comerciales identificadas en cada grupo temático. En cada grupo se percibió que hacia falta la presencia de actores potencialmente importantes de la cadena productiva (por ejemplo, expertos en información de mercado). Por esta razón, se convocó a otros actores en el evento final de la fase 2. Convencidos por las presentaciones realizadas por los actores de la cadena productiva, muchos de los nuevos actores decidieron unirse a los grupos temáticos durante la fase 3.

Durante el evento final de la fase 2, se llevó a cabo una encuesta para analizar la interacción entre los participantes y sus relaciones. Los resultados indicaron que las interacciones frecuentes habían propiciado nuevos contactos, aprendizaje y mayor confianza entre ellos.

La encuesta también reveló que los “nuevos contactos EPCP” habían generado beneficios económicos; por ejemplo, algunos agricultores participantes habían vendido papas a un comerciante mayorista participante en el proceso.

En la fase 3, las actividades fueron mejor enfocadas y más prácticas. Apoyados por personal capacitado del CIP, el Grupo de Papa Procesada dirigió una prueba para identificar los mejores procedimientos de fritura.

El Grupo de Papa Fresca conformó subgrupos para trabajar en tareas específicas. Un grupo diseñó una máquina seleccionadora de papa con el apoyo de una ONG y una compañía constructora. Otro grupo analizó empaques alternativos para nuevos productos elaborados a base de papa. Una empresa de información desarrolló productos de información comercial que pudieran ser producidos en colaboración con los agentes de venta al por mayor más importantes de Lima. Diferentes actores, responsables de tareas específicas dentro de los grupos, llevaron adelante las actividades. Los progresos fueron reportados al grupo para la toma de decisiones en conjunto.

Los facilitadores del EPCP tenían la responsabilidad de supervisar todo el proceso y asegurarse de que las reuniones de los grupos temáticos estuvieran bien planificadas y conducidas. Al mismo tiempo, debían liderar las actividades en las cuales tuvieran la experiencia necesaria. Por ejemplo, el facilitador de Papa Procesada lideró los estudios de mercados para chips de papa, mientras que el facilitador de Papa Fresca trabajó estrechamente con los diseñadores para crear las etiquetas adecuadas para el producto.

Con el objetivo de compartir conocimiento y construir confianza entre los participantes, los facilitadores trataron de realizar reuniones de grupos temáticos en los centros de labores de los participantes. Por ejemplo, el Grupo de Papa Fresca se reunió una vez en el centro de atención de un supermercado, otra en el mercado mayorista y otra en la planta procesadora.

El Grupo de Papa Fresca resolvió que podría emplearse una marca para garantizar la calidad del producto; y que podría establecerse una asociación de cadena productiva para “apropiarse” de la marca y garantizar su calidad a través de un sistema de franquicia. El grupo propuso objetivos y procedimientos para establecer organizaciones sin fines de lucro que involucrarían a una serie de actores de la cadena productiva. Los participantes decidieron nombrar esta nueva organización “CAPAC-Perú”, que corresponde a Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad en español, pero que en quechua significa algo además: inca noble. El grupo de miembros fundadores de CAPAC-Perú incluye organizaciones de agricultores, personal de ONG, comerciantes y procesadores.

En el evento final del EPCP, llevado a cabo en la sede del CIP en junio del 2003, los actores de la cadena productiva presentaron las innovaciones al público asistente. La cadena productiva de la papa fue presentada en una serie de *stands* de exhibición, en los que los grupos mostraron los logros principales del proceso EPCP:

- Papas de marca, de alta calidad y de venta al por mayor
- Máquina seleccionadora de papa
- Boletines informativos (con precios de venta al por mayor de más de 20 categorías diferentes de papas)
- Chips elaborados en base a papa amarilla nativa
- CAPAC-Perú

Estos logros fueron presentados por actores de la cadena productiva que participaron activamente durante el proceso del EPCP. Las innovaciones obtuvieron gran acogida entre los participantes, entre los cuales estuvieron varios representantes de gobierno de alto nivel, de organizaciones internacionales y la prensa. Dejar que estos actores se acercaran y presentaran sus innovaciones ayudó a consolidar la percepción de “pertenencia” de las innovaciones y a que las desarrollen en el futuro.

Después del evento final, CAPAC-Perú inició un proceso interno para definir sus propias actividades, incluida la publicación de los boletines diarios de información de precios y el lanzamiento de un proyecto piloto para la comercialización al por mayor de papa de calidad bajo una nueva marca. CAPAC-Perú recibió el apoyo financiero del proyecto INCOPA.

En el 2004, el equipo de proyecto de INCOPA lanzó una aplicación novedosa del EPCP totalmente enfocada en las papas nativas. Esto hizo posible que el proyecto se dirigiera a agricultores pobres de manera más efectiva, ya que las papas nativas eran cultivadas por los pequeños agricultores de los Andes. Esta iniciativa aprovechó el interés generalizado de los chefs y de los supermercados por conocer las potencialidades culinarias de las papas nativas. Esta segunda aplicación del EPCP capitalizó los resultados ya obtenidos durante la primera aplicación, gracias a que ya se contaba con la confianza entre los socios y la disponibilidad de trabajar con INCOPA para desarrollar y lanzar nuevos productos. CAPAC-Perú y sus miembros jugaron un rol clave en esta aplicación, dado el interés de las organizaciones en promover la comercialización de papas nativas de alta calidad.

### *Resultados*

Uno de los principales resultados de la segunda aplicación del EPCP fue el lanzamiento de “T’ikapapa” (una marca de variedades de papas nativas de alta calidad comercializadas en bolsas de 1 K.) como producto exclusivo de una de las más prestigiosas cadenas de supermercados de Lima. Gracias a los contactos establecidos con los agricultores, el personal del supermercado e investigadores, que ayudaron a definir y validar el concepto de comercialización, una compañía privada que participó en el proceso del EPCP compra actualmente papas nativas a las organizaciones de agricultores y las procesa y reparte en los supermercados.

Un procesador, igualmente, desarrolló un producto instantáneo a base de papa nativa para exportación. En colaboración con una organización de agricultores que trabaja con *chuño* blanco (un producto elaborado a base de papa naturalmente deshidratada mediante una tecnología de procesamiento ancestral) se desarrolló un concepto de comercialización para lanzar este producto en diferentes cadenas de supermercados del país. Un punto importante fue la innovación de una chef, que



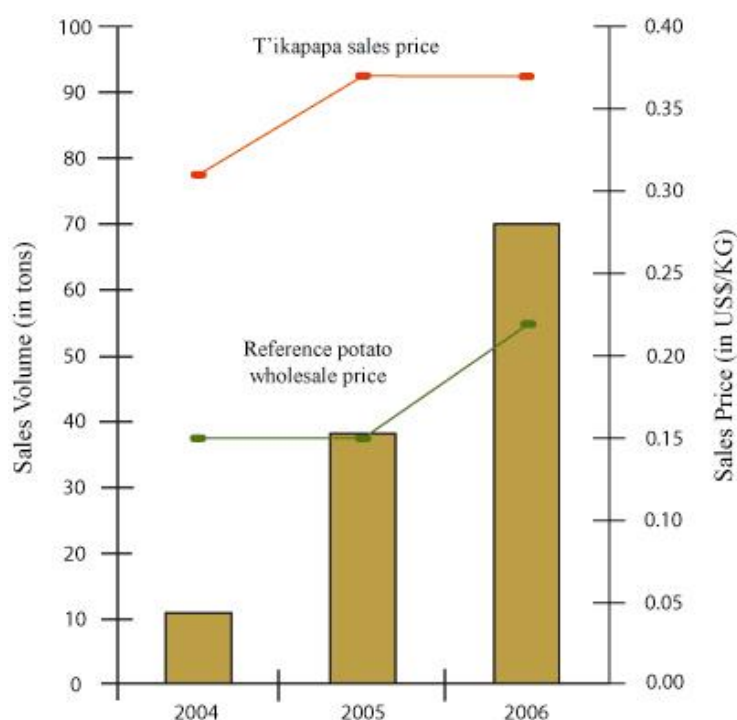
creó un dulce elaborado a base de *chuño* blanco que, a través del apoyo del proyecto INCOPA, ha tomado forma para ser lanzado al mercado nacional.

Motivados por el lanzamiento de los nuevos productos elaborados en base a papa y los eventos del EPCP, la imagen pública de las papas nativas ha cambiado en Lima. Tradicionalmente, eran conocidas como alimento para los agricultores andinos pobres y ahora están siendo reconocidas como alimentos nutritivos, sanos, que crecen naturalmente en los Andes, y como parte fundamental de la cultura peruana. En este sentido, el EPCP ha promovido un cambio de percepción frente a las papas nativas, realizando no sólo sus propiedades culinarias, sino también su importante contribución a la diversidad y cultura peruana. Los chefs y la prensa involucrados en el ejercicio del EPCP jugaron un papel importante en este cambio de percepción, que ha beneficiado tanto a los agricultores, como a los consumidores. Los agricultores se han beneficiado con un mayor y mejor acceso de sus papas nativas al mercado, y también han aumentado su autoestima, a medida que sus papas obtienen mayor atención y son reconocidas como un ingrediente valioso, *gourmet*, por los consumidores actuales y como un importante componente de la biodiversidad y cultura peruana.

La acción colectiva desarrollada durante y después del EPCP ha generado mayor confianza entre los actores participantes de la cadena productiva y las organizaciones de I&D que apoyan las iniciativas. Las nuevas relaciones han estimulado futuras colaboraciones e innovaciones. Motivados por los visibles resultados del EPCP con las papas nativas, el Ministerio de Agricultura lanzó una iniciativa orientada a crear el Día Nacional de la Papa en Perú. Como resultado el Congreso peruano declaró el 30 de mayo como el Día Nacional de la Papa. La primera celebración de esta fecha fue el 30 de mayo del 2005. Más adelante, inspirado por esta idea, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú propuso declarar el 2008 como Año Internacional de la Papa, y su propuesta fue aprobada por la FAO.

La acción colectiva también ha tomado lugar en la formulación de nuevos proyectos orientados a promover las papas nativas en los niveles local y nacional. Gracias a las relaciones y al apoyo del proyecto INCOPA, CAPAC-Perú y ONGs, obtuvieron financiamiento externo para promover, en conjunto con las organizaciones de agricultores, el desarrollo comercial de las papas nativas.

La Figura 4 muestra cómo el valor y el coeficiente de ajuste de precio de T'ikapapa se han incrementado en el tiempo con relación a otras papas nativas vendidas a través de canales comerciales tradicionales. En el 2006, se inició un proyecto que permitió a CAPAC-Perú consolidar un sistema de comercialización nuevo, usando su propia marca.

**Figura 4: Comercialización de T'ikapapa del 2004 al 2006**

En general, estos tipos indirectos de impacto, logrados a través del EPCP (i.e., generación de capacidades, fortalecimiento de la autoestima, contactos, acceso a la información y construcción de confianza), sobrepasan el peso del impacto económico obtenido en el corto plazo. Se espera alcanzar un mayor impacto económico a medida que la conciencia pública sobre las papas nativas aumenta y los nichos de mercado crecen, y alcanzan una cantidad mayor de consumidores. Los volúmenes de venta de T'ikapapa aumentan progresivamente (ver figura 4); y este mismo concepto de comercialización ya ha sido imitado por otros supermercados. En este sentido, el proceso de innovación estimulado en un principio por el EPCP continúa, y actores como CAPAC-Perú jugarán un rol predominante frente a las futuras oportunidades de mercado (incluyendo el mercado exportador), mientras que INCOPIA adquirirá un liderazgo importante como aliado estratégico clave.

## 5.2 DESARROLLO DE MERCADO PARA LA PAPA NATIVA EN COCHABAMBA Y SANTA CRUZ, BOLIVIA

La Fundación PROINPA se dedica a la promoción e investigación de cultivos andinos en Bolivia. Entre los años 1998 y 2003, la Fundación ha llevado a cabo una serie de estudios de la cadena productiva y ha promovido la venta y procesamiento de los cultivos andinos producidos por pequeños agricultores. En el 2001, basada en grupos establecidos por Escuelas de Campo de Agricultores, PROINPA organizó una serie de reuniones para los actores de la cadena productiva. Uno de los resultados fue un acuerdo mediante el que los agricultores de las comunidades de Cochabamba venderían papas a LUCANA, productora de chips elaborados a base de este insumo. El año siguiente, PROINPA y un grupo de agricultores se afiliaron a un Comité de Investigación Agraria Local (CIAL) de la comunidad de Candelaria y decidieron establecer la Asociación de Productores de Tubérculos

Andinos de Candelaria (APROTAC) para comercializar papas nativas de calidad, uniformes y embolsadas.

En ambos casos, el proyecto de negocio falló debido a la débil organización de los agricultores, los precios inestables de la papa, las fluctuaciones en el abastecimiento de papas al mercado, la calidad variable y casi siempre baja de papa y las débiles relaciones contractuales entre los involucrados. Una de las lecciones que PROINPA extrajo de estas experiencias fue que “la comercialización va más allá de la búsqueda de un comprador para lo que se produce”. Los involucrados decidieron que una organización dedicada a la promoción de I&D, como PROINPA, no debía estar directamente involucrada en las actividades comerciales pero sí trabajar con socios del sector privado.

En este punto, en el 2003, el EPCP apareció en el escenario boliviano. En febrero, profesionales de PROINPA participaron en una evaluación participativa del trabajo de INCOPA con el EPCP en Perú. En este evento, los bolivianos aprendieron acerca de la teoría y los principios del EPCP y observaron el trabajo práctico en el campo. Mientras que el EPCP estaba todavía en desarrollo, los primeros resultados parecían prometedores. Como resultado, los profesionales de PROINPA decidieron experimentar con el enfoque en su país.

#### *Actores & Actividades*

La primera aplicación del EPCP, que inició en 2003, se realizó sobre la actividad desarrollada anteriormente y que resultó insatisfactoria. PROINPA lideró la implementación del EPCP y desarrolló el diagnóstico inicial de los actores de la cadena productiva. Durante esta fase, otras tres entidades mostraron interés en participar en ejercicios conjuntos para identificar y desarrollar oportunidades comerciales potenciales: APROTAC, LUCANA (firma mediana de procesamiento de alimentos) y un supermercado en Santa Cruz.

Además de las relaciones preexistentes entre PROINPA y APROTAC, los participantes aprendieron acerca de otros ejercicios del EPCP realizados anteriormente.

Cada uno de los actores claves llegó a la mesa con intereses específicos. El principal interés de PROINPA era promover la conservación y uso sostenible de la biodiversidad representada por los tubérculos andinos. APROTAC estaba interesada en encontrar mercados viables para sus miembros y fortalecer su organización. El procesador estaba interesado en diversificar su línea de productos con productos nuevos elaborados a base de papas nativas. El supermercado estaba ansioso por explotar el mercado potencial de nuevos productos.

Basado en estos intereses, en el aprendizaje colectivo del grupo y en los resultados de los estudios de mercado previos, el grupo decidió desarrollar dos nuevos productos para su venta en los supermercados:

1. Chips de colores elaborados a base de papas nativas.
2. Papas nativas de alta calidad, seleccionadas y frescas, vendidas en bolsas plásticas atractivas.

A inicios de la fase 2, se formaron dos grupos temáticos para trabajar en estos dos nuevos productos. Los miembros de estos grupos contaban con diferentes proyectos en la cadena productiva de la papa nativa y estaban comprometidos a trabajar juntos en el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales. Muchos de ellos habían participado en encuestas informales de la cadena productiva. Papa Andina proporcionó el apoyo metodológico y la capacitación para el personal de PROINPA y

otros participantes. PROINPA facilitó los dos grupos. Cada uno de los grupos que participaron en el ejercicio del EPCP lo hicieron por diferentes razones, y uno de los trabajos del facilitador era ayudarlos a poner sobre la mesa esos intereses y explorar puntos de vista comunes.

En el Grupo de Chips de Papa Nativa, LUCANA llevó a cabo experimentos de preparación para determinar las mejores variedades nativas y las mejores técnicas para freírlas.

LUCANA también llevó a cabo prueba de mercado de los nuevos chips. Tomando como base estas pruebas, se seleccionó dos variedades de papa nativa para procesamiento. Personal de LUCANA visitó a los productores de papa asociados con APROTAC para establecer relaciones de trabajo y negociar contratos.

En el Grupo de Papas Frescas de Alta Calidad, APROTAC repartió muestras de las papas nativas seleccionadas y embolsadas para pruebas de mercado en supermercados de Santa Cruz y en los mercados tradicionales de Cochabamba. PROINPA capacitó a miembros de APROTAC para seleccionar, lavar y embolsar sus papas nativas para vender. Se seleccionó un nombre para el producto nuevo, “Q’ Rica Papa”, y se seleccionó seis variedades de papas nativas para el nuevo producto.

En ambos grupos, las mujeres participaron activamente, aportando ideas y tomando decisiones. Ellas eran mujeres de negocios, incluyendo las propietarias de un supermercado y una planta procesadora de alimentos. Más adelante, cuando la comunidad de Colomi inició el abastecimiento de papas nativas a la planta procesadora y al supermercado, las mujeres de Colomi también participaron activamente en las reuniones de los grupos.

Estas reuniones y actividades ayudaron a construir confianza y colaboración entre los participantes y contribuyeron al aprendizaje social. Los agricultores se interesaron por las pruebas de cocina porque los resultados influirían en la selección de las variedades que necesitarían producir para su procesamiento. También se interesaron en los estudios de mercado piloto en los supermercados, los cuales nunca antes habían visitado. Mediante el involucramiento en el proceso, PROINPA aprendió qué clase de asistencia técnica era necesaria para apoyar a los productores y qué capacidades técnicas y administrativas eran necesarias para APROTAC.

Durante la fase 3, los grupos avanzaron en la comercialización de los nuevos productos. APROTAC y el procesador de alimentos firmaron un contrato para garantizar el abastecimiento estable de papas nativas de calidad para procesamiento. Se desarrolló una marca, una etiqueta y un empaque para los nuevos chips elaborados en base a papa. Ambos productos nuevos (chips y papas nativas de calidad) fueron presentados al público en el evento final de la fase 3. El procesador de alimentos empezó procesando papas nativas en pequeña escala para abastecer tiendas de alimentos y supermercados en Santa Cruz y Cochabamba. Se preparó anuncios de televisión, radio y periódicos para los nuevos productos. Se colocó afiches en las tiendas de alimentos y supermercados. En los supermercados, se repartió muestras gratis de los chips elaborados a base de papas nativas. Las pruebas de mercado con papas frescas de calidad llegaron a los supermercados de Santa Cruz y en base a sus resultados su venta se extendió a otros supermercados.

### *Resultados*

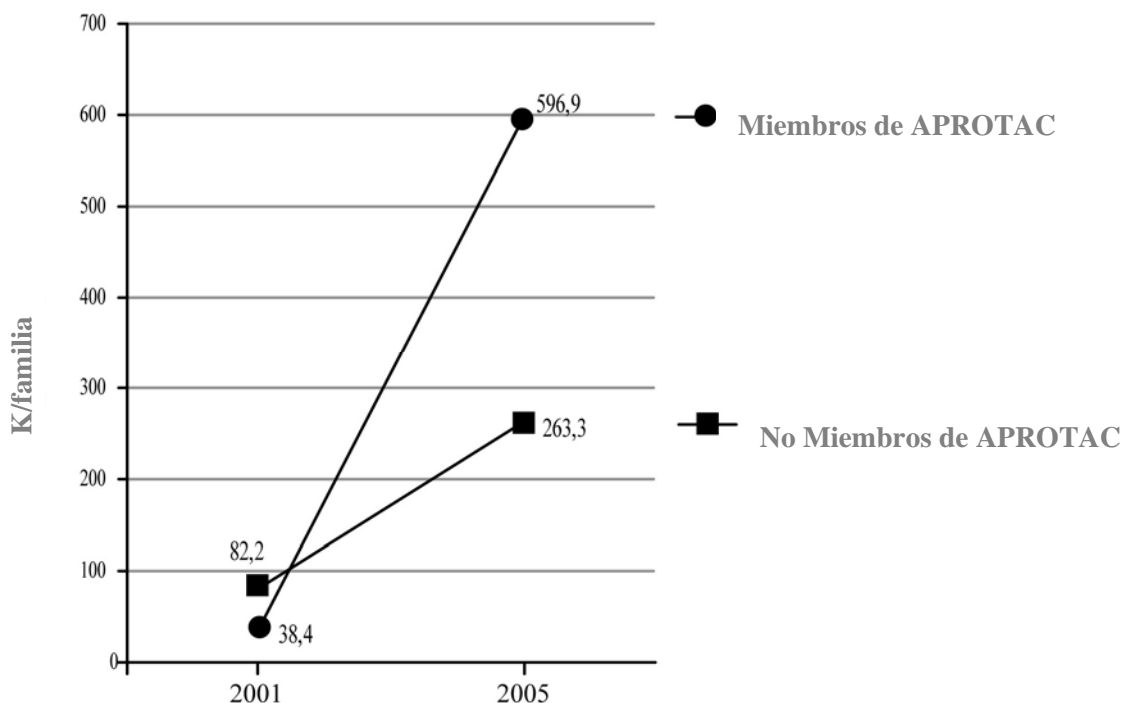
Esta primera implementación del EPCP en Bolivia fue útil para validar el método desarrollado en Perú y para adaptarlo a las condiciones e intereses locales. La experiencia boliviana y la información

generada, ayudó al equipo de coordinación de Papa Andina a analizar las fortalezas y debilidades del enfoque y a reconocer la importancia de adaptarlo a escenarios locales específicos.

Un estudio de impacto del EPCP en Bolivia (Oros et al, 2006) ha resaltado impactos en las áreas de capital social, producción de papas nativas, comercialización e ingreso de los miembros de APROTAC. Como se mencionó anteriormente, la asociación se estableció sobre la base de los Comités de Investigación Agraria Local (CIAL), que trabajaban para mejorar la producción de cultivos. A medida que APROTAC trabajaba con el EPCP su imagen iba cambiando significativamente y ahora es reconocida como una organización dirigida por los agricultores, que apoya la producción y comercialización de papas nativas de alta calidad. Mientras que APROTAC era vista como una organización muy frágil en sus inicios, ahora cuenta con una imagen mucho más sólida. Setenta y cinco por ciento de los miembros entrevistados expresaron su satisfacción con los servicios que la asociación brinda. La mayoría de los miembros también señalaron que su involucramiento con la asociación y el EPCP ayudaron a mejorar las relaciones laborales con actores de la cadena productiva, incluyendo los supermercados y los procesadores.

El estudio de impacto compara tendencias en la producción de papas nativas para los miembros de APROTAC y otros agricultores en la comunidad en el período de 2001 a 2005. Los resultados indican que los miembros de APROTAC han incrementado el cultivo por un factor de 15, mientras que los que no son miembros por uno de 3 (ver Figura 5).

**Figura 5: Incremento en el cultivo de 2001 a 2005**



Los miembros notaron un cambio significativo en los patrones de comercialización. La mayor parte de los agricultores continúan consumiendo una porción de sus papas nativas, intercambian otra, y venden otra en los mercados locales. La participación de los tres nuevos compradores (procesador de alimentos, supermercados de Santa Cruz y mercados urbanos de alimentos) se ha incrementado

considerablemente, sin alterar los niveles normales de consumo de papa nativa entre las comunidades, gracias a que la producción se ha incrementado también.

Los miembros de APROTAC ahora comercializan nuevos productos (papas de alta calidad para chips y las papas frescas) a nuevos clientes (procesadores y supermercados) bajo nuevas condiciones contractuales. Como resultado, el estudio indica que actualmente los agricultores reciben más ganancias por sus papas nativas que antes. Además los miembros de la asociación reciben actualmente ganancias en un 70% más altas que las que reciben otros agricultores de la misma comunidad.

El estudio indica que el incremento en la producción y venta de las papas nativas de calidad ha rendido a los miembros de APROTAC un ingreso anual de US\$ 300–700 desde 2001. Los miembros de APROTAC afirman que han invertido la mayor parte de estas ganancias en tierras e insumos productivos.

### 5.3. DESARROLLO DE NORMAS DE CALIDAD Y MERCADOS PARA PRODUCTOS TRADICIONALES DE PAPA CONGELADA Y DESHIDRATADA EN LA PAZ, BOLIVIA

Los productos tradicionales elaborados a partir de papa congelada y deshidratada, como la tunta y el chuño, son muy populares en Bolivia. Pequeños agricultores han producido dichos productos principalmente a base de papas nativas resistentes a las heladas, conocidas como “papas amargas”, las cuales se cultivan en regiones alto andinas – algunas veces hasta a 4,400 metros sobre el nivel del mar. Hace unos 8,000 años se domesticaron las papas amargas (de las subespecies *Solanum x juzepczukii* y *Solanum x curtilobum*) y durante al menos 3 mil años se han cultivado ampliamente. Para consumirlas, las papas amargas deben procesarse para retirar el sabor amargo de los glicoalcaloides. El tratamiento tradicional en los Andes, descrito en diversos trabajos, involucra la exposición de los tubérculos a varias heladas nocturnas y al secado diario bajo la intensa luz del sol. (Bermejo y León, 1994). El chuño blanco o tunta, en aymara, se obtiene del “lavado” de las papas congeladas. Para tal fin, las papas congeladas se transportan a un río, y se colocan en piscinas. La etapa final consiste en secarlas bajo el sol. El chuño negro se obtiene directamente de la congelación, pisado y recongelación de las papas. El producto no se vuelve a lavar; luego de congelarlo y pisarlo, simplemente se seca bajo el sol.

En general, se considera que el mercado potencial de la papa amarga es muy restringido, por lo que este caso es particularmente interesante ya que ilustra una manera de expandir el mercado para los productos a base de papa nativa.

Se estima que en el altiplano de Bolivia (meseta alta) se utilizan alrededor de 20 mil toneladas de papa para preparar chuño y tunta, los cuales se consumen principalmente en chacras o se distribuyen a pueblos y ciudades bolivianas a través de canales informales. En las ciudades de La Paz y Cochabamba, el promedio total de consumo de estos productos, para una familia de cinco miembros, es de unos 120 y 110 kilos, respectivamente (Guidi et al., 2002). Virtualmente, toda la tunta y el chuño que se comercializa se vende al por mayor; se presta poca atención a la seguridad alimentaria o a la apariencia del producto en los mercados. A pesar de tales deficiencias en el mercado, el chuño y la tunta se consumen en toda Bolivia y juegan un rol importante en la dieta nacional, tanto en áreas rurales como urbanas.

### *Actores & Actividades*

El EPCP se aplicó dos veces en las cadenas productivas bolivianas para la tunta y el chuño. Estas aplicaciones involucraron a agricultores, comerciantes, empresas procesadoras de alimentos, exportadores, escuelas de cocina y organizaciones de I&D que trabajan en el departamento de La Paz.

En el primer ciclo, llevado a cabo en el año 2003, los participantes consideraron que una de las barreras más importantes para expandir la comercialización de productos tradicionales elaborados a partir de papa congelada y deshidratada en áreas urbanas, era la calidad variable de los productos disponibles en el mercado. Para abordar este problema, decidieron preparar la “Norma Boliviana de Calidad del Chuño y la Tunta”. El Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) cumplió un rol principal durante este proceso, cuyo resultado fue el establecimiento de un conjunto formal de normas de calidad reconocidas por el gobierno. En este caso, la acción colectiva fue temporal y culminó cuando las normas de calidad se publicaron de manera oficial.

En el 2004, una vez que las normas de calidad estaban disponibles, el EPCP se utilizó en un segundo ejercicio facilitado por PROINPA, el cual tuvo una orientación comercial más amplia. Este ejercicio involucró a algunos participantes del primer ciclo (ONGs, procesadores, empresas comerciales y exportadores) además de chefs de escuelas de cocina y el gerente de una nueva empresa procesadora de alimentos (Ricafrut). El propósito era identificar nuevos usuarios para el chuño y la tunta, así como nuevas maneras de mejorar la imagen de los productos. A través de este trabajo, se desarrolló un nuevo producto: “Chuñosa”, chuño limpio, seleccionado y embolsado. Los exportadores también manifestaron su interés en comercializar este producto en mercados “étnicos” en los Estados Unidos, Argentina y Brasil.

En el 2005, cuando se completaron los dos ciclos del EPCP, los participantes decidieron establecer la “Plataforma Boliviana del Chuño y la Tunta”, con el propósito de sostener y consolidar el trabajo desarrollado por el sector, mejorando la producción y la comercialización de estos productos, así como promocionando su exportación. La plataforma usualmente se reúne en la ciudad de La Paz, sin embargo en algunas oportunidades lo hace en comunidades rurales. Los miembros de la plataforma se reúnen todos los meses o más a menudo, de ser necesario, para tratar asuntos emergentes. La plataforma aún se encuentra definiendo su organización y procedimientos gerenciales. Con el tiempo, nuevos miembros del sector privado (compañías exportadoras y procesadoras) se afiliaron a la plataforma motivados por sus intereses, participando en nuevas actividades generadoras de ingresos. Hasta la fecha, las principales actividades ejecutadas por la plataforma se han relacionado con la producción y procesamiento del chuño y la tunta, incluyendo mejoras técnicas de producción para la papa nativa y mejoras en la calidad de los tubérculos cosechados. Así mismo, la plataforma ha ayudado a desarrollar nuevos productos elaborados en base al chuño y la tunta, tales como sopas deshidratadas y harina. Asimismo, ha ayudado a identificar nuevos mercados a nivel nacional e internacional. En el 2005 se organizó en La Paz el Festival Gastronómico para el Chuño y la Tunta, con el propósito de estimular mayor interés y demanda por el chuño y la tunta en áreas urbanas. En este evento, chefs reconocidos presentaron una serie de platos atractivos preparados con dichos productos. Se invitó a gerentes de procesadoras, hoteles y restaurantes, instituciones de I&D, funcionarios públicos (incluyendo al cuerpo diplomático) y miembros de la prensa. El evento contó con una buena cobertura en la prensa nacional y se promocionó por Internet.

A parte de las actividades comerciales, los miembros de la plataforma han perseguido una meta más estratégica para promocionar el desarrollo de la cadena productiva de la tunta y el chuño, mejorando su imagen y la conciencia pública. El propósito de las asociaciones de agricultores de participar en la

plataforma era vincularse con los agentes comerciales, quienes buscan un suministro confiable de chuño y tunta de alta calidad. El CIP y PROINPA participaron como un medio para vincular a los investigadores con los usuarios de la tecnología, y desarrollar una agenda de investigación de mayor impacto.

### *Resultados*

Como resultado de las actividades colectivas llevadas a cabo a través del EPCP y luego con la plataforma de concertación, se ha introducido un producto procesado en los mercados urbanos de La Paz y Santa Cruz (principales ciudades de Bolivia): la marca “Chuñosa”, que es chuño limpio, selecto y de calidad uniforme vendido en bolsas plásticas transparentes. Dos productos adicionales están por introducirse al mercado: una marca de sopa de chuño y tunta, y una marca de harina de chuño.

En el campo institucional, las Normas Bolivianas oficiales (NB 316001) para el Chuño y la Tunta son un resultado importante de este trabajo, que fueron aprobadas por el instituto regulador de alimentos, IBNORCA. Adicionalmente, la Plataforma del Chuño y la Tunta se estableció de manera oficial para promover la comercialización de productos tradicionales de papa congelada y deshidratada, además de desarrollar ampliamente el sector. Esta plataforma, conformada por múltiples socios, ha asumido el reto de desarrollar el sector con respecto al procesamiento de papa tradicional a través de la acción colectiva. Considerando que este sector tradicionalmente ha sido desorganizado y fragmentado, ha empezado a estructurarse sobre intereses y objetivos comunes.

La plataforma fue una oportunidad para involucrar a un actor interesante, un proyecto llamado FOMEM, el cual impulsa pequeñas empresas para estimular iniciativas comerciales. FOMEM ha ayudado a las compañías privadas miembros de la plataforma, a mejorar su plan de negocios para acceder a nuevas oportunidades de financiamiento.

Las organizaciones de I&D, tales como PROINPA y algunas ONGs, ponen mayor énfasis en el trabajo para mejorar las técnicas de producción de los agricultores y la calidad del tubérculo para responder de manera más eficiente a los criterios de calidad del mercado.

Como resultado de las actividades de la Plataforma del Chuño y la Tunta, la imagen de estos productos está comenzando a cambiar en Bolivia, de alimentos tradicionales “populares”, a productos andinos sofisticados y saludables.

## 5.4 UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS DE CONCERTACIÓN Y PROYECTOS COLABORATIVOS PARA DESARROLLAR MERCADOS PAPEROS EN CHIMBORAZO, ECUADOR

Las plataformas de concertación y los proyectos colaborativos se están desarrollando en un contexto de considerable inestabilidad social y política en Ecuador. En los últimos años se han producido numerosos cambios abruptos en el gobierno nacional. La pobreza rural se ha exacerbado debido a las políticas económicas liberales, incluyendo la “dolarización” de la economía, restricciones reducidas de impuestos y un gasto público reducido para la investigación y el desarrollo agrícola. Dichas tendencias han ampliado la brecha entre los ingresos urbanos y rurales, y estimulado la migración a las ciudades. Ecuador se encuentra descentralizando su sector público y los gobiernos locales están ganando una parte importante del total del gasto público. En las ciudades, el incremento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral está estimulando la demanda de comidas fáciles de preparar, y el incremento de los ingresos domésticos urbanos y niveles educativos están estimulando



la demanda de alimentos de alta calidad. Con el paso de los años, las papas nativas casi han desaparecido y las papas de mayor consumo son de variedades comerciales modernas.

### *Actores & Actividades*

El programa de papa del INIAP ha explorado diferentes enfoques para promover el desarrollo de la cadena productiva papera. Inicialmente respaldado por Papa Andina y el IICA, intentó crear un consorcio de actores de cadenas productivas y organizaciones de desarrollo a nivel nacional, con el propósito de tratar problemas a nivel macro sobre una base temática. El intento finalmente fracasó y se intentó aplicar un nuevo enfoque con la dirección de Papa Andina para trabajar con plataformas de concertación a nivel local, sobre oportunidades particulares de mercado. Una plataforma se conceptualizó como una alianza entre diversos actores locales, representando a los sectores público y privado, los cuales trabajan de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes relacionados con la producción y comercialización de la papa. COSUDE, a través del proyecto FORTIPAPA, otorgó pequeñas contribuciones para el establecimiento de un “proyecto colaborativo” con el propósito de involucrar a pequeños agricultores de papa con nichos específicos de mercado a través del fortalecimiento de capacidades, respaldado por las plataformas.

Las plataformas y los proyectos colaborativos se establecieron en las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Bolívar. Las tres primeras plataformas funcionan desde el 2004, la cuarta empezó a funcionar en el 2006. El INIAP y el proyecto FORTIPAPA asumieron un rol crucial en el establecimiento de dichas plataformas.

El desarrollo de plataformas y proyectos colaborativos en Ecuador involucró cuatro grupos de socios clave:

1. Productores agrícolas, tanto independientes como organizados.
2. Instituciones públicas, tales como el INIAP, universidades y organismos públicos locales.
3. Entidades privadas no gubernamentales.
4. Otros, incluyendo al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Cada plataforma se estableció siguiendo un proceso de cinco etapas:

1. *Identificación y motivación de los participantes.* Esta etapa incluye la definición del ámbito geográfico de la intervención, identificación de participantes potenciales (productores individuales e instituciones) y motivación de los diferentes actores para desarrollar relaciones con otros en la zona. Una de las organizaciones locales en las plataformas asume el rol de coordinador de la plataforma.
2. *Análisis de las oportunidades de mercado.* En esta etapa, se introduce “el enfoque de cadena productiva” como un marco para el análisis y posterior acción. Las actividades de motivación continúan para fomentar el trabajo conjunto entre los participantes. Se desarrollan estudios de mercado para brindar información requerida por los grupos para identificar y analizar oportunidades comerciales potenciales.
3. *Desarrollo de proyectos colaborativos.* La plataforma se estableció formalmente. Se analizaron normas y procedimientos operativos para su posterior acuerdo. Se analizaron los obstáculos en la producción, así como oportunidades potenciales de mercado. Se identificaron y evaluaron áreas de posible acción colectiva. Se diseñaron planes de trabajo y planes comerciales.

4. *Desarrollo de oportunidades comerciales.* Se buscaron medios para poner en práctica los planes preparados en la etapa anterior. Se desarrollaron estudios fundamentales y se brindó capacitación y asistencia técnica para respaldar el desarrollo comercial.
5. *Fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los productores de papa.* Se implementó un sistema de gestión para la plataforma y se fortalecieron los procedimientos operativos internos. Se alentó a que nuevos participantes con habilidades complementarias o recursos se afiliaran a la plataforma. FORTIPAPA cede la responsabilidad de la toma de decisiones y asume un rol de acompañamiento técnico.

Usualmente se organizan reuniones plenarias mensuales para los miembros, con el fin de analizar temas en cada punto de debate y tomar decisiones por consenso. En dichas reuniones, FORTIPAPA y otras organizaciones de I&D informan a los miembros sobre estudios que se están llevando a cabo, así como servicios disponibles relacionados con las oportunidades comerciales que se están desarrollando. En estas reuniones, los miembros también evalúan el progreso de la producción papera y las ventas, en relación con planes previamente establecidos. Cada productor de papa debe contribuir con el 6% del valor de las papas vendidas a través de la plataforma, con el propósito de cubrir el presupuesto operativo de la plataforma.

### *Resultados*

Las plataformas y proyectos colaborativos han producido numerosos resultados a la fecha. Se han comercializado papas frescas seleccionadas en 29 restaurantes, sucursales de comida rápida y procesadoras en Ambato y Riobamba. La plataforma tuvo una ventaja importante en comparación con otros proveedores a través de la variedad de papa *Fripapa*, la cual no se cultivaba antes en el área y es mucho más adecuada para el procesamiento que las variedades cultivadas con anterioridad. (El programa de papa del INIAP originalmente desarrolló la *Fripapa* en base a materiales del CIP para FritoLay). Sin la *Fripapa* nada de esto hubiera sucedido, puesto que brindó a los agricultores una ventaja análoga a la papa nativa. Inicialmente, la plataforma tenía como objetivo FritoLay, pero les resultó muy difícil cumplir con los requerimientos de calidad, y en particular, con la necesidad de mantener niveles bajos de azúcar para evitar que los chips se quemen. Desde el 2003 al 2004, se comercializó alrededor de 545 toneladas a través de las plataformas de Chimborazo y Tungurahua. El precio recibido por los agricultores miembros de las plataformas fue de aproximadamente un 30% por encima del recibido por los agricultores que no eran miembros en el mismo periodo. Este éxito comercial fue el resultado de la acción colectiva, tal como se describe a continuación:

Las ONGs, universidades y programas de investigación han trabajado de manera conjunta para organizar diferentes actividades dirigidas al desarrollo de capacidades para mejorar la productividad de los pequeños agricultores y la calidad de las papas ofertadas al mercado. Se organizaron 18 días de trabajo de campo y cuatro ferias tecnológicas para pequeños agricultores. Más de 1,000 agricultores participaron en tales eventos o recibieron alguna otra forma de capacitación. Doce proyectos aplicados de investigación desarrollados por universidades locales trataron restricciones técnicas identificadas por los miembros de las plataformas.

Treinta y dos instituciones de I&D y 61 organizaciones de agricultores han participado en las actividades de la plataforma. Las organizaciones participantes de I&D incluyen ONGs, universidades, consejos municipales y provinciales. Estas organizaciones han proporcionado recursos financieros para las actividades de las plataformas.

Recientemente se estableció una organización nacional, Consorcio de Pequeños Productores de Papa (CONPAPA), para dejar en manos de los agricultores la toma de decisiones sobre la producción y comercialización de las papas. CONPAPA participa en las reuniones de la plataforma regional para asegurar que los proveedores de servicios respondan a las necesidades de los agricultores para el desarrollo de capacidades e información sobre el mercado.

## 6. DEBATE

Esta sección resalta algunos de los patrones sobresalientes y tendencias en la acción colectiva que emerge de los casos presentados en la Sección 5. Las áreas fundamentales de debate, que se resumen en el Cuadro 2, son las siguientes:

- Origen de la acción colectiva en cada caso
- Objetivos de la acción colectiva
- Duración o periodo de vida deseado de la acción colectiva
- Ámbito geográfico y temático de la acción colectiva
- Tipos de miembros de los grupos
- Principales actividades llevadas a cabo
- Situación legal y gobierno de los grupos
- Base financiera de los grupos
- Retos enfrentados por los grupos al vincular pequeños agricultores con el mercado

La sección finaliza con un esbozo de las prioridades identificadas por Papa Andina para abordar dichos retos en el futuro.

### *Origen de la acción colectiva*

Todas las organizaciones estudiadas se establecieron desde el año 2000. La plataforma CAPAC-Perú y los dos grupos que trabajan sobre el chuño y la tunta en La Paz, emergieron de ejercicios del EPCP. APROTAC, en Cochabamba, se estableció previo al inicio del trabajo con el EPCP, pero se consolidó como un resultado del trabajo del EPCP. La plataforma de Chimborazo, en Ecuador, es el único caso estudiado que no emergió ni se consolidó a partir del trabajo con el EPCP.

### *Objetivos*

La mayor parte de grupos empezó con objetivos generales, tales como mejorar las oportunidades comerciales para las papas nativas, vinculando agricultores pobres con mercados urbanos, y fortalecer organizaciones de agricultores. Por el contrario, el grupo que desarrolló las normas de calidad para el chuño y la tunta en Bolivia, tuvo un objetivo bien específico. Los grupos con objetivos muy específicos tendieron a ser más transitorios por naturaleza.

### *Duración o período de vida deseado de la acción colectiva (grupos transitorios vs. grupos más duraderos)*

Puesto que todas las organizaciones se establecieron recientemente, no podemos evaluar su sostenibilidad o viabilidad a largo plazo. Sin embargo, los casos ilustran que cuando los objetivos del grupo son específicos y rápidamente alcanzables, la acción colectiva de corta duración puede ser totalmente productiva (las normas del chuño y la tunta en Bolivia). En otros casos, incluso cuando se alcanzaron los objetivos originales, los miembros decidieron continuar interactuando, por ejemplo,

para organizar el suministro de servicios necesarios para que las innovaciones sean económicamente viables. Esto sucedió en APROTAC en Cochabamba, en la Plataforma de la Tunta & el Chuño en La Paz, en Capac-Perú y en CONPAPA en Ecuador. Para que la acción colectiva sea sostenible, debe generar beneficios suficientes para que sus miembros compensen los costos de participación.

*Ámbito geográfico / temático (cadena local vs. cadena productiva vs. nivel nacional vs. nivel regional)*

Algunos grupos han funcionado a nivel local, por ejemplo la plataforma de concertación de Chimborazo, que involucra a agricultores, gobierno local y otros proveedores de servicios. A nivel de la cadena productiva, el EPCP ha promocionado la acción colectiva que relaciona a los agricultores con agentes del mercado en otros lugares; por ejemplo APROTAC en Cochabamba, que empezó a trabajar con supermercados en Santa Cruz. A nivel nacional, organizaciones formales, tales como CAPAC-Perú, han promovido de manera más amplia la innovación dentro del sector papero involucrando a los responsables de políticas. A nivel regional, la iniciativa Papa Andina facilita el intercambio de información y el aprendizaje social entre sus socios.

*Membresía (miembros homogéneos vs. miembros heterogéneos)*

Algunos grupos, tales como APROTAC en Cochabamba y la asociación nacional de productores en Ecuador, CONPAPA, cuentan con miembros relativamente homogéneos de pequeños agricultores. Otros grupos, tales como la Plataforma del Chuño & la Tunta en Bolivia y CAPAC-Perú tienen diversos miembros, que incluye una variedad de actores de la cadena productiva, investigadores y otros proveedores de servicios. Una clase de grupo puede evolucionar a la otra. Por ejemplo, en Bolivia, el Grupo de Trabajo de Chips de Papas Nativas empezó con instituciones de investigación, una empresa procesadora privada y una organización de agricultores. Sin embargo, luego que el nuevo producto se desarrolló, la acción colectiva se centró en la asociación de productores (APROTAC).

*Principales actividades / servicios*

El ámbito de actividades refleja el alcance de los objetivos, los cuales pueden evolucionar con el tiempo, tal como se indicó líneas arriba. CAPAC-Perú, una organización nacional con metas generales, tiene tal vez la más amplia gama de actividades, que incluyen el suministro de información diaria sobre el mercado, asistencia técnica para los productores de papa, y el manejo de su propia marca de papas en el mercado al por mayor. La plataforma de Chimborazo brinda una gama de servicios algo más limitada para vincular a los agricultores con mercados urbanos específicos. La Plataforma del Chuño & la Tunta se centra aún más en el objetivo de promocionar el uso de productos tradicionales en mercados urbanos.

*Situación legal y gobierno*

CAPAC-Perú, APROTAC y la Plataforma del Chuño & la Tunta son organizaciones formalmente constituidas con consejos de administración y procedimientos internos operativos. Por el contrario, la plataforma de Chimborazo, en Ecuador, es un organismo informal sin mecanismos especializados de gobierno; el INIAP y el proyecto FORTIPAPA convocan a la plataforma. Las instituciones miembros de la plataforma la coordinan y se renueva cada año.

### *Base financiera*

En todos los casos, Papa Andina o sus socios locales (organizaciones de I&D) proporcionaron el respaldo financiero inicial. A medida que evolucionó la acción colectiva, los miembros empezaron a brindar recursos. En Perú, INCOPA y Papa Andina con una importante contribución de participantes del sector privado (procesadoras y escuelas de cocina), respaldaron las tres fases del EPCP para el desarrollo y promoción de nuevos productos. La plataforma CAPAC-Perú cobra un pequeño monto por membresía, pero aún depende del financiamiento externo. Ha desarrollado la capacidad de recaudar fondos y en el 2006 obtuvo una contribución de la AID a través del Ministerio de Agricultura peruano para cubrir sus gastos en los próximos tres años. En Bolivia, PROINPA ha respaldado la ejecución del EPCP y la formación de plataformas de concertación. Sin embargo, APROTAC es económicamente autónoma y ha aprovechado las nuevas oportunidades comerciales con las papas nativas para incrementar sus propios ingresos y los de sus miembros. En Ecuador, el proyecto FORTIPAPA, dirigido por el INIAP, y las ONGs miembros de la plataforma, financian la plataforma del Chimborazo.

### *Retos enfrentados por los grupos al vincular a pequeños agricultores con los mercados*

En el trabajo de Papa Andina con el EPCP y las plataformas de concertación en Bolivia, Ecuador y Perú, se presentaron cinco retos principales:

- Brindar una adecuada facilitación por grupo de trabajo
- Asegurar la sostenibilidad de la acción colectiva
- Potenciamiento
- Costos de participación
- Mejorar la equidad de género

### *Brindar una adecuada facilitación por grupo de trabajo*

La facilitación efectiva de grupos que ejecutan el EPCP y desarrollan plataformas de concertación, requiere de facilitadores adecuadamente capacitados quienes comprenden la complejidad de desarrollar oportunidades comerciales con pequeños agricultores sin ser paternalistas. Los funcionarios de las organizaciones nacionales de investigación, quienes son los socios estratégicos de Papa Andina, usualmente cumplen el rol de facilitación. Dichos profesionales generalmente cuentan con experiencia técnica en producción de cultivos. Un error común de las entidades de investigación o de desarrollo ha sido asumir la responsabilidad de algunas de las tareas de comercialización, en lugar de fortalecer las capacidades de los grupos de agricultores para desempeñar dichas tareas. La falta de conocimiento y capacidades de los facilitadores en áreas tales como análisis de mercado y desarrollo de cadenas productivas fueron retos importantes en las primeras etapas de ejecución del EPCP. Las habilidades en éstas áreas se han desarrollado a lo largo del tiempo. La facilitación de grupos heterogéneos igualmente requirió sensibilidad con respecto a los intereses y aspiraciones de los diversos participantes, así como la capacidad para promover el liderazgo entre los participantes. Dichas habilidades se desarrollaron a lo largo del tiempo.

### *Asegurar la sostenibilidad de la acción colectiva*

Los pequeños agricultores generalmente tienen costos de comercialización más elevados que los grandes agricultores, debido a su pequeño volumen de excedente comercializable, la falta de habilidades comerciales, y la falta de acceso a información y tecnología. La acción colectiva puede brindar oportunidades a los agricultores para acceder a servicios e información que les permita

mejorar sus capacidades en dichas áreas. Sin embargo, estos servicios tienen un costo que requiere ser cubierto. Hasta la fecha, las organizaciones de I&D involucradas en los ejercicios de EPCP y las plataformas de concertación han cubierto los costos en su mayoría. Se requiere el desarrollo de nuevos enfoques para financiar los servicios que requieren los pequeños agricultores para acceder a nuevas oportunidades comerciales. Se requieren mayores esfuerzos para aprovechar la descentralización política y administrativa que se está llevando a cabo en países andinos, involucrando a las autoridades locales en las actividades y captando su respaldo financiero. Asimismo, se requieren nuevos enfoques para promover la responsabilidad social e involucrar al sector privado de manera más efectiva.

### *Potenciamiento*

A la fecha, nuestro trabajo principalmente involucró el desarrollo de nichos de mercado para pequeños agricultores y pequeñas agroindustrias. Los enfoques participativos que usamos para identificar y desarrollar nuevas oportunidades comerciales, involucraron principalmente a pequeñas empresas agro-procesadoras, debido a lo pequeños que son estos mercados y al tiempo requerido para desarrollar nuevos productos y procesos. A pesar que las pequeñas empresas han invertido recursos en el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales, sus recursos financieros han sido limitados, y han carecido de capital de riesgo. Además, en algunas oportunidades no contaron con las herramientas comerciales y habilidades necesarias para evaluar oportunidades de negocio de forma apropiada. Estos factores han limitado la expansión de los mercados, y han limitado el número de agricultores y negocios involucrados a números relativamente pequeños.

### *Costos de participación*

El EPCP y el desarrollo de plataformas de concertación involucran procesos participativos que al parecer requieren mucho tiempo, en particular al principio, antes de obtener resultados tangibles. Se ha demostrado que esto puede ser una limitación para la participación de empresarios privados, quienes a menudo se muestran reacios a invertir tiempo en actividades de intercambio de información y aprendizaje colectivo sin contar con resultados rápidos. Se planificaron eventos públicos en cada una de las etapas del EPCP para informar a la gente sobre el avance logrado y los resultados concretos alcanzados, y éstos atrajeron a nuevos miembros interesados por las innovaciones desarrolladas. Lograr involucrar a personas del sector privado a menudo sigue siendo difícil.

### *Equidad de género*

Las mujeres han participado en el trabajo realizado en los tres países, sin embargo, aún queda mucho por hacer para lograr un impacto significativo en la equidad de género. Las mujeres involucradas en las actividades de comercialización (por ejemplo en la Plataforma del Chuño & la Tunta) desempeñaron roles más prominentes en los trabajos grupales y en la toma de decisiones que aquellas relacionadas con la producción. De alguna manera esto se debe a que los hombres tradicionalmente lideran las asociaciones de agricultores.

### *Cómo Papa Andina intenta abordar estos retos*

Papa Andina intenta abordar estos retos a través de la generación de capacidades para fortalecer a sus socios en las áreas de análisis de mercado, desarrollo de cadenas, enfoques participativos, desarrollo de productos y responsabilidad social. Se brindará especial atención al empoderamiento y desarrollo de áreas donde las mujeres puedan desempeñar roles más importantes en la acción colectiva, lo cual genera mayores beneficios para las mujeres y los/las niños/niñas.

Papa Andina también busca fortalecer las pequeñas agroindustrias a través de la formación sobre la práctica en el desarrollo de negocios. Se prestará particular atención al fortalecimiento de sus capacidades para acceder y manejar de manera efectiva recursos para promover el desarrollo del sector privado. Igualmente, se harán esfuerzos para fortalecer más clases de plataformas estratégicas, tales como CAPAC-Perú, la cual, sucesivamente, puede facilitar la provisión de servicios que puedan ayudar a pequeños agricultores y agroindustrias de diversas clases a responder de manera más eficiente a las oportunidades comerciales.

Con el propósito de formular lecciones aprendidas de su trabajo y potenciar el uso del EPCP y plataformas concertadas, Papa Andina se encuentra monitoreando y evaluando su trabajo, documentando sus casos y desarrollado lineamientos para enfoques que tienen una aplicación potencial más amplia. Ha empezado a desarrollar material de capacitación sobre métodos participativos para la acción colectiva en diferentes niveles. Por ejemplo, ha preparado una “Guía para el Usuario del EPCP” en idiomas español e inglés; se llevaron a cabo talleres para la construcción de capacidades para el EPCP, no sólo en la región andina, sino también en Nicaragua, Uganda y Laos. La prioridad para la etapa tres de Papa Andina será generar redes y fortalecer las capacidades en el uso del EPCP y de plataformas de concertación, y se espera que esto contribuya con el potenciamiento en el uso de estos enfoques, logrando un impacto creciente sobre la pobreza a nivel nacional y regional a lo largo del tiempo.

**Cuadro 2: Comparación de cinco casos de acción colectiva**

Variable	Caso				
	CAPAC Perú	APROTAC	Plataforma Chimborazo	Grupo de Normas para el Chuño	Plataforma Chuño & Tunta
Origen / contexto	Se estableció en el 2003. Surgió del ejercicio de EPCP. Responde a la creciente demanda del mercado por papas de alta calidad para supermercados, procesamiento y exportación.	Se estableció en el 2002. Surgió de un Comité Local de Investigación Agrícola, con el respaldo de PROINPA. Se fortaleció a través del ejercicio de EPCP y del desarrollo de un producto viable de papa nativa.	Iniciativa del programa de papa del INIAP para unir organizaciones desarrolladas con el fin de ayudar a que pequeños agricultores ingresen a mercados más prometedores.	Se estableció en el 2003. Surgió del ejercicio de EPCP en La Paz. Dejó de funcionar cuando se establecieron las normas de calidad para el <i>chuño</i> & la <i>tunta</i> .	Se estableció en el 2005. Surgió del EPCP.
Objetivos	Promover la comercialización de papas de calidad y otros cultivos andinos.	Desarrollar oportunidades comerciales para papas nativas de agricultores. Fortalecer la organización de los agricultores.	Fortalecer la organización de los agricultores. Vincular a pequeños agricultores con mercados de papa de alto valor.	Desarrollar normas de calidad para el <i>chuño</i> & la <i>tunta</i> .	Desarrollar nuevos mercados para el <i>chuño</i> & la <i>tunta</i> .
Duración deseada	Largo plazo.	Largo plazo.	Largo plazo.	Funcionó durante 12 meses para desarrollar las normas de calidad para el <i>chuño</i> & la <i>tunta</i> .	Largo plazo.
Cobertura	Nacional.	Local.	Local.	Nacional.	Local.
Membresía	Plataforma de cadena productiva y proveedores de servicios. Los miembros incluyen asociaciones de agricultores, pequeñas	Principalmente pequeños agricultores.	Organizaciones de pequeños agricultores y proveedores de servicios (ONGs, universidades, INIAP, CIP, gobiernos municipales). Los agentes de mercado son	Asociaciones de productores, vendedores, procesadores, oficinas públicas, ONGs.	Asociaciones de productores, vendedores, procesadores, exportadores, oficinas

	agroindustrias, agentes mayoristas y ONGs.		clientes, no miembros.		públicas y ONGs.
<b>Principales actividades / servicios</b>	Brindar información diaria sobre el mercado y servicios para promover la producción y comercialización de la papa nativa. Venta de papas al por mayor bajo la marca 'Mi Papa'.	Brindar a sus miembros servicios para mejorar la producción y la calidad de la papa, y promover su comercialización a través de la identificación de mercados y herramientas de negociación.	Organizar escuelas de campo para agricultores sobre temas agrícolas, coordinar planes de producción, brindar asistencia en la comercialización y desarrollo de nuevos mercados. Coordinar investigaciones sobre tecnología para mejorar los productos y agregar valor.	Preparar normas de calidad para el <i>chuño</i> & la <i>tunta</i> .	Desarrollar y promocionar productos, brindar asistencia técnica en la producción y procesamiento.
<b>Situación legal y gobierno</b>	Asociación sin fines de lucro formalmente constituida con un directorio elegido. Una ONG asume la presidencia, los representantes del sector privado son miembros del directorio (www.capacperu.org)	Asociación de agricultores formales, con un directorio y estatutos. Las relaciones comerciales entre APROTAC y LUCANA son obligatorias a través de contratos.	Organización informal. No cuenta con mecanismos de gobierno especializados. INIAP-FORTIPAPA asume la responsabilidad global de convocar a la plataforma y nombrar a un coordinador.	Organización informal. El gobierno de Bolivia legalmente aprobó las normas elaboradas por el grupo.	Organización informal hasta la fecha. Los miembros esperan formalizar la organización cuando hayan definido los objetivos, roles y normas.
<b>Base Financiera</b>	Recibe contribuciones de sus miembros y el respaldo de Papa Andina. Logró respaldo de la AID a través de una contribución en el 2006.	Funciona con fondos de las contribuciones de los miembros y recibe respaldo de PROINPA.	INIAP-FORTIPAPA brinda respaldo financiero para cubrir los gastos operativos.	Las organizaciones participantes brindaron los recursos.	Los recursos provienen principalmente de organizaciones de desarrollo que participan en la plataforma, y de Papa Andina.
<b>Principales retos externos</b>	Sistema informal de comercialización de papa tradicional, dificultad para obtener un precio justo por calidad, elevados costos por transacción acarreados al trabajar con pequeños agricultores en el desarrollo de nuevos mercados.	Pocos actores del mercado y proveedores de servicios aprecian el potencial para mercados de papas nativas. Los proveedores de servicios y los agentes de mercado carecen de mecanismos efectivos para trabajar con pequeños agricultores. Los mercados de papa nativa son informales, con falta de confianza, relaciones desiguales y acceso asimétrico a la información.	Dificultad para cumplir con requerimientos estrictos de calidad y volumen de grandes procesadoras (tales como Frito Lay). Elevados costos de transacción por abastecer a mercados fragmentados para restaurantes. Inestabilidad de precios.	No hubo.	Comercialización tradicional del <i>chuño</i> & la <i>tunta</i> . Se requiere inversión para campañas de publicidad, promoción y sensibilización, para mejorar la imagen de estos productos.
<b>Principales retos internos</b>	Requiere retirarse de las actividades operativas comerciales y asumir un rol más estratégico para vincular a pequeños agricultores con el mercado a través de la descentralización de sus actividades a nivel departamental	Requiere alianzas con más agricultores de papa nativa, otros proveedores de servicios y otros actores de la cadena productiva para reducir la estacionalidad del suministro, incrementar el volumen de productos de calidad, y reducir la dependencia en una sola procesadora. Requiere	Requiere desligarse de la comercialización directa de papas, y permitir que CONPAPA asuma este papel. Requiere empoderar a los agricultores para que asuman más roles en la toma de decisiones.	El reto principal fue lograr consenso entre los participantes sobre las normas de calidad.	Requiere definir una visión estratégica para el grupo y preparar un plan de trabajo con una clara definición de roles y responsabilidades. Requiere mejorar la calidad del <i>chuño</i> & la <i>tunta</i> abastecidos al mercado.



		consolidar y diversificar mercados y fuentes de soporte financiero.			
--	--	---	--	--	--

## 7. LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES

### 7.1 LECCIONES APRENDIDAS

Con respecto a la teoría de la acción colectiva, la experiencia de Papa Andina proporciona conocimientos prácticos interesantes de valor potencial para aquellas personas interesadas en promover la innovación en beneficio de los pobres y el acceso al mercado a través de la acción colectiva. En la siguiente parte de la presente sección, resumiremos algunas lecciones aprendidas de la experiencia Papa Andina en Bolivia, Ecuador y Perú.

*Lección 1: La acción colectiva puede estimular la innovación de forma tal que contribuya a la integración de pequeños agricultores al mercado y a la reducción de la pobreza.*

Una de las lecciones más importantes a partir de las experiencias con el EPCP y las plataformas de concertación es que la acción colectiva puede estimular la innovación del mercado en favor de los pobres. En cada uno de los casos en Bolivia, Ecuador y Perú, la acción colectiva resultó en innovaciones técnicas, comerciales o institucionales que, sucesivamente, contribuyeron a mejorar la participación de pequeños agricultores en el mercado, así como los ingresos de las personas en situación de pobreza. En los casos estudiados, la interacción de las personas que participan en las actividades grupales fortaleció los contactos comerciales, redes sociales, intercambio de conocimientos y confianza interpersonal. A medida que se desarrolló la capacidad para trabajar en equipo, los participantes identificaron nuevas oportunidades comerciales y desarrollaron nuevos procesos productivos, maneras de trabajar y productos para explotar estas oportunidades. Dichas innovaciones ayudaron a relacionar pequeños agricultores con mercados emergentes en condiciones más favorables, y a mejorar sus medios de subsistencia.

*Lección 2: La diversidad dentro de las plataformas de concertación puede ser una valiosa fuente de innovación comercial, técnica e institucional.*

A menudo se observó que la diversidad dentro de un grupo complica la acción colectiva. La experiencia de Papa Andina lo refleja ya que mientras los grupos diversos pueden ser más difíciles de facilitar en comparación con los grupos homogéneos (por ejemplo las asociaciones de productores), es más probable que resulten en nuevos productos, procesos, normas y comportamientos. Las experiencias con EPCP ilustran que existe gran valor en la diversidad para aprender e innovar. Dichas plataformas de concertación benefician directamente a aquellos que participan en ellas, puesto que ganan una importante percepción, establecen nuevos contactos interesantes y pueden acceder a nuevas oportunidades de negocio. Dichas plataformas también son valiosas para “externos” (*outsiders*) ya que ganan acceso a información y contactos valiosos a bajo costo. En otras palabras, una plataforma de concertación es una entrada muy atractiva para “nuevos miembros”, sean investigadores, donantes,

políticos, grupos de agricultores o empresarios, para debatir y establecer nuevos proyectos de I&D o nuevos negocios.

*Lección 3: La innovación comercial puede impulsar una posterior innovación tecnológica e institucional.*

Las experiencias con el EPCP en Perú, Bolivia y Ecuador han demostrado que las innovaciones comerciales (i.e., desarrollo de nuevos productos) pueden estimular el uso de nuevas tecnologías de producción así como nuevas instituciones. A nivel local, el lanzamiento de productos a base de papa nativa ha estimulado la formación y el fortalecimiento de organizaciones de agricultores, para facilitar la comercialización así como las mejoras en la producción y prácticas posteriores a la cosecha. A nivel regional y nacional, dichas asociaciones formales como la Plataforma del Chuño & la Tunta en La Paz y CAPAC-Perú se han formado para promover los intereses de los pequeños agricultores y otros actores de la cadena productiva. En el ámbito técnico, el desarrollo comercial ha estimulado el uso de nuevas técnicas de cultivo y técnicas posteriores a la cosecha requeridas para abastecer los tipos de papas demandadas por los procesadores y consumidores urbanos. Por ejemplo, se ha adoptado métodos para inhibir el brote de papas nativas y su permitir almacenamiento, reduciendo la estacionalidad del abastecimiento a los procesadores y consumidores. En su esfuerzo por vincular la investigación con el desarrollo e involucrar al CIP y a otras organizaciones nacionales de investigación en investigaciones orientadas al impacto, Papa Andina utiliza el EPCP y plataformas de concertación como medios para involucrarlos estrechamente en el proceso de innovación con los usuarios de la tecnología a diferentes niveles.

*Lección 4: La acción colectiva a diferentes niveles puede producir sinergias valiosas.*

Las plataformas de concertación y el EPCP han demostrado ser altamente complementarios. Los grupos que operan al nivel de la cadena productiva, en el marco del EPCP, han encontrado que la explotación de nuevas oportunidades comerciales a menudo requiere de la acción colectiva a nivel local, para construir capacidades en los agricultores y responder a las señales del mercado de manera efectiva. De manera similar, las asociaciones de productores y las plataformas de concertación a nivel local se han beneficiado del trabajo de desarrollo de las cadenas productivas, que identificaron nuevas oportunidades comerciales y establecieron redes sociales y comerciales para vincular a los productores con los actores del mercado.

*Lección 5: La acción colectiva no sucede por si sola, requiere de una buena facilitación.*

Los actores involucrados en la aplicación del EPCP de Papa Andina en Perú y Bolivia mencionaron que era la primera vez que representantes de todo el sector se unían para debatir la manera de mejorarlo. Igualmente, apreciaron el hecho que por primera vez las instituciones de investigación los escuchaban. Esto revela que las oportunidades para el intercambio de información y la acción colectiva necesitan crearse de manera activa. Esto es particularmente cierto al vincular a los actores a lo largo de la cadena productiva, quienes compiten en sus negocios diarios y cuyo tiempo tiene un elevado costo de oportunidad. Para garantizar la participación activa de actores clave en un entorno participativo se necesita de un adecuado proceso de facilitación para generar beneficios tangibles para los actores involucrados. Cuando observamos todas las experiencias que Papa Andina ha tenido con las plataformas de concertación, la exitosa acción colectiva usualmente se ha asociado con la facilitación altamente competente (social y técnica) de estos procesos.

*Lección 6: La biodiversidad e identidad cultural pueden agregar valor a la acción colectiva para el acceso comercial.*

En nuestro trabajo en los Andes percibimos que las papas nativas representan un bien importante para los pequeños agricultores andinos, ya que tienen una ventaja al producirlas en comparación con grandes agricultores en los valles y en el extranjero. En Bolivia y Perú, donde existe una biodiversidad de papa mayor que en Ecuador, la innovación comercial con las papas nativas ha sido un elemento clave al vincular pequeños agricultores con el mercado. Las papas nativas se han utilizado como un “filtro en beneficio de los pobres” para desarrollar nichos de mercado de alto valor para los cuales la pequeña escala tiene una ventaja comparativa. Las denominamos “filtro en beneficio de los pobres” porque las papas nativas se cultivan principalmente en zonas alto andinas donde predomina la presencia de pequeños agricultores y donde las condiciones ecológicas son favorables para su producción. Puesto que las papas nativas forman parte de su cultura y herencia, los productos del mercado elaborados en base a papa nativa les brinda mayores oportunidades para participar en estos nichos de mercado y promocionar su cultura. Estos productos también tienen un gran potencial en mercados externos puesto que son vistos como productos exóticos procedentes de los Andes, una región que goza de reconocimiento. La papa nativa puede agregar valor a la acción colectiva, haciendo que los pequeños agricultores y las pequeñas agroindustrias sean más competitivos en la cadena productiva de la papa. El EPCP ayuda a involucrar a pequeños agricultores en nuevos mercados, y a colocar un valor comercial a su herencia cultural.

## 7.2. CONCLUSIONES

El EPCP y las plataformas de concertación han demostrado ser efectivas en el desarrollo de innovaciones comerciales, y éstas se han convertido en conductoras para innovaciones institucionales y tecnológicas a lo largo de la cadena productiva. Para asegurar que los pequeños agricultores se beneficien de los procesos de innovación, las plataformas de concertación los ayudan a organizarse y a obtener acceso a los servicios que necesitan de los proveedores públicos y privados para explotar nuevas oportunidades comerciales e incrementar sus ingresos. Se han promocionado varias formas de acción colectiva a diferentes niveles (local, subnacional, nacional, regional). Éstas han involucrado a diferentes actores de la cadena productiva (incluyendo a grupos de pequeños agricultores) y proveedores de servicios para realizar una amplia gama de actividades y alcanzar diferentes objetivos. A nivel local, los agricultores se han integrado en asociaciones de productores o plataformas de concertación que los vincula con ONGs, gobiernos locales, comerciantes y proveedores de servicios. Estas plataformas han brindado oportunidades para el intercambio de información, construcción de capacidades y aprendizaje colectivo a nivel local, lo cual ha mejorado la capacidad de los agricultores para explotar las oportunidades potenciales de negocio. A un nivel más estratégico, las plataformas de concertación se han establecido como parte de un enfoque participativo al desarrollo comercial (el EPCP). Éstas han involucrado a consumidores, procesadores, agentes de mercado, asociaciones de agricultores, entidades públicas nacionales y organizaciones de I&D. Estos actores han identificado oportunidades de mercado y han trabajado en las innovaciones necesarias para explotarlas. A nivel regional, Papa Andina por sí sola funciona como una plataforma para el intercambio de información, aprendizaje y documentación de experiencias. La experiencia de Papa Andina y sus socios demuestra la manera en la cual las diferentes formas de acción colectiva que involucran a diferentes socios pueden estimular innovaciones comerciales, técnicas e institucionales que contribuyan a la integración comercial y la reducción de la pobreza.

## REFERENCIAS

Bermejo, H. y León J. 1994. Neglected Crops: 1492 Different Perspective. *Plant Production and Protection Series No. 26*. FAO, Roma, Italia. p. 149–163.

n

Bernet, T., A. Devaux, O. Ortiz y G. Thiele. 2005. Participatory Market Chain Approach. *LBL BeraterInnen News 1/2005*, p.8-13.

Bernet, T., G. Thiele & T. Zschocke. 2006. *Participatory Market Chain Approach (PMCA) User Guide*. Lima. Centro Internacional de la Papa (CIP) – Papa Andina.

Devaux, A. y G. Thiele. 2002. *Papa Andina, logros y experiencias de la primera fase (1998-2002). Compendio*. Lima. Centro Internacional de la Papa (CIP) – Papa Andina.

Devaux, A. y R. Valdivia. 2001. *Memorias del taller de “Interacción sobre las cadenas productivas de papa y quinua en el Altiplano Boliviano-Peruano”*. Lima. Centro Internacional de la papa (CIP) – Papa Andina.

Devaux, A., G. Thiele, G. López, y C. Velasco. 2006. *Papa Andina: Innovación para el Desarrollo en los Andes – Logros y Experiencias de la Segunda Fase: 2002-2006*. Lima. Centro Internacional de la Papa (CIP) – Papa Andina.

Engel, P. y M. Salomon. 2003. *Facilitating Innovation for Development: A RAAKS Resource Box*. Amsterdam. KIT.

Guerrero D., Monteros C., Momtesdeoca F., Pico H., Pino G., Pumisacho M., Reinoso I., Thiele G. y Yumisaca F. 2005. *Plataformas de concertación para vincular agricultores con el mercado*. Quito. INIAP-COSUDE.

Guidi A., Esprella R., Aguilera J. y Devaux A. 2002. *Características de la Cadena Agroalimentaria de Chuno y Tunta para el Altiplano Central de Bolivia*. Cochabamba–Bolivia. Fundación PROINPA, Proyecto Papa Andina– COSUDE.

Hall, A., B. Yoganand, R.V. Sulaiman y N.G. Clark. 2003. *Post-Harvest innovations in innovation: reflections on partnership and learning*. Birmingham. Crop Post-Harvest Programme (CPHP), África del Sur, c/o International Crop Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT).

Hall, A., N. Clark, S. Taylor y R. Sulaiman. 2001. *Institutional learning through technical projects: horticulture technology R & D systems in India*. Londres. ODI.

Horton, D. 2006. *Testing the PMCA in Uganda: Progress to date and suggestions for the future*. Lima. Centro Internacional de la Papa (CIP) – Papa Andina.

Horton, D. y M. Benavides. 2005. *Papa Andina, Resultados de un Proceso de Reflexión y Evaluación*. Lima. Centro Internacional de la Papa (CIP) – Papa Andina.

- INIAP. 2006. *La magia de la papa nativa*. Quito. INIAP, Papa Andina y FONTAGRO.
- Johnson N. y J. Berdegué. 2004. *Property rights, collective action and agribusiness*. In: "Collective action and poverty rights for sustainable development", 2020 Focus No. 11. Washington, DC. IFPRI.
- Mamani, P. .2002. *Promoción y establecimiento de grupos organizados de productores de papa en relación con la industria*. Cochabamba. Fundación PROINPA.
- Meinzen-Dick R. y M. Di Gregorio. 2004. *Collective action and Property Rights for Sustainable Development*. 2020 Focus No. 11. Washington, DC. IFPRI.
- Montesdeoca F., E. Bermúdez, L. Andrade. 2002. *Inserción de pequeños agricultores en la cadena productiva de la papa para la agroindustria*. Quito. XX Congreso de la Asociación Latino Americana de la Papa, ALAP.
- Oros, R., S. Arandia, F. Patiño y G. Thiele. 2006. *El saber local y la riqueza genética de Bolivia articulados a mercados: beneficios tangibles para pequeños productores de tubérculos andinos*. Quito. XII Congreso Internacional de Cultivos Andinos.
- Olson, M. 1971. 1971. *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Reinoso, I. y C. Monteros. 2005. *Plataformas de Concertación para Vincular Agricultores y Agricultoras con el Mercado*. Quito. INIAP/FORTIPAPA.
- Röling, N. (2002). Beyond the aggregation of individual preferences: Moving from multiple cognition in resource dilemmas. Wheelbarrows full of frogs: social learning in rural resource management. C. Leeuwis and R. Pyburn. Assen, Koninklijke Van Gorcum: 25-47
- Spooner, D., McLean K., Ramsay G., Waugh R. y Bryan G. 2005. *A single domestication for potato based on multilocus amplified fragment length polymorphism genotyping*. USA. PNAS.
- Thiele, G., A. Devaux, C. Velasco y K. Manrique. 2006. *Horizontal evaluation: stimulating social learning among peers*. ILAC Brief No. 12. Roma. International Plant Genetics Research Institute (IPGRI).
- Sandler, T. 1992. *Collective action: Theory and applications*. Michigan. University of Michigan Press.
- Van der Meer, K. 2004. Exclusion of small-scale farmers from coordinated supply chains: Market failure, policy failure or just economies of scale? Workshop "Is there a place for smallholder producers in coordinated supply chains?" World Bank, Washington, D.C. Smith, 8 de diciembre de 2004.
- Banco Mundial. 2006. Enhancing agricultural innovation: how to go beyond the strengthening of research systems. Washington, D.C.: The World Bank. Agriculture and Rural Development Department.

### DIRECCIONES DE CONTACTO

**André Devaux**, Iniciativa Papa Andina, Centro Internacional de la Papa, Apartado Postal 1558, Lima 12, Perú (a.devaux@cgiar.org)

**Claudio Velasco**, Iniciativa Papa Andina, Centro Internacional de la Papa, Av. Elias Meneces s/n., Cochabamba, Bolivia (c.velasco@cgiar.org)

**Gastón López**, Consultor privado de la Iniciativa Papa Andina, Apartado Postal 1558, Lima 12, Perú (gastlop@yahoo.com)

**Thomas Bernet**, Consultor privado de la Iniciativa Papa Andina Initiative, Apartado Postal 1558, Lima 12, Perú (t.bernet@cgiar.org)

**Miguel Ordinola**, Proyecto INCOPA, Centro Internacional de la Papa, Apartado Postal 1558, Lima 12, Perú (cip-incopa@cgiar.org)

**Hernán Pico**, Proyecto FORTIPAPA at the National Institute for Agricultural Research, Avs. Eloy Alfaro 30-350 y Amazonas, Edif. del MAG, piso 4, Quito, Ecuador (caporal@andinanet.net)

**Graham Thiele**, Iniciativa Papa Andina, Centro Internacional de la Papa, Apartado Postal 1558, Lima 12, Perú (g.thiele@cgiar.org)

**Douglas Horton**, Consultor privado de la Iniciativa Papa Andina, 7224 Treymore Ct., Sarasota, FL 34243, USA (d.horton@cgiar.org)