

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**Análisis de los factores que explican el éxito de la
Cooperativa Agraria Norandino en el desarrollo de los
productores agrarios de la región Piura al 2022**

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia
Social que presenta:

Luis Ubaldo Cueva Jiménez

Asesora:

María Amelia Fort Carrillo

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, María Amelia Fort Carrillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulado “Análisis de los factores que explican el éxito de la Cooperativa Agraria Norandino en el desarrollo de los productores agrarios de la región Piura al 2022”, del autor Luis Ubaldo Cueva Jiménez, dejo constancia de lo siguiente:

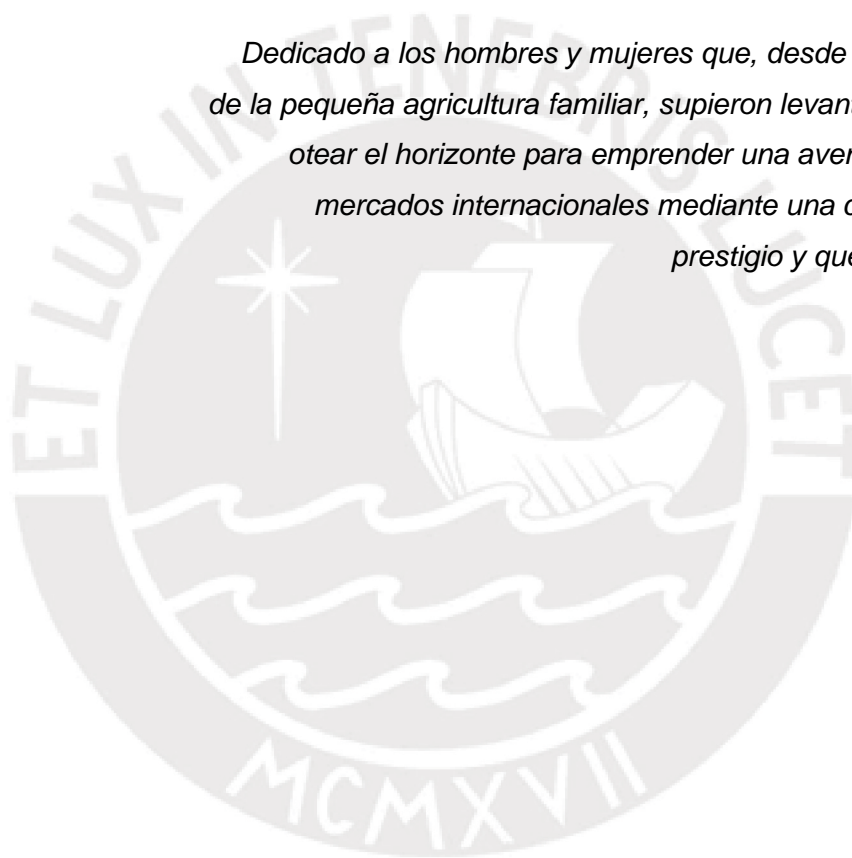
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 02/10/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

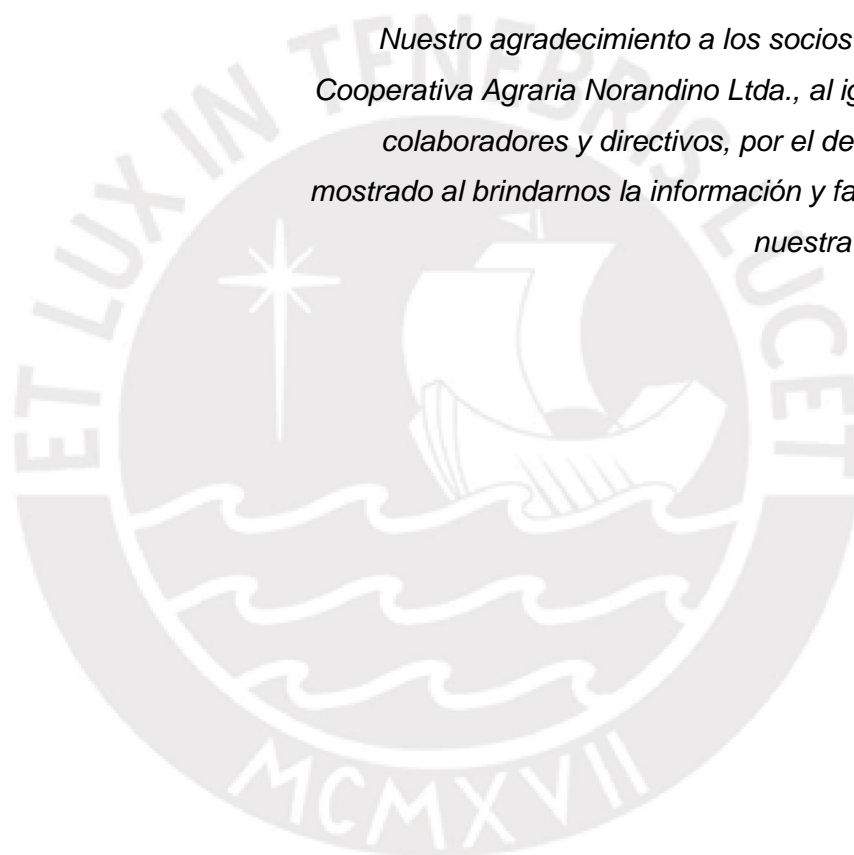
San Miguel, 07 de noviembre de 2023.

Apellidos y nombres de la asesora: Fort Carrillo, Maria Amelia	
DNI: 06649671	Firma 
ORCID: 0000-0002-5596-681X	

Dedicado a los hombres y mujeres que, desde la experiencia de la pequeña agricultura familiar, supieron levantar la mirada y otear el horizonte para emprender una aventura hacia los mercados internacionales mediante una cooperativa de prestigio y que los prestigie.



Nuestro agradecimiento a los socios y socias de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., al igual que a sus colaboradores y directivos, por el desprendimiento mostrado al brindarnos la información y facilidades para nuestra investigación.



RESUMEN

La investigación identifica los factores que explican el éxito de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., en el desarrollo de sus productores agrarios de la región Piura, desde sus inicios hasta el 2022, analizando la articulación de los principios del comercio justo, la participación de los socios y las competencias desarrolladas en los colaboradores. Desde una óptica de la Gerencia Social se pretende conocer los factores clave en la organización, exportación y su impacto en el desarrollo de sus productores agrarios; apoyándonos en los enfoques de desarrollo humano, desarrollo territorial, y crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Se utilizó la investigación cualitativa, entrevistando a directivos, socios, colaboradores y funcionarios relacionados con aquella. Encontramos que la valoración de los productores, la cultura andina de trabajo duro, las competencias de los colaboradores y la respuesta cooperativa a la expectativa de los socios explican dicho éxito. Los factores que se desprenden son: fomenta el aprendizaje, internaliza los principios del comercio justo, utiliza prácticas agrícolas sostenibles, valorar el trabajo del productor, una cultura de liderazgo; asimismo, el compromiso de los productores, su trabajo asociativo y las capacitaciones; además de las competencias básicas y transversales en el desempeño de sus colaboradores, lo que le permite orientarse al aprendizaje organizacional y la mejora continua; finalmente, la percepción de una adecuada retribución económica, la cultura de cambio que incluye su crecimiento personal, el generar incidencia en la comunidad en que viven; todo lo cual mejoraría en tanto la cooperativa preste atención a la salud de sus socios.

Palabras clave:

Cooperativa, productores, desarrollo humano, desarrollo territorial, valoración del trabajo.

ABSTRACT

The research identifies the factors that explain the success of the Cooperativa Agraria Norandino Ltda., in the development of its agricultural producers in the Piura region, from its beginnings until 2022, analyzing the articulation of the principles of fair trade, the participation of partners and the skills developed in the collaborators. From a Social Management perspective, the aim is to know the key factors in the organization, export and its impact on the development of its agricultural producers; relying on approaches to human development, territorial development, and sustained, inclusive and sustainable economic growth. Qualitative research was used, interviewing managers, partners, collaborators and officials related to it. We found that the appreciation of the producers, the Andean culture of hard work, the skills of the collaborators and the cooperative response to the expectations of the partners explain this success. The factors that emerge are: encourages learning, internalizes the principles of fair trade, uses sustainable agricultural practices, values the work of the producer, a culture of leadership; likewise, the commitment of the producers, their associative work and training; in addition to the basic and transversal competencies in the performance of its collaborators, which allows it to focus on organizational learning and continuous improvement; finally, the perception of adequate economic remuneration, the culture of change that includes their personal growth, generating impact in the community in which they live; all of which would improve as long as the cooperative pays attention to the health of its members.

Keywords:

Cooperative, producers, human development, territorial development, valuation of work.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO CONTEXTUAL	9
1.1. Diagnóstico Situacional del Contexto Social.....	9
1.2. Marco Normativo.....	13
1.2.1. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2030	14
1.2.2. Normativa Nacional sobre Cooperativas	15
1.3. Marco Institucional	17
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Principales enfoques relacionados con la investigación	22
2.2.1. Desarrollo humano.....	22
2.2.2. Desarrollo territorial.....	25
2.2.3. La Sostenibilidad.....	29
2.2.4. Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.....	32
2.2. Investigaciones Relacionadas	33
2.2.1. Investigaciones relacionadas internacionales.....	34
2.2.2. Investigaciones relacionadas nacionales.....	34
2.3. Conceptos Teóricos y de Gestión.....	36
2.3.1. Cooperativas.....	36
2.3.2. Articulación Empresarial.....	38
2.3.3. Principios del Comercio Justo	40
2.3.4. Participación de Productores.....	41
2.3.5. Competencias Laborales.....	41
2.3.6. Características de los socios.....	43
2.3.7. Percepción de actores clave.	43
3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1. Naturaleza de la investigación.....	45
3.2. Forma de investigación	45
3.3. Fuentes de información.....	45
3.4. Variables de la investigación	45
3.5. Técnicas de recolección de información.....	46

3.6.	Población y Muestreo.....	47
4.	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
4.1.	Valoración del trabajo y la producción sostenible	48
4.1.1.	Articulación de los principios del comercio justo.....	48
4.1.2.	Prácticas agrícolas sostenibles	55
4.1.3.	Valorización del trabajo del productor	56
4.1.4.	Cultura de liderazgo	60
4.1.5.	Logros de la articulación desarrollada	65
4.2.	Cultura andina de éxito a base del trabajo	67
4.2.1.	Participación comprometida	67
4.2.2.	Trabajo asociativo.....	71
4.2.3.	Capacitación de los socios productores de la cooperativa	81
4.3.	Competencias de los trabajadores	83
4.3.1.	Competencias básicas de los colaboradores de la cooperativa.....	83
4.3.2.	Competencias transversales de los colaboradores de la cooperativa.....	84
4.3.3.	Desempeño de los colaboradores de la cooperativa	85
4.3.4.	Aprendizaje organizacional	86
4.3.5.	Mejora continua.....	88
4.4.	La Cooperativa responde a la expectativa de los socios	88
4.4.1.	Retribución económica.....	89
4.4.2.	Cultura de cambio	93
4.4.3.	Crecimiento personal de los socios	102
4.4.4.	Incidencia en la comunidad.....	107
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1.	Conclusiones.....	110
5.1.1.	Implicancias teóricas de la investigación	110
5.1.2.	Implicaciones para directivos de cooperativas	112
5.1.3.	Implicaciones para la política	115
5.1.4.	Implicaciones para la Gerencia Social.....	115
5.1.5.	Limitaciones e implicaciones para futuras investigaciones	116
5.2.	Recomendaciones	116
5.2.1.	Aportes de la Gerencia Social a la Cooperativa Agraria Norandino.....	116

5.2.2. Sugerencias resultantes de la investigación.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	125
Anexo 1: Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida a los socios de la Cooperativa Agraria Norandino (CAN).....	125
Anexo 2: Guía de Conversación dirigida a directivos de la cooperativa	128
Anexo 3: Cuestionario para conocer las capacidades de los trabajadores.....	130
Anexo 4: Guía de entrevista dirigida a funcionarios de instituciones	132
Anexo 5: Socios Entrevistados. Características	133



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa del Corredor Andino: Zona cafetalera	10
Ilustración 2. Organigrama de la Coop. Norandino	20
Ilustración 3. Multidimensionalidad del Desarrollo Territorial	27
Ilustración 4. Objetivos por los cuales se asocian los productores	50
Ilustración 5. Opinión de los socios sobre el comercio justo	51
Ilustración 6. Práctica de la no discriminación, la igualdad de género y la libertad de asociación	54
Ilustración 7. Promoción del respeto al medio ambiente.....	56
Ilustración 8. Estructura que fomenta el liderazgo	60
Ilustración 9. Rendición de cuentas a los productores de una organización zonal	62
Ilustración 10. Manera en que la cooperativa le ayudó a superar barreras que se le presentaron.....	70
Ilustración 11. Gestión de la cooperativa para el desempeño de sus colaboradores	86
Ilustración 12. Percepción del pago recibido por los productores	92
Ilustración 13. Nivel educativo del socio productor y sus hijos	94
Ilustración 14. Presidenta de base junto a los productores y el tesista	97
Ilustración 15. Variedad en la conformación etaria de los socios entrevistados	99
Ilustración 16. Razones para que se incorporen nuevos socios.....	105

INTRODUCCIÓN

El **Objeto de estudio** se comprende al observar el movimiento cooperativo del Perú, que recibió un impulso en el gobierno militar de fines de los sesenta, dos décadas después tendía a desaparecer; por lo que la atomización de la tierra, la baja productividad y la consecuente pobreza predomina en nuestras zonas rurales, y Piura no era la excepción. En este contexto, un grupo de productores, alentados por la ONG Programa Integral para el Desarrollo del Café PIDECAFÉ, en 1995 constituyen una organización de nuevo tipo y de segundo piso con 18 organizaciones: la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFÉ), que nuclea la oferta de diversas organizaciones de pequeños productores. La idea de crear Cepicafé -hoy Cooperativa Agraria Norandino Ltda.- surgió en los pasillos de la facultad de Ingeniería Agraria de la Universidad Nacional de Piura, por parte de los jóvenes ingenieros César y Santiago Paz López, y José Rojas Hernández.

La gestión de CEPICAFÉ es exitosa en la medida que gestionan apoyo y se dejan apoyar para inculcar principios del comercio justo entre sus productores e insertarse a la cadena de comercio internacional, lo cual permite la exportación de café verde en grano, cacao en grano convencional, panela granulada de azúcar, entre otros productos, a mercados como Bélgica, Canadá, Ecuador, Estados Unidos, Francia, Holanda e Italia.

La gestión de Norandino, no solo es exitosa sino también visionaria, por lo que comprenden la conveniencia de avanzar en el proceso de generación de valor agregado a sus productos y dejar de comercializar sólo café, caña o cacao, para venderlo procesado para lo cual construyen módulos en el campo y un complejo agroindustrial en la ciudad de Piura, para procesar dichos productos; y exportarlos como café en grano procesado, pasta de cacao, y panela granulada; con el consecuente cambio cultural que la agroindustria rural significa.

Ahora bien, como **Objeto de Estudio**, la situación arriba descrita nos lleva a cuestionarnos acerca de la manera en que la experiencia exitosa en que la organización, agroexportación e industrialización de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. mediante su desarrollo endógeno, impacta en la vida de sus socios productores al cabo de dos décadas y media de existencia.

La presente investigación es relevante en tanto permite apreciar el impacto de una cooperativa agraria exitosa -desde el punto de vista empresarial- en el desarrollo de sus socios cooperativos, desde la mirada de los propios productores y productoras; quienes revelan luces y algunas sombras en la influencia de dicha organización.

La investigación permite, asimismo, comprender cuáles han sido las prácticas que permitieron su organización y gestión, en sus inicios; su tránsito de la forma asociativa hacia el modelo cooperativo; así como el impacto social, económico y ambiental en la vida de sus productores, de acuerdo con los enfoques del desarrollo humano, desarrollo territorial y la sostenibilidad.

El planteo general de la investigación pasa por observar que en la serranía de la región Piura, al igual que la de todo el Perú, las condiciones de acceso al mercado por parte de los productores son difíciles, y más difícil aun cuando se trata de llegar a los mercados internacionales. De hecho, las empresas agroexportadoras se suelen ubicar en la costa del Perú. Los pequeños productores de las zonas de sierra enfrentan una geografía que hace difícil que obtengan la propiedad de un área extensa que les permita generar economías de escala.

Por otro lado, las relaciones de intercambio en el mercado nacional e internacional suelen ser asimétricas, en desventaja para los productores, quienes siendo muchos suelen ser pequeños y no estar organizados, por lo que son tomadores de precio, con bajo poder de negociación.

De los 2'260,973 productores agropecuarios identificados al 2012 (INEI, 2018, "Compendio Estadístico Perú 2018", Pág. 1027-1028), sólo el 23.5% consideraban que la actividad agropecuaria produce suficientes ingresos. Ese mismo año, en la región Piura, de sus 142,850 productores agropecuarios, solo el 24.9% consideraba que la actividad les produce suficientes ingresos (INEI, 2018, Pág. 1027-1028).

Conscientes que la tendencia de la demanda mundial del **café** es decreciente, los productores asociados a Cepicafé buscan nichos especiales como el de productos orgánicos y de productos gourmet, en el mercado de comercio justo, para orientar su comercialización, por lo que sus directivos no desaprovechan la oportunidad que significa tener contactos en Europa o Norteamérica y cada vez que tienen la oportunidad de viajar

al extranjero promueven la venta de productos alternativos al café. Sin embargo, los productores están entrados en edad, con menos fuerzas y los mismos retos.

En el caso del **cacao**, el Perú viene haciendo un pésimo negocio: exporta el insumo cacao e importa el producto chocolate, lo cual es insostenible. El MINAGRI (2014, pág. 10), ha reportado que su aporte al Valor Bruto de Producción (VBP) Agropecuario se ha incrementado 71% en nueve años; pasando del 0.7%, en el 2004 al 1.2%, en el 2013. Asimismo, señala que la superficie en verde del cultivo permanente cacao se incrementó de 3,000 Has. a 137,000 Has, creciendo 45 veces para dicho período (Pág. 19). El pasado siglo el cacao fue considerado como un cultivo complementario, donde la participación femenina era significativa de cara al autoconsumo.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2014), en su “Anuario Comercio Exterior Agrario 2012”, reporta que las diversas partidas con las que se exportó el cacao, insumo o producto terminado, ascendieron a US\$ 128'831,000. Por el contrario, el MINAGRI (2019) en su “Anuario Estadístico de Comercio Exterior Agrario 2018”, señala que las exportaciones FOB del cacao de ese año ascendieron a US\$271'486,000, bajo siete partidas arancelarias: los demás cacos crudo en grano, entero o partido; manteca de cacao, con acidez en ácido oleico superior a 1% e inferior o igual a 1.65%; manteca de cacao, con acidez en ácido oleico superior a 1.65%; cacao tostado en grano, entero o partido; demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao; manteca de cacao, con acidez expresado en ácido oleico inferior o igual a 1%; y cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante.

En este contexto se aprecia la tendencia creciente de la demanda del cacao en el mercado mundial, pero con una marca asociada al café y la conveniencia de migrar de un modelo asociativo a uno cooperativo, el 2006 deciden crear la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. de la cual suelen omitir el “Ltda.”, que aquí respetamos; La integración de dicha cooperativa es resultado del esfuerzo desarrollado a lo largo de ocho años para visitar plantas extranjeras, diseñar el proyecto, financiarlo y construir la planta. Sin embargo, la aparición de cadmio en algunas zonas de producción piuranas afecta al cultivo, el producto, los productores y la cooperativa.

De manera similar, en el caso de la producción de la **panela granulada**, si bien es el producto donde se ha dado un notorio cambio para bien de los productores, también enfrentan problemas de competencia desleal por parte de quienes son productores

independientes, que no respetan las prácticas de producción orgánica, que se benefician de su ubicación en las zonas donde productores invierten y trabajan más para cumplir la normatividad correspondiente; sin embargo se exponen a la contaminación resultante de las malas prácticas de sus vecinos.

Desde una mirada de la Gerencia Social **la investigación es pertinente** pues brinda luces sobre el desarrollo de los productores agrarios de la región Piura a partir de los conceptos del desarrollo humano, desarrollo territorial y la sostenibilidad en el que se desenvuelve la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. en estudio.

Desde la Gerencia Social se pretende conocer cuáles son los factores que explican el impacto en el desarrollo de los productores agrarios de su zona de influencia por parte de una cooperativa exitosa en la región Piura. Mientras que en el ámbito regional se perciben conflictos entre los asociados de diversas organizaciones de productores agrarios -aun entre quienes participan en el sistema del comercio justo (CJ)- en el caso de la cooperativa en estudio se practica con cierta naturalidad los principios del CJ, por lo que nos interesa investigar ¿de qué manera Cepicafé consiguió articular dichos principios entre sus asociados? y ¿de qué manera Norandino consiguió mantenerlos vigentes entre sus socios?

El éxito manifestado en la eficiencia y eficacia con que se ha venido gestionando la organización requiere el concurso consciente de los diversos actores involucrados con la cooperativa, por lo que hemos de investigar ¿cuál ha sido la participación en la implementación de la cooperativa de los productores agrarios?, ¿cuál ha sido la participación en la implementación de la cooperativa de los directivos? y ¿cuál ha sido la participación en la implementación de la cooperativa de los colaboradores?

Asimismo, reconociendo que las organizaciones no son creaciones naturales, que en nuestro país los niveles de desconfianza son elevados y que para tener éxito empresarial se requiere contar con un equipo de colaboradores adecuadamente capacitados, lo cual no suele ser habitual en las organizaciones rurales; es que debemos identificar ¿cuáles son las competencias proporcionadas a los colaboradores de la cooperativa?

Por otro lado, las percepciones de los diversos actores informan acerca de la satisfacción con los avances realizados y en su desarrollo personal, por lo que se indagará por la

percepción que tienen acerca de la experiencia respecto a la asociación, respecto a la cooperativa y respecto a la expectativa de su futuro.

Finalmente, existen productores y directivos rurales, así como autoridades locales, interesados en la gestión de sus organizaciones de manera que puedan generar adhesión de sus miembros, buscar mercados, acopiar, industrializar y exportar sus productos, y generar valor agregado en el ámbito regional. Por este motivo, se quiere indagar y documentar la trayectoria recorrida por la organización en la persona de sus directivos y socios cooperativos, documentar los diversos hallazgos, para que en base a ellos se puedan formular propuestas o “lecciones aprendidas” en diversas circunstancias, tal que faciliten su tránsito o adaptación a otras organizaciones de productores agrarios. Aquí radica la pertinencia de la Gerencia Social en la presente investigación.

La situación descrita nos lleva a cuestionarnos acerca de la manera que se pueda rescatar la experiencia de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., que ha gestionado de manera eficaz y eficiente a cerca de siete mil productores de diversas regiones del norte del Perú, logrando un desarrollo basado en las capacidades de sus organizaciones. Intentar rescatar el impacto de dicha cooperativa en sus socios productores motiva cuestionarnos: **¿Cuáles son los factores que explican el éxito de la Cooperativa Agraria Norandino en el desarrollo de los productores agrarios de la región Piura desde sus inicios hasta el 2022?**

Dicho cuestionamiento nos llevó a plantear las **preguntas específicas**:

1. ¿De qué manera Cepicafé y Norandino lograron la articulación de los principios del comercio justo entre los usuarios de derecho?
2. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores involucrados en la implementación de la Cooperativa Agraria Norandino de la región Piura?
3. ¿Cuáles son las competencias que la Cooperativa Agraria Norandino ha desarrollado entre sus colaboradores para su adecuado desempeño?
4. ¿Cuál es la percepción de los principales actores involucrados en la implementación de la Cooperativa Agraria Norandino de la región Piura?

La investigación tiene como **Objetivo General**: Identificar los factores que explican el éxito de la Cooperativa Agraria Norandino en el desarrollo de sus productores agrarios de la región Piura, analizando la articulación de visión y de los principios del comercio justo entre los usuarios de derechos, el nivel de participación de los actores y las competencias desarrolladas en sus colaboradores, con la finalidad de facilitar su adopción por organizaciones similares.

Objetivos específicos

1. Determinar y analizar la articulación entre los usuarios de derecho de Cepicafé y Norandino para internalizar los principios del comercio justo.
2. Identificar los mecanismos y el nivel de participación de los actores involucrados en la implementación de la Cooperativa Agraria Norandino de la región Piura
3. Determinar cómo la adopción de nuevas competencias técnico-productivas y administrativas ha incrementado la productividad de sus colaboradores.
4. Identificar y analizar la percepción de los diversos usuarios de derechos de la Cooperativa acerca de la mejora en los ingresos económicos de los socios productores.

Para el análisis de los factores que explican el éxito de la cooperativa en estudio, el **contenido de la tesis** se ha dividido en cinco capítulos; de ellos, el primero aborda el contexto situacional, normativo e institucional de dicha organización. El contexto normativo desarrolla los Objetivos del Desarrollo Sostenibles (ODS) y la normativa nacional sobre cooperativas.

El segundo capítulo reporta los enfoques relacionados, como el desarrollo humano, desarrollo territorial, sostenibilidad, y el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible; asimismo, se reportan investigaciones relacionadas; y concluye con una revisión de los conceptos teóricos y de gestión como las cooperativas, articulación empresarial, comercio justo, participación, competencias laborales, características y percepciones de los socios.

El siguiente capítulo da cuenta del diseño metodológico, propio de una investigación cualitativa, buscando recuperar una experiencia exitosa; teniendo como variables las

prácticas del comercio justo, la participación de los socios cooperativos, las competencias de los colaboradores y la percepción de los actores. Las fuentes utilizadas, son tanto primarias como los socios, directivos, trabajadores y aliados en el gobierno y la academia. Para ello se utilizó técnicas de recolección de la información como: entrevistas y encuestas, así como la revisión documental. Culmina el capítulo con la población y el muestreo correspondiente.

En el capítulo cuarto se presentan los hallazgos de la investigación, como la valoración del trabajo y la producción sostenible, la cultura andina de éxito a base del trabajo, las competencias de los trabajadores y la forma en que la cooperativa responde a las expectativas de los socios.

A continuación, el quinto capítulo permite exponer las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Finalmente se acompañan con las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

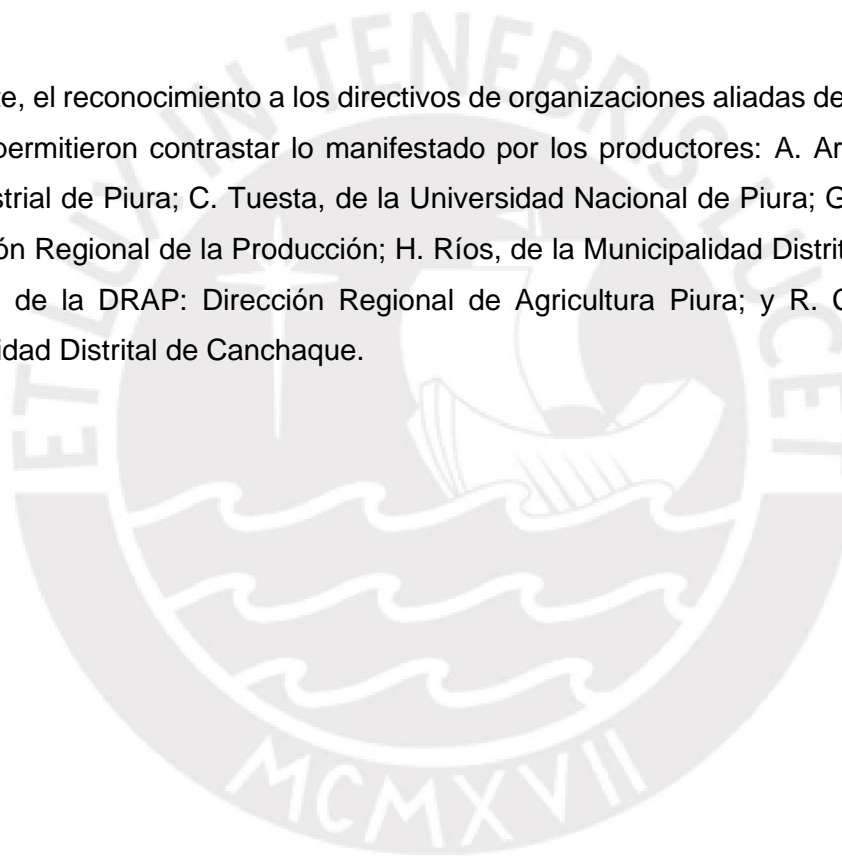
El investigador agradece a las diversas **personas e instituciones que han contribuido con la investigación**, quienes se dieron a sí mismas, a través de su tiempo, para brindarnos su testimonio, de la experiencia o el conocimiento obtenido acerca del objeto de estudio. En especial destacamos el aporte de los 40 productores de la cooperativa entrevistados: A. Solís, A. Cortez, A. Huamán, B. Rivera, B. Calle, C. Castillo, C. García, E. Campos, E. Facundo, H. Niño, J. Guerrero, J. Aguilar, J. Acha, J. Edilberto, J. Farfán, L. Huiman, L. Viera, L. Abad, L. Pintado, M. Domínguez, M. Chinchay, M. Carrasco, M. Curay, M. Jabó, O. Guerrero, P. Quevedo, P. Villegas, R. Chira, R. Aguilar, R. Calle, S. Ojeda, S. Livia, S. Balarezo, T. Cruz, U. Bermeo, U. Medina, V. Chinchay, W. Cruz, y W. Merino.

Asimismo, a los 48 trabajadores de la cooperativa que participaron respondiendo, de manera anónima, el cuestionario sobre sus capacidades, cuyos cargos son: Administrador, apoyo administrativo, áreas de: calidad en café análisis físico, de certificaciones, de fortalecimiento organizativo, técnica; aseguramiento de la calidad, asesor legal; asistentes: asistente, administrativa, área comercial, calidad, 03 contables, acopio, de aseguramiento de la calidad planta café, fortalecimiento organizativo, externo área comercial, 05 técnicos; contador, contador de costos, coordinadora del proyecto de reforestación; los jefes de: planta, planta de café y cacao, área de control de calidad; los responsables de: área de cacao, almacén café, aseguramiento de la calidad de módulos

de panela, calidad en la planta de procesamiento de cacao, de la calidad de cacao, de mantenimiento de equipos e infraestructura de módulos de procesamiento de panela, de proyectos, del área de acopio, del área de logística, de la Zonal San Martín, y de exportaciones; secretaria de gerencia; supervisores de: aseguramiento de la calidad, de producción, y de seguridad y salud en el trabajo; 02 técnicos de campo, y tesorera.

De igual manera, sea nuestro agradecimiento a los directivos de la cooperativa, quienes permitieron corroborar lo manifestado por los productores: Wilfredo García, Presidente de la Cooperativa (2022-2025); Juan Huamán, Presidente del Comité de Vigilancia (2019-2020); José Reyes, Gerente General; y Carlos Neyra, Gerente de Administración y Finanzas.

Finalmente, el reconocimiento a los directivos de organizaciones aliadas de la cooperativa que nos permitieron contrastar lo manifestado por los productores: A. Arbulú, del CITE Agroindustrial de Piura; C. Tuesta, de la Universidad Nacional de Piura; G. Carrasco, de la Dirección Regional de la Producción; H. Ríos, de la Municipalidad Distrital de Montero; J. Moran, de la DRAP: Dirección Regional de Agricultura Piura; y R. Córdova, de la Municipalidad Distrital de Canchaque.



1. MARCO CONTEXTUAL

1.1. Diagnóstico Situacional del Contexto Social

El departamento Piura ubicado en el noroeste del Perú se divide en ocho provincias y 65 distritos. Su población en el 2017 ascendió a 1,857 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.0 por ciento (BCRP, 2018); sin embargo, la población rural ha disminuido respecto al año 2007 en un 15 por ciento.

El área cultivada del departamento creció en la pasada década, pasando de 169.8 miles de hectáreas cosechadas a 199.7 mil, de las cuales el 83.7 por ciento corresponde a los cultivos de: arroz cáscara, mango, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, limón sutil, plátano, trigo, café y frijol castilla (BCRP, 2018).

La producción cafetalera del Perú se concentra en el norte del país (Piura, Cajamarca, Amazonas y San Martín), con 43% del área cultivada y un rendimiento de 18.2 quintales por hectárea, seguida de la zona central (Junín, Pasco y Huánuco) con el 34%, para concluir con la zona sur (Apurímac, Ayacucho, Cusco y Puno), con el 23% de dicha superficie (Andina, 2018). Como se puede apreciar, el departamento de Piura se encuentra liderando el cultivo de este producto.

La producción del café en la sierra piurana se localiza entre los 800 y 1800 m.s.n.m. en el llamado Corredor Andino, en el cual se ubican distritos cafetaleros de las provincias de Ayabaca (Montero, Jililí y Sicchez), Morropón (Chalaco y Yamango) y Huancabamba (Canchaque, Lalaquiz y San Miguel del Faique), con temperaturas promedio de 22.6°C, y humedades relativas medias entre 70.4% y 85.9%. En dicha zona, el espacio campesino con mayor marginalidad en Piura -con menores oportunidades y derechos para el desarrollo humano- se encuentran las organizaciones cafetaleras asociadas a la Cooperativa Agraria Norandino, sus productores poseen en promedio una hectárea de café por familia, distribuida entre tres y siete parcelas ubicadas en laderas de cerros (CEPICAFE - PIDECAFE, 2001); situación a la que se añade el aislamiento que ocasionan las lluvias de la zona con un pico en marzo.



Ilustración 1. Mapa del Corredor Andino: Zona cafetalera
Fuente: Google (2019)

La provincia serrana de Ayabaca es la más pobre del departamento, a diciembre del 2017, el 68.1% de su población se encuentran en situación de pobreza total y el 29.7% en pobreza extrema (CEPLAN, 2017), comprende los distritos cafetaleros de Montero, Jililí y Sicchez. Su población estimada a 2017 asciende a 141,469 personas, lo cual quiere decir que ha disminuido en 0.87% respecto al 2008; donde, si bien aumentaron las instituciones del sistema educativo rural básico regular en 31.63%, las matrículas en dicho sistema educativo cayeron en 3.84%, para el período antes mencionado (INEI, 2019).

Por su parte, Huancabamba, a diciembre del 2017, reportaba que el 67.8% de su población se encuentran en situación de pobreza total y el 33.9% en pobreza extrema (CEPLAN, 2017), comprende los distritos cafetaleros de Canchaque, Lalaquiz y San Miguel del Faique. Su población estimada a 2017 asciende a 127,370 personas, lo cual quiere decir que ha disminuido en 0.63% respecto al 2008; donde también aumentaron las instituciones del sistema educativo rural básico regular en 29.01%, mientras las matrículas en dicho sistema educativo cayeron en 27.35%, para el período antes mencionado (INEI, 2019).

Finalmente, Morropón, a diciembre del 2017, reportaba que el 53.1% de su población se encuentran en situación de pobreza total y el 12.9% en pobreza extrema (CEPLAN, 2017), comprende los distritos cafetaleros de Chalaco y Yamango. Su población estimada a 2017

asciende a 156,573 personas, lo cual quiere decir que ha disminuido en 4.56% respecto al 2008; donde también aumentaron las instituciones del sistema educativo rural básico regular en 7.57%, mientras las matrículas en dicho sistema educativo cayeron en 30.27%, para el período antes mencionado (INEI, 2019).

El precio del café depende de los ciclos de mercado mundial, obligando a los productores a entregar su producción a acopiadores de comerciantes peruanos y ecuatorianos, quienes les otorgaron “adelantos” a cuenta de la producción, y que al ser bajos -en el año 1991 cayeron de manera significativa- les obligan a solicitar adelantos con lo cual la situación de dependencia se perpetua.

La crisis económica de fines de los ochenta y principios de los noventa, significó un reto enorme para los agricultores de la sierra piurana debido a la hiperinflación y posterior proceso de apertura y liberalización de la economía, obligándoles a formular un diagnóstico, plantearse alternativas para reactivar el sector cafetalero, tecnificando los cultivos a la vez que generando alternativas de comercialización, abandonar la organización rural como ente reivindicativo, para pasar a ser propositivo, con lo cual en 1991 fundaron la ONG para el desarrollo PIDECAFE, Programa Integral para el Desarrollo del Café, como una propuesta técnica para el progreso socio económico de los socios y abocarse a obtener financiamiento para la comercialización directa, propiciando la creación de asociaciones de productores con miras de tecnificación de sus procesos (CEPICAFE - PIDECAFE, 2001).

En 1992, la producción de café era de un millón de quintales y en el 2017 creció hasta 5 millones de quintales. En un inicio el café producido en Cajamarca era conocido de mala calidad, porque no había un tratamiento adecuado de post cosecha, el productor no contaba con capacitación ni infraestructura, lo que impedía el ingreso a los mercados internacionales; constituyéndose en una oportunidad para el ingreso del café piurano (El Regional Piura, 2018).

En 1993 ocurrió la primera venta de 2000 quintales de café a la Central de Cooperativas Nor Oriente de Chiclayo y a intermediarios locales, a un precio acordado por los delegados de los productores y difundida por la emisora AM de alcance rural Radio Cutivalú, lo cual fue fundamental para mantener su posición frente a las propuestas de los acopiadores. Con la misma Central de Cooperativas se estableció un convenio para la exportación indirecta de 77.6 TM de café natural, seguido del despacho de 4

contenedores a España y medio contenedor a la GEPA de Alemania (CEPICAFE - PIDECAFE, 2001).

La experiencia de comercialización en conjunto puso en evidencia la baja calidad del producto exportado, lo que obligó a los productores a tecnificar y mejorar sus cultivos y ser más permeables al ingreso de nuevos socios. Fue en este contexto donde se hizo evidente la necesidad de contar con una central para exportar al mercado solidario, razón por la cual se constituyó en marzo de 1995, CEPICAFE, Central Piurana de Cafetaleros, como una asociación civil sin fines de lucro, por acuerdo de 6 núcleos de productores, 11 asociaciones y una cooperativa cafetalera regional (CEPICAFE - PIDECAFE, 2001).

El tiempo transcurrió y el aprendizaje fue favorable para tecnificar su agricultura, incrementar su oferta exportable, mejorar la capacidad de gestión de sus directivos y para que la experiencia se expanda a otros productores quienes veían que sus productos salían al extranjero por operaciones realizadas por una organización rural.

En el interín se procuró incrementar el valor del producto, ofreciéndolo a los mercados más exigentes y que valorasen el trabajo del productor rural, así se acercaron, gestionaron y se integraron a mercados que requerían certificaciones como el de comercio justo *Fair Label Organization* (FLO), lo que a su vez reforzó la necesidad de contar con prácticas democráticas, equidad del género, conciencia medioambiental, y que, a su vez les llevó a contar con el sello *Bird Friendly*, que les permitía llegar a mercados selectos que reconocían, valoraban y pagaban por estas prácticas del cultivo.

El nuevo milenio venía con nuevos retos, incrementar los ingresos de los productores más allá de las oscilaciones de los mercados, por lo que se hacía necesario la diversificación de los productos, lo que se hizo identificando, aprendiendo, cultivando y procesando, el 2003, la panela granulada de caña, adecuada para una tendencia mundial de un mayor cuidado por la salud y desconfianza del azúcar industrial. De igual manera ingresaron a la producción de mermelada de mango -fruta abundante en Piura que se exporta, pero que ocasionalmente se queda en el descarte- alquilando la infraestructura de la universidad local.

La búsqueda de un producto complementario en términos de ventana comercial y de mayor valor, encontró un producto que hasta ese entonces -2006- era visto como un cultivo marginal, el cacao; el mismo que resultó ser de los más valiosos cacaos finos de

aroma. De igual manera, cada vez que los directivos participaban en ferias exhibían productos regionales con potencial de exportación, probaron con miel, algarrobina, etc. No se obtuvieron ventas necesariamente, pero se cultivaron amistades que veían de buen grado el emprendedorismo de los productores.

Cuando se hizo evidente que CEPICAFE era más que la producción comercialización del café se optó por cambiar el nombre de la organización, a la vez que se modificaba el tipo de organización pasando de asociación a cooperativa y de una cobertura más allá de la región Piura. Según la cooperativa Ideas Comercio Justo (s/f), se involucraron alrededor de 7000 pequeños productores, que querían mejorar la calidad de sus productos y servicios buscando satisfacer las crecientes demandas de competitividad en el mercado nacional e internacional.

La Cooperativa Agraria Norandino Ltda, fue creada el 26 de noviembre del 2005 en la ciudad de Lamas (San Martín) y agrupa a tres organizaciones del norte peruano: CEPICAFE (Piura), La Central Fronteriza del Norte de Cafeteleros CENFROCAFE y Sol y Café (Cajamarca). Su principal objetivo fue fortalecer los aspectos empresariales de las tres organizaciones socias, y de esta forma contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus socios (Ideas. Comercio Justo, s/f).

La Cooperativa Agraria Norandino, con su sede principal en la región Piura, se encuentra presente en 6 regiones del país, apostando por la producción de café, cacao orgánicos y panela con altos estándares de calidad y comercio justo, lo que ha permitido su ingreso y posicionamiento en el exigente y competitivo mercado mundial, así como la mejora de la calidad de vida de 7000 productores de las regiones Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Piura, San Martín y Tumbes (El Regional Piura, 2018).

La cooperativa viene impulsando el desarrollo del mercado local, con la marca Norandino para sus productos como: café tostado molido, panela granulada y mermeladas de frutas tropicales (Progreso, 2019).

1.2. Marco Normativo

Las iniciativas de la Cooperativa Agraria Norandino, si bien se gestionan desde una lógica privada, han sido respetuosas no solo de las normas de nuestro país, sino también de los acuerdos internacionales y/o globales que le afectan. Como tal pasamos revista a la

normatividad a la que se ha adscrito la cooperativa: Los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Ley General de Cooperativas.

1.2.1. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2030

El 25 setiembre de 2015, en la cumbre de las Naciones Unidas, se aprobó el documento “Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”; el mismo que fue ampliado con un segundo texto de marzo del 2016, “Marco de Indicadores mundiales de los Objetivos y Metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Entre estos objetivos, existen algunos que impactan en la gestión de la cooperativa estudiada:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

Meta 1.1. Erradicar la pobreza extrema. Tarea en que la cooperativa contribuye generando puestos de trabajo a lo largo de su cadena productiva.

Meta 1.5. Fomentar la resiliencia entre los más pobres que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Es asumida por la cooperativa que promueve la reforestación de su área de influencia y el acceso a la venta de bonos de carbono en beneficio de sus asociados vulnerables.

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Meta 2.3. De aquí al 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los agricultores a pequeña escala, en particular las mujeres, los agricultores familiares y los ganaderos, mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los mercados y las oportunidades para añadir valor y obtener empleos no agrícolas. Tarea en la cual está empeñada la cooperativa al diversificar sus actividades, tanto agrícolas, de transformación, de comercialización, así como de financiamiento.

Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Meta 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. Lo cual se promueve entre las asociadas, desde su capacitación y una discriminación positiva para establecer cuotas de género que aseguren su participación en los cargos directivos de la organización.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Meta 8.5. Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo a igual valor. Lo cual viene siendo atendido por la cooperativa dando posibilidades a los hijos de los productores para que accedan a un puesto de trabajo en la organización.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción globales.

Meta 12.2. Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. La cooperativa fomenta la compra de bonos de carbono.

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad.

Meta 15.2. Promover la puesta en práctica de la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, detener la deforestación, recuperar los bosques degradados y aumentar considerablemente la forestación y la reforestación a nivel mundial. Meta que es practicada por la cooperativa en su ámbito de influencia.

1.2.2. Normativa Nacional sobre Cooperativas

Ley N° 31335.- Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias

La ley, promulgada el 9 de agosto de 2021, tiene por objeto “desarrollar el marco normativo que permita el fortalecimiento organizacional, fomento y promoción de las cooperativas agrarias de usuarios y de sus organismos de integración, dotándolas a su vez de un

régimen tributario que responda a su naturaleza y al tipo de actos que desarrollan con sus socios” (Congreso de la República, 2021, Art 1°). También señala que la cooperativa agraria de usuarios “es una sociedad de personas que realizan actividad agrícola y/o forestal y/o ganadera, detallada en el anexo de la presente ley, que se han unido de forma voluntaria mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada que cumple con los principios cooperativos” (Art 2°).

Decreto Legislativo N° 085. Ley General de Cooperativas

La Ley General de Cooperativas, promulgada mediante Decreto Legislativo N°085 (1981), establece que “Toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro, y procurará, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad.”, en consecuencia los resultados de la gestión de la cooperativa estudiada permite satisfacer necesidades empresariales de sus asociados, pero su gestión no puede significar rentabilidad para alguien en particular. Esta organización nace de la voluntad de los asociados quienes se manifiestan libremente en asamblea general para su constitución. Entre las cooperativas primarias, clasificadas por su actividad económica figuran las cooperativas agrarias.

Decreto Supremo N° 074-90-TR (1990) que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas.

El T.U.O. amplía los alcances del Decreto Legislativo 085, manifiesta la misma consideración y clasificación antes mencionada. Precisa detalles de su conformación, derechos y obligaciones de los organismos que la conforman.

Algunos aspectos que se detallan en el T.U.O. están la constitución, su administración, el régimen económico, disolución y liquidación, régimen de integración,

Ley N° 29683 (2011), establece algunas precisiones respecto a la constitución de la cooperativa

Respecto a la constitución de la cooperativa, la Ley N° 29683 (2011), establece algunas precisiones en el sentido que “las cooperativas, por su naturaleza, efectúan actos cooperativos, los cuales se definen como los que se realizan internamente entre las cooperativas y sus socios en cumplimiento de su objeto social.”; asimismo, se precisa que

“las cooperativas están inafectas al Impuesto General a las Ventas (IGV) por las operaciones que realicen con sus socios”.

Decreto Supremo N° 018-2014-MINAGRI, establece el proceso de registro de cooperativas agrarias

Fue publicado en el Diario Oficial El Peruano el “Reglamento del Registro de Cooperativas Agrarias en el Ministerio de Agricultura”. Posteriormente fue incorporado en el TUPA del MINAGRI. La información necesaria para el registro se encuentra en el portal del MINAGRI (2017).

Ley N° 29972 (2012). Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas

Durante el gobierno de Ollanta Humala se expidió esta ley con el objeto de “regular el marco normativo para promover la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, mejorando su capacidad de negociación y generando economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado”. Como tal se dispuso exoneraciones de impuestos a operaciones entre la cooperativa y sus socios, inafectación del Impuesto a la Renta para los socios de dichas cooperativas, o retenciones del Impuesto a la Renta según sea el caso. Asimismo, se dispuso su incorporación al Seguro Social de Salud de los socios cooperativos.

1.3. Marco Institucional

La Cooperativa Agraria Norandino Ltda. Tiene operaciones en las regiones de Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Piura, San Martín y Tumbes; está conformada por socios productores y organizaciones, con las cuales producen, comercializan y exportan café, panela y cacao (Coop. Norandino, 2022).

La organización fue constituida inicialmente como la Asociación Central Piurana de Cafetaleros, iniciando sus actividades el 20 de mayo de 1997, como una organización de nuevo tipo de segundo nivel en el sentido de estar conformada por organizaciones de productores y por productores independientes, su local se ubica en la Urb. El Bosque Mz. A, Lote 18, Interior 19, en el distrito de Castilla, en la ciudad de Piura. En setiembre del 2012, debido a la practicidad comercial, exhibe como marca sus iniciales Cepicafé. El

cuestionamiento a su forma asociativa para la exportación de productos y los requerimientos tributarios los llevan a constituir la Cooperativa de Servicios Múltiples Norandino Ltda. (Coop. Norandino), el 13 de diciembre del 2006, sin embargo, la necesidad de adecuarse a la nueva forma societaria, previa internalización de la nueva estructura y funcionamiento los lleva a mantenerse en el mercado con el formato de Cepicafé hasta el 2013, cuando el 12 de julio se transforma en la Fundación Cepicafé. Mientras que la cooperativa cambia de nombre a Cooperativa Agraria Norandino Ltda. – Coop. Norandino. A la fecha ambas organizaciones coexisten, toda la actividad empresarial y exportación es realizada por la Coop. Norandino, mientras que algunas actividades de soporte social, por la Fundación.

La Coop. Norandino, en el 2021 y 2022, es liderada por el Sr. Wilfredo García Córdova como Presidente del Consejo Administrativo, el Ing. Segundo José Rojas Hernández, como Gerente General; y el Ing. Santiago Enrique Paz López, como Gerente Comercial. Su domicilio es Av. Los Diamantes, Mza. X, Lote 3 y 4, Z I – II Etapa, en el distrito Veintiséis de Octubre de la ciudad de Piura.

El desempeño empresarial de la Coop. Norandino reportado por la opción Operatividad Aduanera del sitio web de la SUNAT (2022), que reporta que el año 2013, la cooperativa exportó a ocho diferentes mercados por el valor FOB de USD 4'191,362; mientras que el pasado 2021, llegó a exportar a 18 mercados por un valor FOB de USD 18'279,000. El crecimiento de la organización no solo se aprecia en las exportaciones, sino también en sus infraestructuras como los depósitos con que cuenta en Jaén (Cajamarca), Morales (San Martín), Banda de Shilcayo (San Martín) y Uctubamba (Amazonas).

La manera como ha realizado su **intervención** la cooperativa en estudio, debemos señalar que en todo momento procuró generar una oferta comercial que les permita incrementar su poder de negociación, mediante la homogenización del conocimiento de sus socios productores de manera tal que puedan incursionar en los mercados especiales, orgánico primero y justo después. Se ha tratado de una experiencia de desarrollo endógeno, como corresponde al desarrollo territorial, utilizando las potencialidades de los actores y de la vocación productiva de la zona. Así, por ejemplo, es notoria la especialización de café en Canchaque y Coyona (Huancabamba), la producción de panela orgánica a partir de la caña de azúcar en Montero (Ayabaca), y el cacao en los distritos de Las Lomas y Sapiyllca.

Para promover las competencias de sus socios productores recurrieron a la ONG Pidecafé, que posteriormente se convirtió en Progreso, asimismo se apoyó en la GTZ alemana para establecer sus primeros contactos comerciales con compradores de ese país. Con sus primeros envíos al extranjero atrajo la atención de algunas autoridades locales y regionales que le brindaron apoyo al ayudar a promover las cadenas productivas de café, cacao y panela. Hasta llamar la atención de algunos fondos concursables del Perú como Agroideas y el FINCyT. Asimismo, sus equipos directivos supieron apalancar fondos en el extranjero en especial de Rabobank y de Pan Para el Mundo.

La cooperativa cuenta con 150 trabajadores, de los cuales 70 laboran en su complejo agroindustrial en la ciudad de Piura, mientras que los restantes son técnicos de campo quienes brindan asistencia a los productores en las diversas localidades donde se encuentren.

La **estructura orgánica** de la cooperativa tiene en la Asamblea General de Delegados a su máximo órgano de gobierno, quienes se reúnen, por lo general, dos veces al año para pronunciarse sobre la gestión y aprobar los planes pertinentes.

La gestión de la cooperativa está a cargo del Consejo de Administración, que es supervisado por el Consejo de Vigilancia; asimismo recibe asistencia de los comités de Educación y el Electoral. La representación legal de la organización está a cargo de la Gerencia General, la cual recibe apoyo de la Secretaría Ejecutiva y orientación de la Asesoría Legal. La cooperativa facilita participación democrática de sus socios en las tomas de decisiones mediante los comités de Gestión, Créditos, Seguridad y Salud en el Trabajo, Certificaciones, y el de Intervención frente al Acoso Sexual.

La gestión de las áreas funcionales de la cooperativa se realiza a través de los órganos de línea, conformado por las gerencias de Administración y Finanzas, de Comercialización, Investigación Innovación y Desarrollo, del Complejo Agroindustrial, y del Sistema Integrado de Gestión.

La principal motivación de los productores para formar parte de la cooperativa es poder acceder a mercados más allá del ámbito local, y si pueden llegar al extranjero con mejores precios para sus productos, lo cual es relevante si consideramos que se trata de pequeños agricultores familiares. La cooperativa les compra café, panela granulada y cacao, mientras que otros cultivos los puede vender al mercado local.

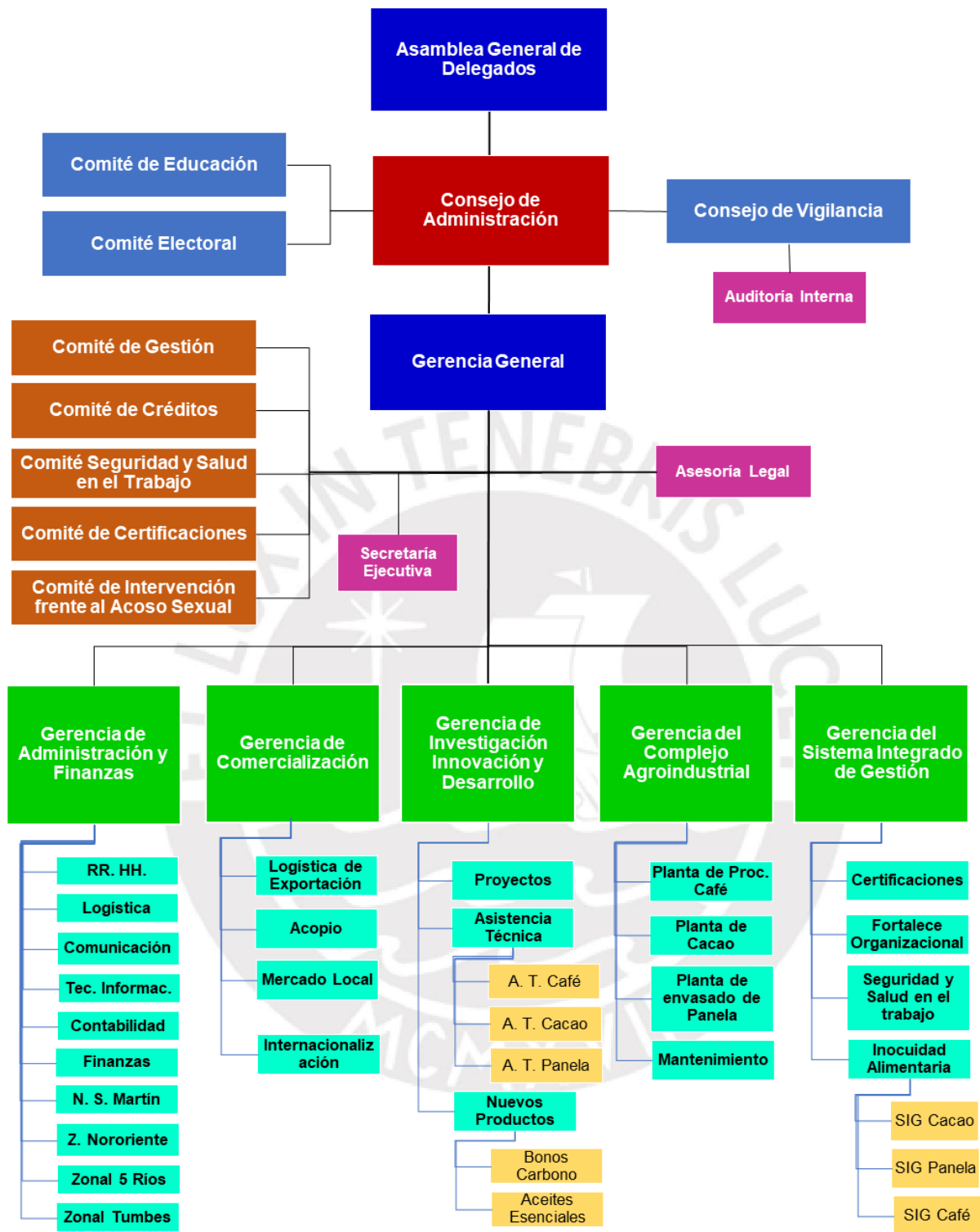


Ilustración 2. Organigrama de la Coop. Norandino
 Fuente: Presentación del Consejo de Administración (2022)

Los socios productores de la cooperativa, cuyo territorio es el rural, poseen educación primaria y valoran la educación al punto que se esfuerzan por brindarla a sus hijos. En materia de salud suelen acceder al Sistema Integral de Salud (SIS) y al agua entubada para su consumo. Para la mejora de las infraestructuras para el cultivo o proceso, suelen aplicar a fondos concursables, de manera directa o mediante el apoyo de la cooperativa.

Asimismo, la cooperativa fomenta espacios para ejercer el liderazgo en sus diferentes niveles de organización, la dirección de la cooperativa, a nivel medio las zonales y en la base las organizaciones de productores; dentro de las cuales la participación femenina es notoria.



2. MARCO TEÓRICO

2.1. Principales enfoques relacionados con la investigación

Los enfoques identificados en el planteamiento del problema son: el desarrollo humano, el desarrollo territorial, la sostenibilidad, y el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.

2.2.1. Desarrollo humano

Desde 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), publica su Informe sobre el Desarrollo Humano, destacándose el hecho que tan importante como aumentar el Producto Bruto Interno (PBI), es comprender cómo se traduce -o no- ese crecimiento económico en desarrollo humano, en cuyo centro debe estar la persona; y con mayor razón en un entorno que dejaba de ser bipolar para abrazar las libertades políticas y económicas.

El organismo mundial (PNUD), define esta variable como:

El desarrollo humano es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente (PNUD, 1990, Pag. 17).

Asimismo, el informe destaca que existen otras oportunidades deseables como la libertad política, la seguridad personal, la participación comunitaria, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo (PNUD, 1990, Pag. 17 y 33).

Esta concepción requiere equilibrar los dos aspectos del desarrollo, la formación de capacidades humanas y su uso por las personas, quienes no deben encasillarse como *homo economicus*, sino ser comprendidas como totalidades (PNUD, 1990) multi-dimensionales materiales y espirituales que deben realizar a plenitud (Deneulin, 2019). Ampliar las oportunidades de los individuo requiere su acceso a ingresos, que le sirvan como medio para adquirir bienestar humano, pero que incluye otras opciones, como “una vida prolongada, conocimientos, libertad política, seguridad personal, participación comunitaria y derechos humanos garantizados” (PNUD, 1990, Pág. 13).

El PNUD (1990, Pág. 31) precisa que el objetivo básico del desarrollo es “crear un ambiente propicio para que los seres humanos disfruten de una vida prolongada, saludable y creativa”. Este aspecto está directamente relacionado a la forma como se gestionó la cooperativa estudiada y su impacto en los diversos grupos de interés.

El “índice de desarrollo humano” aporta tres nuevos elementos: la longevidad, el conocimiento y la distribución del PIB per cápita entre la población (PNUD, 1990); la longevidad como consecuencia de adecuada atención a la salud y la nutrición; el conocimiento resultante de la educación primaria, secundaria y terciaria, y próximamente, la ciencia y la tecnología.

Sin embargo, el PNUD (1990, Pág. 21), advertía que “Los promedios de progreso en cuanto al desarrollo humano ocultan grandes disparidades dentro de los países en desarrollo, entre las zonas urbanas y rurales, entre hombres y mujeres y entre ricos y pobres”; situación que se mantiene aunque con menores brechas, y que en el contexto de intervención de la cooperativa las disparidades se percibían significativas.

En el reporte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, 2022), “Human Development Report 2021/2022”, Perú aparece como un país de alto desarrollo humano (Pág. 27), en el puesto 84 de 191 países, mejorando en una posición con respecto al 2020; obtuvo una calificación de 0.762 en el Índice de Desarrollo Humano del 2021, superando el promedio de América Latina y el Caribe de 0.754; a pesar de lo cual, su calificación ha mejorado respecto al año 2000 en 12.7%. Una mirada más cercana al IDH en el Perú, nos muestra que dicho índice alcanza 0.742 para las mujeres y 0.781 para los varones; explicado por las brechas subsistentes en la esperanza de vida al nacer, la escolaridad promedio, el Ingreso Nacional Bruto per capita, entre otros indicadores. Asimetrías que deben ser abordadas tanto por gobernantes como por organizaciones a diferente nivel.

Por otro lado, Sen (1998), en su artículo “Capital humano y capacidad humana”, examina las relaciones y diferencias entre “capital humano” acumulador y “capacidad humana” expansiva; donde el primero se limita al crecimiento económico, mientras las capacidades se orientan a expandir la libertad humana para vivir la vida que las personas consideran digna. Ambos conceptos se relacionan, pero el capital se subordina a las capacidades, de la misma manera que los medios a los fines. Recomienda considerar a las personas desde

una perspectiva más amplia que la del capital humano, y expandir las capacidades para generar cambio social.

Sen (1998, Pág. 72), advierte tener en cuenta lo siguiente al intentar comprender las capacidades humanas: a) Su relación directa con el bienestar y la libertad de las personas, b) Su función indirecta a través de su influencia en la producción económica, y c) Su función indirecta a través de su influencia en el cambio social.

Posteriormente, en “El desarrollo como libertad”, plantea que “el desarrollo puede ser considerado como un proceso de expansión de las libertades reales que disfruta la gente” (Sen, 2000, Pág.15). Asimismo, trata la importancia que para el desarrollo tiene el uso amplio de los mercados, así como el papel del apoyo social, la regulación pública o la política cuando enriquecen las vidas humanas. En este contexto, la falta de libertades reales muestra relación directa con la pobreza económica que disminuye la esperanza de vida. Sen (2000, Pág. 18), describe el desarrollo como un proceso integrador de libertades sustantivas que se interconectan; identificando cinco tipos de libertades: a) libertades políticas, b) facilidades económicas, c) oportunidades sociales, d) garantías de transparencia y, e) redes de seguridad.

Los aportes de Sen dieron lugar a iniciativas como las de la OCDE con su “Global Project on Measuring the Progress of Societies”, que pretende convertirse en una referencia mundial para medir y valorar las sociedades, lo que contribuirá a generar un progreso con rostro más humano (Briscoe, citado por Postigo (2009, 281).

Por su parte, Martha Nussbaum (2012), en “Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano” cuestiona la forma cómo en el pasado se valoraba la calidad de vida de un país, relacionado exclusivamente al PIB, a la vez que se escondían asimetrías al interior. Ante tal situación valora el enfoque del desarrollo humano o enfoque de capacidades, el mismo que trata de responder a las preguntas ¿qué son realmente capaces de hacer y de ser las personas? ¿y qué oportunidades tienen verdaderamente a su disposición para hacer o ser lo que puedan?, para lo cual pone en el centro del debate a la persona, pues la verdadera riqueza de una nación está en su gente. Destaca que esta nueva mirada, reforzada por las publicaciones del PNUD han inspirado a diversas naciones a realizar sus propios estudios del desarrollo.

Las capacidades humanas, para Nussbaum, son tanto internas como externas, donde las primeras son los rasgos y aptitudes desarrolladas en interacción con su entorno, que se pueden apoyar mediante la educación, la salud física y emocional, el apoyo a la atención y cariños familiares y otras medidas. Las capacidades externas incluyen la totalidad de las oportunidades que el individuo dispone para elegir y actuar en una situación concreta, y se relacionan al trato ejecutivo. Es grato constatar que este enfoque se utiliza cada vez más en la educación (Ibañez y Fuentes, Eds, 2017).

En la experiencia cooperativa se puede percibir el desarrollo del capital humano, en tanto la mayor producción, transformación y exportación, les permite a los grupos de interés mejores ingresos económicos, pero también está el hecho de transformar y exportar sus productos, que su marca sea reconocida y el orgullo de hacer las cosas bien, que los constituye como un referente en la organización de los productores.

El enfoque de Desarrollo Humano es transversal a la presente investigación porque se aprecia en la experiencia de la Cooperativa Agraria Norandino el proceso y el nivel alcanzado en el esfuerzo por ampliar las oportunidades de sus asociados y colaboradores, tanto en capacitaciones, pasantías y cuidado de la salud, como en el trabajo y el esparcimiento. En todo caso, se trata de estudiar la formación de capacidades de sus asociados y colaboradores, así como el uso que hacen de esas capacidades, en los planos materiales y espirituales.

2.2.2. Desarrollo territorial

Cielo Morales (2022) afirma que “en los territorios se manifiestan los intereses de la sociedad”; es allí donde se puede dar el desarrollo local como proceso que pretende responder a las crisis locales ocasionadas por la automatización, deslocalización y competitividad territorial creciente; mediante de “un conjunto de estrategias socioeconómicas generadas en los territorios, que, desde una perspectiva de abajo arriba, pretenden mejorar la calidad de vida de la población local” (Arrillaga, 2021, 23); lo que supone una transformación estructural de la dimensión económica, la sociocultural y político -administrativa; considerando las necesidades, exigencias y recursos locales.

Arrillaga (2021), formula un modelo de desarrollo local transformador, con mayor protagonismo de las dinámicas cooperativas de la economía social y solidaria y

comunitarias de la sociedad civil; que transforma las relaciones económicas, sociales y políticas de los territorios, incidiendo sobre las relaciones de poder que se dan en ellas, empoderando y otorgando un papel protagonista a la comunidad y dirigido a satisfacer las necesidades materiales de la sociedad local (Pág. 41).

El desarrollo territorial comprende diversos aportes teóricos, donde la lógica y el proceso de desarrollo es consecuencia de la transformación de una sociedad a partir de las condiciones de su territorio geográfico y de los actores de este; recibiendo aportes de teorías de predominancia tanto endógena como exógena; el desarrollo territorial “hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias, sobre cuya base se toman las decisiones de inversión” (Ruperti, Mendoza, Lucas y Franco, 2021).

Este desarrollo pretende “una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial” (Albuquerque y Pérez, 2013, 1); lo cual requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación efectiva de sus actores. Desde un enfoque sistémico, se trata de la estructura y el comportamiento de las diferentes dimensiones del desarrollo de un territorio, los actores que lo habitan, su organización social, política, cultural, institucional y su medio ambiente; todo lo cual supera una mirada sectorial.

Una estrategia de desarrollo territorial se basa en la movilización y participación de los actores locales, a fin de fortalecer su capital social, incluyendo la cultura emprendedora local que permita establecer procesos de innovación social y cultural para soportar la estrategia deseada. Albuquerque (2021) cuestiona el tipo de desarrollo que queremos frente al tipo de desarrollo que realizamos, donde la presencia de actores públicos, privados, cooperativos y comunitarios tienen prioridad, así como la atención al empresariado local, la forma como se impulsa la participación efectiva de los diferentes actores y el establecimiento de un sistema de monitoreo de las acciones y propuestas.

El desarrollo es un modo de hacer, por lo que se debe profundizar su debate en cada territorio, desde sus políticas y praxis concretas; el desarrollo territorial es una actividad sistémica que debe mirar las vinculaciones de nuestros territorios con la dinámica del país y del mundo. Para Albuquerque (2021) el desarrollo territorial es multidimensional, comprende diversos desarrollos: el social y humano, el institucional y cultural, el económico y el sustentable.

El desarrollo territorial considera el reporte sobre los Límites del Crecimiento, evidenciando los límites del crecimiento del modelo de producción y consumo vigentes, y que se agudiza por la lenta capacidad de regeneración de la biosfera.



Ilustración 3. Multidimensionalidad del Desarrollo Territorial

Fuente: Albuquerque (2021, Pág. 3)

El enfoque del desarrollo territorial más allá del crecimiento económico comprende la sustentabilidad ambiental; incluye aspectos económicos y no económicos, como el desarrollo ambiental institucional, social, político y cultural. Los indicadores de crecimiento económico no identifican cómo se realiza la actividad productiva en función a las tecnologías, ni los contratos de trabajo decente, ni la distribución del ingreso a nivel personal y territorial, lo cual suele ocultar enormes desigualdades.

Considera que el mercado por sí solo es incapaz de impulsar cambios sustantivos en los modelos productivos energético y de consumo predominantes, por lo que se necesitan políticas públicas que modifiquen el consumo en aras de un desarrollo más justo y sustentable. Propone medir la huella ecológica del área de territorio ecológicamente productivo necesaria para producir los recursos utilizados y asimilar los residuos producidos por una población definida con un nivel de vida específico.

Albuquerque (2021) propone llevar la educación ambiental a las escuelas y genere un efecto demostración en los hogares; también la gestión sustentable de residuos, para darle un mejor aprovechamiento de estos como lo plantea la economía circular, incorporando innovaciones tecnológicas hacia métodos y sistemas anticontaminantes de procesos productivos y de consumos actuales.

El objetivo último del desarrollo económico regional además del éxito empresarial incluye factores que van más allá de la productividad de una empresa, para fomentar la competitividad que conduzca a un cambio estructural (Albuquerque, en Costamagna y Alfaro, 2015).

Para Albuquerque y Pérez (2013), este enfoque se caracteriza por la aproximación territorial en lugar de sectorial, la participación de los actores locales en las estrategias de desarrollo, el énfasis en aprovechar recursos y potencialidades endógenas, incorpora innovaciones productivas clave, las microempresas, pymes y cooperativas de producción rural, valoriza las infraestructuras intangibles para difundir conocimientos, analiza el sistema productivo y mercados locales de empleo, promueve la construcción social del territorio y dota de visión estratégica para el cambio del modelo productivo y de consumo.

Una gestión territorial sustentable debe incorporar un planteamiento estratégico y participativo de los diferentes actores locales para decidir el uso de los recursos naturales y los residuos generados en el proceso de desarrollo territorial. Albuquerque (2021) sugiere otros programas para la gestión territorial sustentable: gestión sustentable del agua, la conservación y mejora de la biodiversidad, mitigación y adaptación al cambio climático, territorio y economía circular, investigar sobre ecología Industrial, fomento de empleos verdes, trabajo decente, fomento de sistemas agroecológicos locales, programa de finanzas para el clima, fondo verde para el clima, bonos verdes y bonos sociales. Un enfoque de desarrollo territorial es obligado ya que la transición hacia la sustentabilidad ambiental es diferente según cada contexto local, social, institucional y medioambiental.

2.2.3. La Sostenibilidad

La sostenibilidad, considera aspectos ambientales, sociales y económicos. El Pacto Mundial identifica derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción. Se trata de un enfoque integral.

Si bien la humanidad desde mediados del siglo XX ha venido tomando conciencia de la necesidad de cuidar su hábitat, es en la última cuarta parte de este en que se da la alerta global del mundo que nos espera si como humanidad no reaccionamos ante los problemas ambientales. Una alerta significativa lo fue el reporte al Club de Roma elaborado por Meadows et al (1972), en la cual se pone en evidencia que en un mundo con recursos limitados –como los naturales- un crecimiento ilimitado de la población y producto per capita no son posibles ni deseables.

La revisión, verificación y publicación que 20 años después hacen Meadows y su equipo coincide con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, conocida como Cumbre de la Tierra, realizada en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992, en que los representantes suscriben la “Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”. Entre los principios de dicha declaración se destaca el hecho que son las personas el centro del desarrollo sostenible, el derecho a dicho desarrollo debe realizarse de manera que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras, protegiendo el medio ambiente, y convoca a todos los estados y personas para erradicar la pobreza, a la vez que requiere la participación de la mujer y los jóvenes para alcanzar el desarrollo sostenible. Principios que encuentran eco en la gestión de la organización estudiada.

En 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas conformó lo que con el tiempo se llamaría la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, a cuya cabeza estuvo Gro H. Brundtland, para elaborar un informe acerca del estado del medio ambiente y la problemática mundial del año 2000 en adelante y que propusiese “Un programa global para el cambio”. Dicha comisión cumplió su cometido y en 1987 presentaron el informe “Nuestro Futuro Común”, donde se define el desarrollo sostenible o duradero al afirmar que “Esta en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias.” (Brundtland, 1987, Pág. 23).

En septiembre del 2000, en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, los líderes mundiales convinieron establecer objetivos y metas para gestionar el combate a la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del ambiente y la discriminación de la mujer; como vemos se establecieron indicadores concordantes con los principios de la Cumbre de la Tierra y el Informe “Nuestro Futuro Común”. De ellos destacan para nuestro estudio los que impactan la gestión de la cooperativa estudiada: erradicar la pobreza extrema, promover la igualdad entre los sexos y empoderar a la mujer, y garantizar la sostenibilidad del medioambiente.

Posteriormente, en el 2015, las Naciones Unidas promovieron la negociación y suscripción de los objetivos del Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Los 17 ODS 2015-2030, se agrupan en cinco dimensiones: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Asociaciones.

El Perú ha participado activamente en las negociaciones internacionales de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), y como tal se ha comprometido con su ejecución, seguimiento y evaluación de resultados (Ministerio del Ambiente, 2016). Reconoce que todos somos corresponsables de su cuidado y gestión, y que en la medida que contribuyamos a ella, también lograremos avanzar en la lucha contra la pobreza que suele estar amenazada por la falta de agua, escases de recursos y alteración del clima.

La sostenibilidad es parte de las buenas prácticas agrícolas (Díaz y Morejón, 2018, 401), es valiosa en una comunidad nativa, la cual valora el largo plazo de su proyecto, su familia, su comunidad y su territorio, muy distinto a la inmediatez de una visión extractivista (Coral, 2018). La experiencia ecológica crea empleo y evita la fuga del capital intelectual en los espacios rurales, afianzando el conocimiento fuera de los espacios urbanos (Sánchez y Peña, 2014, 475).

El cuidado medioambiental es una tarea que compromete a gobiernos y todo tipo de organizaciones, incluyendo cooperativas de productores; pues la manera de asegurar que su gestión alivie la pobreza está en su gestión conjunta, como lo dejan entrever datos reportados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), para la cual el porcentaje de superficie agrícola se ha incrementado en poco más de medio siglo. Pero también se aprecia una disminución de la superficie cosechada del café en el ámbito latinoamericano, pasando en el período 1961 a 2016, de 7,208 a 5,289 miles de hectáreas, es decir una caída de 27%; al contrario del caso peruano en el que la cosecha

de dicho cultivo –el primer producto de la organización estudiada- pasó de 88.4 a 384.6 miles de hectáreas en el mismo período de 55 años, lo que equivale a un crecimiento del 334.6%, lo cual es bastante significativo.

La sostenibilidad del medio ambiente es consustancial al desarrollo humano, no pueden estar disociados, menos en una organización de productores agrarios cuyo ámbito de intervención alcanza diversas regiones del norte peruano. En específico la Cooperativa Agraria Norandino está involucrada en la sostenibilidad medioambiental, trabaja mediante proyectos de reforestación en la sierra piurana, asimismo está involucrada en la venta de bonos de carbono; pero sobre todo participa de los mercados justos y orgánicos, y algunos especiales como el de “amigable a las aves”, en los cuales sus prácticas del cuidado ambiental están puesta a prueba.

El Pacto Mundial, la iniciativa de la ONU que promueve los ODS en el sector empresarial, convoca a las empresas y organizaciones a que alineen sus estrategias y operaciones a los Diez Principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción. Los principios impulsados por el Pacto Mundial se basan en derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción (Pacto Mundial, s.f.).

Derechos Humanos, inspirados en La Declaración Universal:

- a) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- b) Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.

Normas Laborales, inspirados en la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo:

- a) Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- b) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- c) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- d) Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medioambiente, inspirados en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo:

- a) Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- b) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- c) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

Anticorrupción, inspirado en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción:

- a) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

2.2.4. Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible

Se trata de un concepto que se desprende del 8° Objetivo del Desarrollo Sostenible, acerca del “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. El “trabajo decente” implica que “las personas tengan oportunidades para realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias; que ofrezca mejores perspectivas de desarrollo personal y favorezca la interacción social” (ONU, 2016).

La ONU (2015), justifica el objetivo en el sentido que aproximadamente la mitad de la población mundial aun vive con el equivalente a USD 2.00 diarios, y que es acompañado con una tasa mundial de desempleo del 5.7%, y que quienes acceden al empleo, no siempre es decente, lo cual influye negativamente en la calidad de vida y los salarios.

La situación descrita motiva a la ONU convocar a los gobiernos y los individuos a crear condiciones para que las personas accedan a empleos de calidad, incrementar la productividad laboral, reducir la tasa de desempleo entre los jóvenes y la mejora del acceso a los servicios financieros; para lo cual se requiere mayor compromiso con el comercio, la banca y la infraestructura agrícola.

Es importante considerar aquí la economía rural, en cuyo ámbito se concentra la mayoría de pobres. Según cálculos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), “el

88% de quienes viven en extrema pobreza residen en áreas rurales, en tanto que los índices de pobreza en esas zonas son cuatro veces más altos que en las áreas urbanas y los déficits de trabajo decente son, por lo general, acuciantes.”, allí campeon los déficits de gobernanza, la desigualdad de género, la informalidad laboral, sus mercados son disfuncionales, las instituciones son débiles así como su organización y representación, el subempleo esta difundido y sus ingresos son bajos, y el acceso a la seguridad social es limitada; por lo general, debido a la baja productividad, escasa inversión y deficit de atención gubernamental.

Es crítico en este objetivo el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, con empleo pleno y productivo y trabajo decente para todas y todos. Para que el crecimiento sea inclusivo, ellas deberían acceder al empleo decente en condiciones de igualdad; lo cual parece estar lejano pues la realidad muestra que “las mujeres siguen teniendo menos probabilidades de formar parte de la población activa y más probabilidades de ocupar los peores puestos de trabajo -peligrosos, inseguros y mal pagados-, estamos aún muy lejos del crecimiento inclusivo” (ONU Mujeres, 2018).

En el contexto rural, la industrialización es conveniente para crecer, pero para que sea sostenido requiere una serie de factores exógenos que deben considerarse como la acumulación de capital, capacitación de los colaboradores y que sean capaces de brindar una real “salto adelante” (Galindo, 2014).

Es un fuerte reto generar empleo formal y digno que alcance a un amplio sector de los productores rurales y que sea duradero en el tiempo; sin embargo, el trabajo digno y la productividad forma parte de la filosofía que comparen los grupos de interés de la Cooperativa Agraria Norandino.

2.2. Investigaciones Relacionadas

A continuación pasamos revista a la evidencia empírica reportada acerca de cómo se han trabajado investigaciones similares a la que se pretende.

2.2.1. Investigaciones relacionadas internacionales

Castellanos (2016) reporta una práctica agroturística con herramientas propias del poblador rural, “las cuales utiliza cotidianamente y con las que se reivindica con la tierra, el territorio y su identidad.” (Pág. 93), ocasionando la convergencia de la participación ciudadana, gestión pública y desarrollo social y rural, que permiten generar nuevos mercados alimentarios en Vereda Requilina en la localidad de Usme, Bogotá, Colombia.

La actitud de los actores permitió consolidar la Red de Campesinos Veredales, su participación en Centros de Gestión y el aprendizaje mediante pasantías de turismo rural, que a su vez permitió crear la Corporación Campesina Mujer y Tierra en el 2013, y posteriormente implementar la Fundación Ruta Agroturística La Requilina.

Castellanos (2016), permite una mejor percepción del esfuerzo desplegado por CEPICAFÉ cuando inició un proyecto de turismo rural para acoger a compradores y periodistas extranjeros que visitaban las zonas de producción y posteriormente escribían reportajes favorables sobre la asociación y sus productores orgánicos.

2.2.2. Investigaciones relacionadas nacionales

Tomatis (2018), se propuso conocer las lecciones aprendidas de la primera etapa del proceso de socialización en el marco del Plan Post Erradicación de Cultivos Ilegales, en el valle del Monzón, provincia de Huánuco, durante los años 2013-2014, analizando las estrategias de comunicación desarrolladas entre socializador y coccalero así como su conocimiento y experiencia y los principales cambios que se implementaron durante el proceso de ejecución de la Primera Etapa, para proponer medidas que fortalezcan la intervención posterradicación.

La investigación fue de tipo cualitativa, planteando un estudio de caso desarrollado en profundidad, recogió información entrevistando a las autoridades locales, a los socializadores a cargo de la implementación de la primera fase y a los funcionarios de DEVIDA y de CONSULTANDES. El universo estuvo conformado por 41 comunidades y 6 socializadores, seleccionando una muestra por juicio y conveniencia, significativa y no probabilística. Asimismo, el investigador revisó documentos de gestión institucional, literatura especializada e informes de organismos internacionales.

Las principales conclusiones de Tomatis (2018) incluyen el diseño de la intervención y las lecciones aprendidas, sobre el rol del socializador en el proceso de socialización y los lineamientos discrecionales, sobre las estrategias de intervención durante la socialización (firma de actas de líderes locales, establecer trato horizontal con nativos, generación de confianza en el socializador no en la institución, rol de la comunicación, capacitación, mensaje y realimentación), y sobre los resultados obtenidos por la intervención (respeto al protocolo firmado por 12 o más miembros de la comunidad, validación del consentimiento, articulación de la intervención e integridad).

Por su parte, Sánchez (2018), identificó los factores que impidieron una adecuada contribución de la alianza Alianza Cacao Perú [ACP] al “desarrollo personal y el uso del modelo y los servicios que realizan, y el enfoque y la promoción del desarrollo personal... para plantear propuestas o iniciativas de interés del desarrollo personal en proyectos de desarrollo” (Pág. 19).

La metodología empleada por Sánchez (2018), fue el estudio de caso centrado en los socios de dicha alianza, antiguos coccaleros beneficiarios del proyecto de la UNODC, con experiencia en proyectos de desarrollo alternativo y cultivo de cacao. La investigación fue mixta, cuantitativa que le permitió tener una mirada general de la situación y cualitativa que permitió averiguar en profundidad el enfoque estrategia y actividades de la ACP. La investigación mixta permite recoger información sobre aspiraciones, conocimiento, uso, y opinión sobre los elementos y servicios del ACP.

Las conclusiones a las que arriba la investigadora fueron sobre las aspiraciones de desarrollo personal; conocimiento, opinión y uso que hacen los productores de cacao, del modelo de proyecto de desarrollo y los servicios de la ACP; cambios de desarrollo personal, a partir de ser socios de la ACP; enfoque de desarrollo personal y su implementación por parte de la ACP; competencias sociales; la comunicación; y desarrollo alternativo. La contribución de la ACP al desarrollo personal de sus socios productores de cacao fue limitado, pues el foco fueron las plantas de cacao y no los resilientes productores, sus competencias agrícolas no fueron fortalecidas, ni se les involucró en el diseño ni la implementación del proyecto; no se les ha revalorado por lo que el aporte del proyecto es casi nulo; lo positivo es que se ha mejorado la confianza de los productores y fortalecido las relaciones con sus vecinos en su comunidad.

Finalmente, Blas (2018), analizó el proceso desarrollado en el Programa "Fortalecimiento de capacidades en producción agropecuaria en las familias de la comunidad de Parco Alto" (FORCAFA), en Huancavelica y extraer lecciones aprendidas para su replica en contextos similares.

Para cumplir su objetivo, Blas (2018) elaboró una sistematización retrospectiva, revisada después que concluyó la experiencia con la finalidad de generar conocimiento creativo e innovador acerca de temas de capacitación y las técnicas utilizadas para ello. El proceso comprendió 9 pasos en 3 etapas: a) Planificación, que incluyó la delimitación del objetivo, la definición del objeto, identificación del eje de sistematización, definición de hitos; b) Recuperación, análisis e interpretación de experiencia, que comprendió recopilación de información, reconstrucción de experiencia, análisis e interpretación y formulación de conclusiones; y c) Elaboración del informe técnico de la sistematización. La metodología se basó en la Guía Metodológica de Sistematización, propuesta el 2004 por Jara. Comprendió fuentes primarias como responsables del proyecto, promotor agropecuario, agricultores con hijos menores de cinco años; mientras que en las fuentes secundarias se incluyó el informe de línea de base del proyecto, informes técnicos anuales y de evaluaciones del proyecto.

Blas (2018) concluye que los factores internos favorables a la implementación del programa fueron la capacitación y asistencia técnica, la adecuada priorización de metodologías prácticas, la comunicación al contratar personal quechua hablante; identificación de prácticas agrícolas predominantes; la participación del promotor agropecuario, autoridades comunales y las familias fue factor clave para la participación de las familias; la participación de los actores internos en la implementación del proyecto fue decisivo para mejorar las condiciones de vida y sostenibilidad de la intervención; el concurso de los *Yachachik* -promotores y facilitadores locales- es clave para evitar dependencia tecnológica; y finalmente, el uso de prácticas agrícolas ancestrales con algunas innovaciones permitieron superar los bajos rendimientos de los cultivos. La documentación de los resultados es valiosa para su réplica adaptada a la realidad de otras organizaciones de productores agrícolas.

2.3. Conceptos Teóricos y de Gestión

2.3.1. Cooperativas

El sector cooperativo en el mundo mantiene un constante crecimiento, fue capaz de soportar la crisis del 2008, y creció a una tasa promedio anual de 36.7% durante el periodo 2010-2013 (PRODUCE, 2016).

Una cooperativa, a decir de Gadea y Diez citados por PRODUCE (2016; Pág. 30), es:
una forma de organización que tiene por objeto prioritario la promoción de actividades económicas y sociales de sus miembros y la satisfacción de sus necesidades con la participación activa de los miembros, observando los principios cooperativos y atendiendo a la comunidad de su entorno.

Como tal juegan un rol importante en el apoyo a los pequeños productores rurales, haciendo que el empleo de hombres y mujeres sea sostenible. Se constituyen en el brazo que permite a los hombres de campo asirse a información, tecnologías, extensión agraria, toma de decisiones, innovación y comercialización al articularles a un mercado distante para el mundo rural.

De acuerdo con Agraria.Pe (2017), en Perú existen 395 cooperativas agrarias, de un total de 1245 cooperativas de diversa índole, las mismas que son consideradas como motor de crecimiento y generación de empleo. Del total de organizaciones, 90% son micro y pequeñas empresas; el 58.7% de los gerentes de las cooperativas en zonas urbanas tienen estudios superiores universitarios, mientras que en las zonas rurales, solo son el 55%; en el 2016, las cooperativas agrarias cafetaleras tuvieron como principal destino el exterior (51.3%).

En el Perú, la necesidad de la conversión de una estructura agraria obsoleta hacia una industrializada origino que entre las primeras decisiones del gobierno de Manuel Prado sea crear una Comisión por la Reforma Agraria; posteriormente se expidió una Ley de Reforma Agraria para aplicarse en los valles de La Convención y Lares, dispuesta por la Junta Militar de Gobierno en 1963; en el gobierno de Belaunde se aprobó la ley 15037 de Reforma Agraria en 1964; hasta que el 24 de junio de 1969, el gobierno del general Juan Velasco inició la reforma agraria que transformaría la sociedad rural (CEPES, 2018).

En dicho contexto, alrededor de diez millones de hectáreas fueron expropiadas, sustituyendo las haciendas por cooperativas agrarias y otras formas de producción, cuya propiedad fue entregada a los trabajadores; sin embargo, su ineficiente gestión permitió que en el primer gobierno de García se liquidasen las cooperativas y se fraccionase la

tierra; posteriormente, Fujimori forzó la transformación de las cooperativas en sociedades mercantiles, facilitando la venta de acciones a inversionistas privados, lo que ha traído una modernización agraria basada en grandes corporaciones agroexportadoras y en la marginación de la agricultura familiar.

Es este el contexto de atomización en que se encontraban los productores de café de las provincias serranas de Piura, en que se inició el proceso de asociación, seguida de la conformación de una central de asociaciones, la que posteriormente, por voluntad de sus protagonistas se convirtió en Norandino, una cooperativa agraria, efectúa actos cooperativos dentro de ella misma con sus socios (actividades inafectas al IGV) y con otras organizaciones, cooperativas o no, nacionales o extranjeras, con las cuales mantiene relación comercial. Como movimiento cooperativo generan una cultura cooperativa entre sus asociados, tienen un comité de educación para el fomento y la práctica de los “Principios Cooperativos”, entre los cuales destaca “Un voto por persona”.

2.3.2. Articulación Empresarial

El esfuerzo de articular los esfuerzos de las micro y pequeñas empresas es situado en la década de los ochenta, gracias a la difusión de la experiencia de los distritos industriales italianos y su impacto en el desarrollo regional, según refiere Minka (2008); su impacto en el Perú formal lo ubica en 1995 cuando el ministerio que promovía el comercio en ese entonces, en acción conjunta con la Sociedad Nacional de Industrias promueven algunas redes de cooperación horizontal conocidas como consorcios. A partir de entonces se han desarrollado nuevos programas para vincular la PYMEs con grandes empresas de manera que puedan fortalecer las cadenas productivas.

Minka (2008) reporta el caso de 13 experiencias exitosas de articulación empresarial en el Perú a ese año: cuatro casos de articulación vertical impulsados desde arriba por la mediana y gran empresa, como en el caso de Piscifactoría Los Andes, Café Britt, Royal Knit y Productos Alimenticios MISKY; seis experiencias de articulación empresarial cuya iniciativa parte desde abajo, desde los pequeños productores gracias a su relación horizontal, estos son la Red de Páprika, Red de Kiwicha, Cuyes en Cajamarca, Productores de Pisco, Cooperativa de café La Florida (fundada en 1966) y Cooperativa de cacao ACOPAGRO (data de 1995); finalmente, Cadena de Turismo Arqueológico, Municipalidad de Laredo y Municipalidad de San Marcos.

Es con el segundo grupo de organizaciones con las cuales se identifica la experiencia de la Cooperativa Agraria Norandino, donde la necesidad de los productores de buscar nuevos mercados los motivó a unirse, para que una vez organizados avancen en la comercialización del café, panela y cacao.

Un concepto de articulación empresarial aportado por Gulati, citado por la Alianza Aprendizaje Perú (2007, Pág. 16), como:

los fenómenos asociativos pueden estudiarse como alianzas estratégicas entre empresas, que involucran el intercambio, cooperación o codesarrollo de productos, tecnologías o servicios; y que pueden surgir impulsados por una amplia variedad de objetivos y metas de los participantes, por lo que pueden adoptar distintas formas y manifestarse horizontal o verticalmente.

La clave la constituyen las alianzas establecidas entre diversas organizaciones, en el caso de la cooperativa en estudio, la alianza entre diversas asociaciones de productores que se unen para incrementar su capacidad de negociación comercial, para posteriormente compartir tecnología que permita mejorar sus productos y salir a exportar.

Por su parte, Kuramoto (2011, Pág. 15-16), nos recuerda que la articulación empresarial ha sido estudiada desde dos enfoques que buscan eficiencia colectiva y, en consecuencia mayor competitividad: el de las formas de organización industrial (como las aglomeraciones productivas o *clusters*) y el de las cadenas productivas. En el caso de las aglomeraciones productivas, son las economías generadas por la aglomeración, la acción de los actores y la innovación constante las que permiten generar eficiencia y crecimiento, por lo que es fácil percibir que hace falta propiciar innovación y mejor clima de negocios para que la competitividad sea real. En el caso de las cadenas productivas se requiere el concurso de diversos actores, desde proveedores de insumos hasta consumidor final; por lo que es crucial la gobernanza de la cadena.

Es claro que en el caso de Norandino, se inició con un esfuerzo de aglomeración de la producción de los pequeños productores en una Central de Cafetaleros que pasó a llamarse CEPICAFE, y que luego fue ésta la que impulso la conformación de una cadena productiva e integrada en torno a brindar mayor valor agregado a los productos de la zona. Fue claro el enfoque territorial con el que se inició y teniendo en cuenta la necesidad de formalizar o fomalizarse para una adecuada gestión empresarial.

Finalmente, Arp (2015), propone concebir la articulación empresarial de tres maneras: 1° la que nace de las transacciones del mercado, 2° la que nace de reconocerse de actores que transan en un determinado contexto (corredor, espacio o parque industrial), con situaciones administrativas y logísticas similares, y 3° la articulación de empresas que transan entre sí, en un determinado contexto, pero que se organizan para incorporar intereses y objetivos mayores para sí o el país. En el último caso, cuando los intereses empresariales se agregan se obtiene un importante “capital social” hacia adentro y una representación de intereses hacia afuera, lo que conduce al desarrollo sostenible (Pág. 234).

Arp (2015, Pág. 240) señala que en el caso peruano el estado debería impulsar la articulación empresarial asociativa, con mayor intensidad en el campo antes que la ciudad. Una manera que propone es vinculando incentivos a las membresías, como créditos, información, educación, relacional, interlocutivos, entre otros. Se trata de una articulación económica y socio político, donde todos puedan salir ganando.

La articulación empresarial ha estado latente desde los inicios de CEPICAFE y hoy en la Cooperativa Agraria Norandino, por lo que se requiere estudiar cómo se han venido relacionando tanto los productores socios cooperativistas entre sí, como la cooperativa con otras organizaciones. Asimismo, el relacionamiento con compradores, con la academia y con las autoridades locales, regionales y nacionales.

2.3.3. Principios del Comercio Justo

El comercio justo se refiere a un movimiento social global que promueve un comercio basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores desfavorecidos, especialmente en el Sur.

El Comercio Justo va más allá del intercambio: demuestra que una mayor justicia en el comercio mundial es posible. Resalta la necesidad de un cambio en las reglas y prácticas del comercio convencional y muestra cómo un negocio exitoso puede también dar prioridad a la gente. (Comercio Justo. Coordinadora de Pequeños Productores del Perú, 2015)

La Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO), estableció los 10 Principios del Comercio Justo, los mismos que comprenden: creación de oportunidades para productores desfavorecidos, transparencia y responsabilidad, prácticas comerciales justas, pago justo, no al trabajo infantil ni trabajo forzoso; compromiso de no discriminación, igualdad de género y libertad de asociación; buenas condiciones de trabajo, desarrollo de capacidades, promoción del comercio justo y respeto al medio ambiente (WFTO-LA, 2018).

Los principios del comercio justo son practicados por la cooperativa en estudio, pues participa del sistema de comercio justo desde que era una asociación. Se indagará por la aprehensión, internalización y fomento de estos principios en la cooperativa.

2.3.4. Participación de Productores

Acerca de la participación de los productores en la implementación de la cooperativa se toma en consideración los aspectos identificados por Salas (2016), quien señala que la intervención de los productores en una asociación en Piura está relacionada con la presencia de mujeres en la organización, el tamaño de la unidad productiva, acceso al agua, acceso a los mercados nacionales y extranjeros, reducir costos de transporte, el nivel educativo, y el acceso a una computadora.

En la organización en estudio la participación de los productores se presenta como socios cooperativistas, tanto varones y mujeres, con presencia de ambos géneros en los cargos directivos. De igual manera, ambos géneros están presentes en la fuerza laboral de la cooperativa, tanto en el campo como en las oficinas y, recientemente, en la planta de producción.

2.3.5. Competencias Laborales

Las competencias laborales son definidas por M. Alles (2017, Párr. 4) como “esas características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”; como tal son relevantes para comprender la idoneidad con que han sido seleccionados y/o formados los colaboradores de la Cooperativa Agraria Norandino.

El Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública Social y Cooperativa (CIRIEC, 2018) en su documento “Capacidades y habilidades profesionales para el emprendimiento en la Economía Social” cita a La Organización Internacional del Trabajo (OIT) quien define las competencias de una persona “como las capacidades de que dispone la misma para desempeñar eficazmente las tareas y cometidos inherentes a un empleo determinado” (Pág. 284-285), las que se clasifican en tres grupos: a) competencias técnicas, asociadas al empleo o la profesión (saber procesar las planillas del personal), b) competencias de base, que permiten acceder a las competencias técnicas (dominio de matemáticas), y c) competencias transversales, que son útiles para una amplia variedad de actividades, ocupaciones y empleos (facilidad de comunicación).

Acerca de las competencias técnicas, éstas serán definidas por cada puesto de la organización. Sin embargo, en el caso de las competencias de base, que no son específicas a ninguna profesión en concreto pero facilitan el acceso a las competencias técnicas, sugiere conocimientos lingüísticos como el dominio de más de un idioma, de programas informáticos o manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), así como de la realidad laboral del país; asimismo competencia en organización y gestión de empresas, el mismo que incluye los siguientes componentes: humano, organizativo, material, financiero y de gestión administrativa.

De acuerdo con el CIRIEC (2018, Pág. 293), las competencias sociales más valoradas por las empresas y organizaciones de la economía social son: Flexibilidad, adaptabilidad, tenacidad, integridad, desarrollo de las personas subordinadas, sensibilidad organizativa, capacidad de decisión, saber escuchar, comunicación oral persuasiva, sensibilidad interpersonal, sociabilidad, trabajo en equipo, iniciativa, compromiso y auto-motivación. Por el contrario, advierte que las habilidades sociales menos adecuadas a las empresas y organizaciones de la economía social son la independencia, la delegación de funciones y la asunción de riesgos.

Finalmente, el CIRIEC (2018, Pág. 295) señala como competencias sociales valoradas en la economía social de modo similar al del resto de organizaciones económicas y sociales, a las siguientes: Tolerancia al estrés, meticulosidad, planificación y organización, habilidad de control, liderazgo, capacidad crítica, análisis de problemas, creatividad, espíritu comercial, análisis numérico, comunicación escrita, impacto, resistencia, energía, niveles de trabajo, atención al cliente e innovación.

Sobre el desempeño, es pertinente lo declarado por Conexión ESAN (2019) acerca de ¿Qué evaluar en el desempeño de los empleados? donde recomienda tomar en cuenta el conocimiento del trabajo, las relaciones interpersonales, calidad de los resultados, estabilidad emocional y habilidades blandas y analíticas

En la cooperativa Norandino deberá identificarse las competencias que han permitido a sus colaboradores contribuir al posicionamiento que como referente tiene en la región.

2.3.6. Características de los socios

Así como en el caso de los colaboradores interesa conocer qué tan acordes son sus competencias, en el caso de los socios -en tanto forman parte de una organización- también es necesario conocerlos, conocer sus características y también su desempeño.

Se indagan las características de los socios cooperativos, a la vez que conocer acerca de la exigencia y cumplimiento de derechos y obligaciones, respectivamente. La base de los derechos y obligaciones de los socios de una cooperativa se encuentra en el Estatuto de la cooperativa, el mismo que debe estar concordado con la Ley General de Cooperativas, cuyo capítulo II desarrolla lo correspondiente a los socios, el artículo 16° los requisitos para ser socio, el artículo 17° quiénes pueden ser socios, y el artículo 19° precisa que los derechos y obligaciones de los socios será establecido por el estatuto.

2.3.7. Percepción de actores clave.

Conocer la realidad de una experiencia exitosa pasa por identificar la percepción que de la organización tienen los socios cooperativos. Al respecto recordemos que percibir es el proceso de aprehender el entorno que nos rodea a través de los sentidos y que luego interpretamos según los marcos de referencia que cada uno poseemos. Esta situación es crítica en el sentido que esas percepciones pueden construir realidades.

López, Vidal y Del Campo (2005), consideran importante medir la satisfacción de los socios como una medida del éxito cooperativo, que podría aplicarse en Norandino. Ellos identifican como objetivos de los socios: liquidaciones adecuadas, servicios, distribución de beneficios, participación en los procesos de decisión; además de su mejora de la posición económica, mejora de la posición

social, certeza de existencia o supervivencia. En el trabajo de campo con cooperativas vitivinícolas indagan acerca de la percepción que tiene cada miembro de la cooperativa respecto a otros socios.



3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la presente investigación es -sobretudo- cualitativa, pues documentar en retrospectiva una experiencia exitosa requiere indagar por las características de los productores, sus acciones y sus resultados; que en parte serán descriptivos como corresponde al estudio de un caso en profundidad. Sin embargo, también se reporta información cuantitativa respecto al nivel de capacidades de sus colaboradores.

Se trata una investigación, en conjunto, mixta, que es la que nos permite recoger información sobre aspiración, conocimientos, usos y opinión del desarrollo de capacidades de los productores, en paralelo a su producción e ingresos.

3.2. Forma de investigación

La presente investigación trata de recuperar una experiencia exitosa surgida de una asociación de productores y hoy convertida en cooperativa para su posterior difusión; lo cual contribuirá a resolver un problema de la realidad social que nos rodea, en lugar de una aproximación básica de conocimiento. Es vigente la necesidad de comprender esta experiencia exitosa, documentarla y difundirla con el fin de generalizar su modelo de desarrollo.

3.3. Fuentes de información

Para obtener información, se recurrió a fuentes primarias, incluyendo a los socios fundadores o nuevos, directivos, trabajadores, aliados en el gobierno y la academia; así como documentación de la organización.

3.4. Variables de la investigación

Las variables de investigación iniciales dieron paso a las variables de hallazgos durante el proceso, ambas se muestran en la tabla.

Tabla 1. Variables y Hallazgos de la Investigación

Variables iniciales	Hallazgos y Dimensiones
<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas del comercio justo • Participación de los socios cooperativos • Competencias de los colaboradores • Percepción de los actores 	<p>Valorización del trabajo y la producción sostenible Articulación de los principios del comercio justo. Valorización del trabajo del productor. Cultura de liderazgo. Prácticas agrícolas sostenibles. Logros de la articulación desarrollada. Competencias transversales.</p> <p>Cultura andina de éxito a base del trabajo Participación comprometida. Trabajo asociativo. Capacitación.</p> <p>Competencias de los trabajadores Competencias básicas. Competencias transversales. Aprendizaje organizacional. Mejora continua. Desempeño de los colaboradores.</p> <p>Cooperativa responde a expectativas de los socios Retribución económica. Cultura de cambio. Crecimiento personal de sus socios. Incidencia en la comunidad.</p>

3.5. Técnicas de recolección de información

- a) Entrevista a los socios de la cooperativa (Anexo 1)
- b) Entrevistas a los directivos de la cooperativa (Anexo 2)
- c) Encuesta a los colaboradores de la cooperativa (Anexo 3)
- d) Entrevista a las autoridades de gobierno local, funcionarios de universidades e instituciones con que se relaciona la cooperativa (Anexo 4)
- e) Revisión documental de: estatuto, ficha RUC, reportes Sunat y organigrama.

3.6. Población y Muestreo

La **población** está constituida por los siguientes actores:

- a) 4,500 socios cooperativos residentes en la región Piura
- b) 16 directivos de la cooperativa, correspondientes a los consejos de Administración y de Vigilancia, así como los comités de Educación y Electoral.
- c) 06 funcionarios de instituciones, relacionados con las actividades de la cooperativa: Municipalidad Distrital de Montero y de Canchaque, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de Producción, Universidad Nacional de Piura (UNP) y CITE Agroindustrial Piura (CITE AgroPiura).
- d) 150 trabajadores de la cooperativa, de los cuales 70 trabajan en Piura.

La **muestra** de socios, directivos y funcionarios ha sido seleccionada por juicio y conveniencia, es significativa y no probabilística. Por su parte, la muestra de trabajadores es significativa y probabilística. Las muestras quedan constituidas de la siguiente manera:

- a) 40 socios cooperativos residentes en la región Piura, representativos de las tres cadenas productivas en las que está inserta: café, panela y cacao. La significancia estará dada por la representación en la muestra de socios de diversa edad, género y antigüedad y su zona de producción (Anexo 5).
- b) 04 directivos y funcionarios de la cooperativa.
- c) 06 funcionarios de instituciones relacionados con las actividades de la cooperativa: Municipalidad Distrital de Montero y de Canchaque, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de Producción, Universidad Nacional de Piura y CITE AgroPiura. Se eligió, por conveniencia, los funcionarios que por su rol en el gobierno tengan un mayor conocimiento de las actividades realizadas con respecto a la cooperativa Norandino.
- d) 48 trabajadores de la cooperativa¹, representativos en cuanto a cargo, género y edad; que laboran en la ciudad de Piura y respondieron un cuestionario en línea.

¹ El número de unidades en la muestra se ha estimado considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 8%, y valores de p y q equivalentes a 0.5 cada uno.

4. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las entrevistas sostenidas con productores de base nos han permitido identificar cuatro hallazgos que explican cuáles son los factores del éxito de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., en el desarrollo de sus socios:

- a) Valoración del trabajo y la producción sostenible.
- b) Cultura andina de éxito a base del trabajo.
- c) Competencias de los trabajadores.
- d) La cooperativa responde a la expectativa de los socios.

4.1. Valoración del trabajo y la producción sostenible

Un factor importante en el éxito de la cooperativa en el desarrollo de sus socios, lo explica el hecho que supieron articular los principios del comercio justo, haciéndoles atractivos y retadores para los productores; así como la práctica agrícola sostenible y el saber valorar el trabajo duro que desarrollan, promoviendo su liderazgo; con los consecuentes logros de dicha articulación.

4.1.1. Articulación de los principios del comercio justo

Objetivos por los que decide desarrollar acciones

Los diversos productores que conforman la actual Cooperativa Agraria Norandino Ltda; al igual quienes conformaron la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFÉ), lo hicieron debido a fuertes motivaciones, sobre todo comerciales. Las respuestas de los socios entrevistados los procedemos a sintetizar en los siguientes tipos:

- a) **Objetivos económicos de mercados.** Lo cual se manifiesta en objetivos específicos como: a) aumentar las ventas o mejorar la comercialización, b) mejorar los precios que reciben de los acopiadores, c) mejorar su economía o rentabilidad, d) llegar a nuevos mercados que les compren mayor volumen, e) exportar a mercados especiales que valoren su producto, f) recibir abonos, plántones o insumos, g) compartir herramientas, h) obtener un pago adelantado, programado y seguro, i) obtener financiamiento, y j) obtener un módulo de producción propio.
- b) **Objetivos de producción de calidad.** Incluye objetivos manifestados como: a) mejorar la producción, b) Contar con productos alternativos o nuevos, c) mejorar la calidad de los

productos, d) mejorar la productividad de estos, e) Superar problemas técnicos como la erradicación del cadmio en algunas zonas de producción, y f) ofrecer un valor agregado.

- c) **Objetivos personales y desarrollo.** Comprende objetivos como: a) obtener capacitación, b) formar parte de una organización cooperativa de prestigio, c) desarrollar su personalidad, d) obtener asistencia técnica, e) Obtener su propio módulo de producción, f) desarrollar su localidad, tener mayor seguridad y protegerse de los abigeos, y g) mejorar su capacidad de negociación.

Si bien su objetivo inicial era obtener mejoras económicas, la cooperativa les hizo ver la necesidad de mejorar su producción agrícola para acceder a mercados que valoren su trabajo, lo cual los llevó a un nuevo objetivo que fue el desarrollo de sus capacidades. Dichos objetivos se pueden sintetizar en el siguiente gráfico donde reportamos su frecuencia relativa según lo manifestado por los 40 socios comprendidos en la muestra.

Es destacable el hecho que un tercio de los socios, de la muestra, se incorporan a la cooperativa en estudio para aumentar sus ventas, seguido de quienes buscan mejorar los precios o mejorar su economía. De otro lado, hay productores que son conscientes que para obtener la mejora económica deben mejorar la producción y productividad (18%), así como mejorar el producto o desarrollar uno nuevo (13%). Finalmente, uno de cada ocho productores entrevistados busca su capacitación, desarrollo personal o participar formando parte de una organización de prestigio. En el gráfico se aprecian los objetivos económicos de color verde, los de producción de color anaranjado y los de capacidades, de color azul.

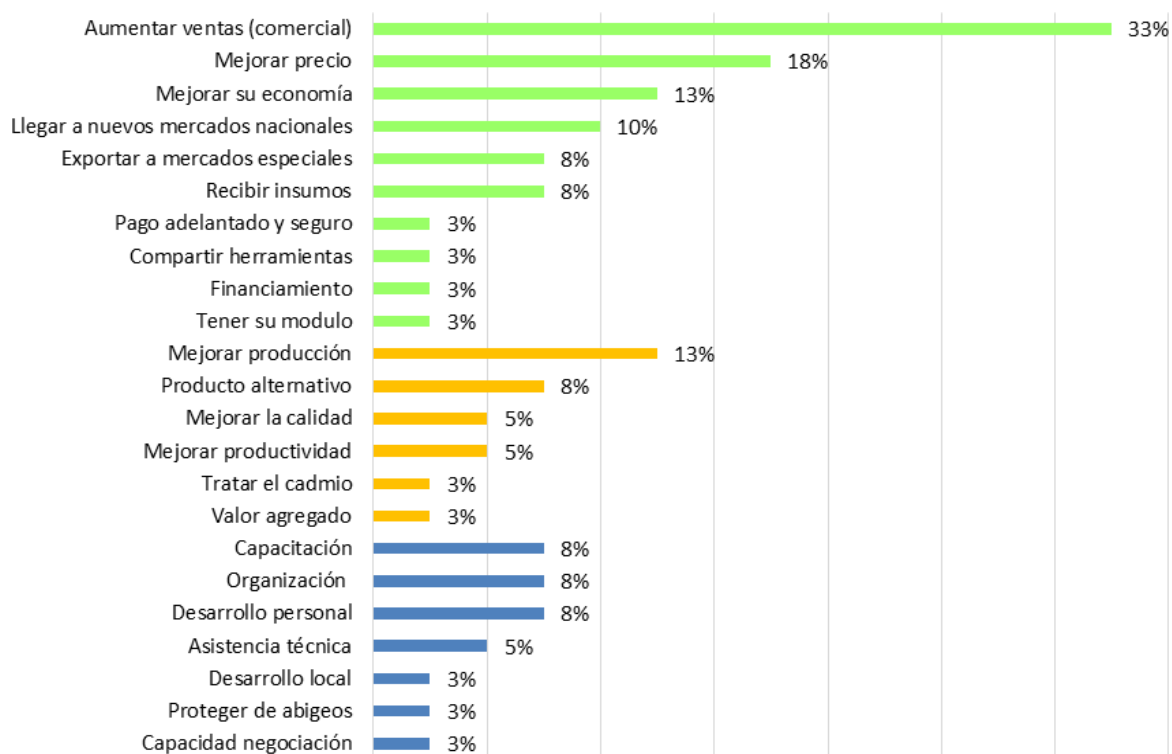


Ilustración 4. Objetivos por los cuales se asocian los productores

Los socios buscan mejorar su calidad de vida, mediante la comercialización a un mejor precio, formando parte de una cooperativa organizada que le brinda prestigio para la comercialización, de productos con una calidad uniforme, dirigido a mercados especiales de exportación. Para lo cual reciben asistencia técnica gratuita, insumos y preparan abonos foliares, lo que les permite aumentar su oferta² y agregar valor al producto cultivado, compartir herramientas y equipos como carpas y machete, y proteger y superar el abigeato. Ello les permite tener capacidad de negociación y gestionar su propia infraestructura de producción³. Un objetivo trascendente, más allá del tema económico que es sólo para sobrevivir, es servir como estímulo “reunirnos para trabajar, para celebrar, para el aniversario” (socio 32).

Si bien, la mayoría de los productores pretenden mejorar la producción y la economía; reconocen que es complicado, porque demanda más trabajo, más aportes y más reuniones, al punto que hay productores que dicen que allí pierden el tiempo. También, hay quienes no

² El socio 6 antes entregaba el café en “bola”, luego se adquirió, a través de Cepicafé, una despulpadora, para vender café pergamino y exportó a estados Unidos.

³ El socio 30 señala que antes de la panela, hacían chancaca o atado de dulce de caña, lo vendían por cientos, y cuando compararon los precios vieron que la panela era más rentable.

pretenden objetivos propios, sino que la cooperativa a la que pertenece decidió asociarse a Norandino, o solo aprovechar la oportunidad de trabajar con un producto nuevo y la cadena productiva de moda.

Opinión sobre el comercio justo

Se trata de un sistema que les exige un conjunto de principios que ellos deben seguir y que les son favorables, por lo que siempre lo cumplen; les ayuda a regular sus ventas a nivel internacional, producir en condiciones orgánicas en armonía con el medio ambiente y acceder a un beneficio económico adicional, inclusive puede ayudar a los hijos de los productores mediante una beca; por lo que esperan que nunca los desampare, pues les otorga un precio justo.

La percepción de los productores entrevistados acerca del sistema de comercio justo en que se encuentran inmersos es variada, considerando que les es favorable, pero su expectativa es que aumente. Las opiniones varían desde el 22.5% que opinan que se trata de un beneficio u oportunidad que llega y apoya directamente al productor; y de un 20% que consideran que el sistema de comercio justo valora sus productos con mejores precios, un plus o un precio premio; pasando por 12.5% de los entrevistados que señalan que este sistema les permite invertir en infraestructuras y módulos, así como adquirir insumos (de color azul en el gráfico).

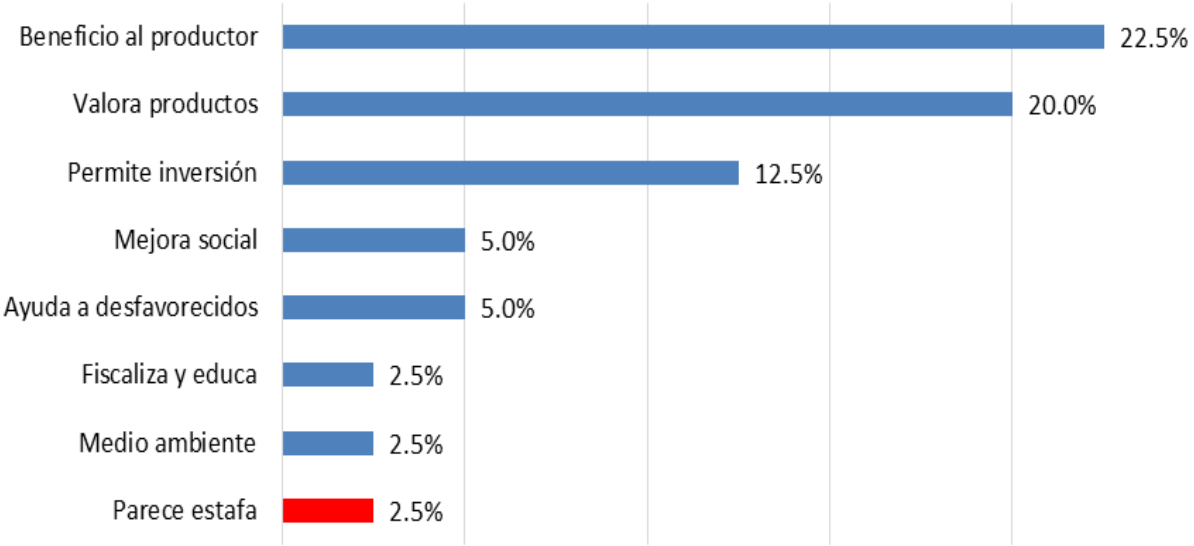


Ilustración 5. Opinión de los socios sobre el comercio justo

Asimismo, están quienes lo perciben como una ayuda o mejora social, que permiten a la cooperativa invertir en temas de educación y salud, como ocurrió durante la pandemia del

Covid-19, así como a ayudar a los productores desfavorecidos que, ocasionalmente, pudieran caer en desgracia. Finalmente están quienes consideran que este sistema les exige, les fiscaliza y los educa, o que les permite mantenerse en armonía con el medio ambiente.

También hay un 2.5% que considera que, si bien es favorable, por un lado, de otro, parece estafa, toda vez que el agricultor “se saca el ancho” cosechando las plantaciones, pero los que ganan son los directivos de la cooperativa, pues les dicen que han vendido bien, pero no les precisan el precio; por lo que consideran que faltaba y falta transparencia (de color rojo en el gráfico). Una reflexión sobre el sistema es que trata de una buena idea, pues está acorde a lo que tienen, “han venido gente de otros países, gente que trabajan el comercio justo, allá hacen una peregrinación con nuestros productos, al contrario de lo que ocurre en nuestras localidades. Acá, la municipalidad debería apoyar en las ferias, imagínese que en Montero producimos panela y no consumen panela, producen café y consumen café de otros lugares” (socio 32).

Cumplimiento de los principios de comercio justo

La Cooperativa Agraria Norandino es un actor importante del sistema del comercio justo, por lo que educa a sus asociados para aprender y poner en práctica los principios que le rigen. En este contexto, de los 40 socios entrevistados, el 67.5% manifiestan que todos los socios cumplen dichos principios, 12.5% señalan que la mayoría cumple y que ocasionalmente puede fallar, para el 7.5% algunos cumplen, y 12.5% señalan que solo producen productos en el sistema convencional, de hecho, algunos socios se apartaron de la cooperativa por no querer o no poder insertarse en dicho sistema.

Por lo general todos los socios productores de cultivo del sistema de comercio justo se adecuan a sus principios. Ocasionalmente, hay quienes fallan, pero el sistema interno de control lo detecta y lo disciplina; si no cumple lo normado, no comercializa 3 años, pudiendo llegar hasta la separación. De manera aleatoria hay inspecciones, donde se revisa aspectos de gestión, de documentación y de cultivo, además, viene Bio Latina, “las auditoras vienen a revisarnos, tanto los cuadernos, las tareas y la parcela” (socio 26). Para cumplir las normas se les brinda capacitación, lo cual les causa satisfacción. Finalmente, si tienen una visita, “nos avisamos, cada uno toma responsabilidad de avisar a tres o cuatro agricultores; luego, los supervisores los inspeccionan”. Si alguien utiliza agroquímicos se registra y en la reunión mensual se le degrada de productor orgánico a convencional (socio 38).

Quienes no cumplen los principios del comercio justo en Montero son quienes no están asociados; quizás porque más se piensa en el dinero que en la parte social, al punto que cuando se les exige a algunos productores su cumplimiento, se tornan enemigos de nuestra propia organización. La agricultura del comercio justo es un estímulo al propio productor. Por el contrario, hay un caso que señala que a la directiva de la cooperativa le falta transparencia, pues a los presidentes los encandilan con viajes al extranjero, aunque no tienen rol protagónico.

Se ha verificado que en la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. es posible hacer negocios justos donde se atiendan los aspectos económicos como los sociales (Comercio justo, 2015), asimismo, se ha verificado que cumple con los 10 principios establecidos por la Organización Mundial de Comercio justo (WFTO-LA, 2018).

No inclusión del trabajo infantil o forzoso en la cooperativa.

Definitivamente, **no** existe trabajo infantil ni forzoso en la Cooperativa Agraria Norandino no entre sus socios, sean estos personas naturales o jurídicas. Así lo corrobora el 100% de los entrevistados. En la cooperativa enseñan a aplicar los principios del comercio justo, por lo que, existe mucha conciencia social que, sumada al aporte técnico, les permiten realizar una experiencia exitosa, donde no hay trabajo infantil, todos son adultos de 18 años a más, ni trabajo forzoso dentro de los procesos de producción; por el contrario, cuidan que los niños vivan su infancia y escolaridad. La exclusión del trabajo infantil y el trabajo forzoso forma parte de los principios del comercio justo y en la cooperativa estudiada, tal practica ha sido eliminada.

Práctica de la no discriminación, la igualdad de género y la libertad de asociación

Cuatro de cada cinco socios cooperativos han internalizado la igualdad de género, más de la mitad refieren que no hay discriminación y uno de cada cinco identifican la libertad de asociación; todos ellos, importantes principios del comercio justo.

La **igualdad de género** se practica en la cooperativa y los productores lo experimentan en sus organizaciones de base, en las zonales y en el Consejo de Administración.

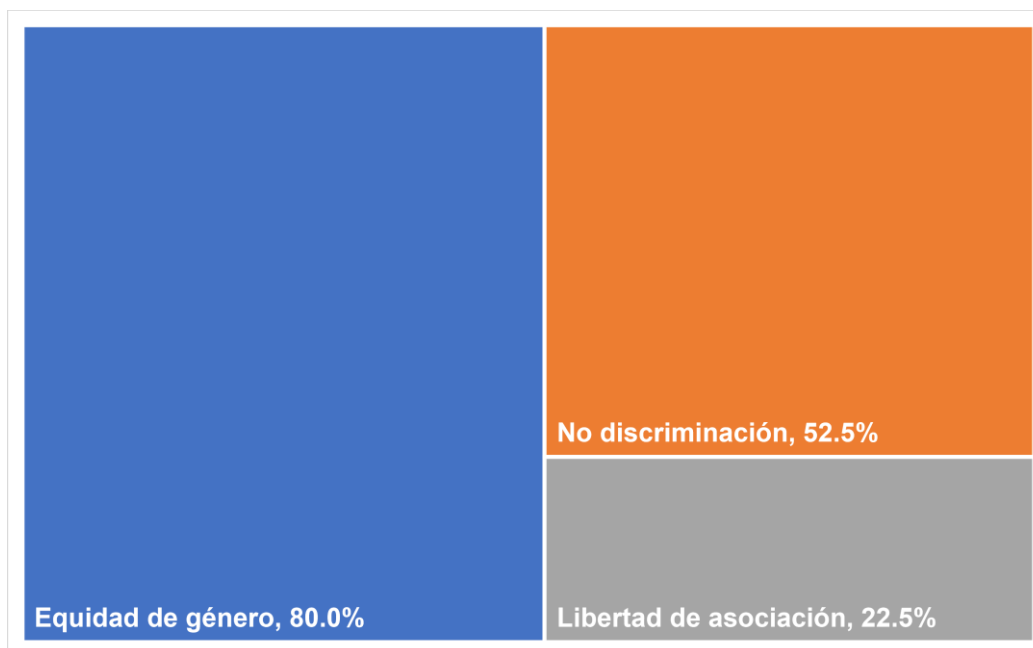


Ilustración 6. Práctica de la no discriminación, la igualdad de género y la libertad de asociación

Se motiva a que la mujer participe en la producción y la gestión, en la chacra y en la directiva, aunque algunas no quieren participar por falta de tiempo. Asimismo, se desarrollan talleres, buscando insertar en el trabajo femenino a las esposas de los socios, por ejemplo, conformando asociación de tejedoras. En los inicios de la cooperativa había recelo para incorporar a las socias productoras⁴. Los miembros del Consejo de Administración de la cooperativa se eligen en asambleas, en las cuales participan los delegados zonales; donde una organización con 70 socios o menos, acredita como delegado al presidente de dicha organización; si tiene de 71 a 140 socios, van 2 delegados, presidente y una mujer; y si la organización posee más de 140 socios, participa además del presidente, una mujer y un joven. Una restricción, no discriminación, es que la mujer, al igual que el hombre, si es analfabeta tiene menos posibilidades de participación. Solo se encontró un caso en que se considera que “una mujer está más arreglada, no entra mucho a la agricultura” (socio 30).

En la cooperativa estudiada **no existe discriminación**, quien desea ser socio o socia, presenta su carta y mientras su producto cumpla con los requisitos, se aprueba y se envía a

⁴ Dos casos ilustran esta situación: Una agricultora quería ingresar como socia, insistía y recién a los dos años la admitieron; posteriormente, llegaron nuevas socias viudas (socia 23). Por otro lado, se identificó un caso en el cual había una única mujer junto a doce socios en su APPAGROP, quien ingresó a los 13 años, soltera, al quedar huérfana (socia 24).

la Zonal Regional, es abierta a todos y todas, es inclusiva. Sólo se encontró un caso en el cual, en una molienda, primero ingresan los socios, después los no socios, practica debida al hecho que los no socios pueden traer contaminación, por ejemplo “puede venir caña fumigada, que no corresponde a la cooperativa” (socio 30).

Finalmente, se valora positivamente la **libre asociación**, la cual es amplia; hay libertad de asociación, una persona puede entrar y salir cuando quiera, participar en otra organización, de hecho, la cooperativa está conformada por personas naturales y jurídicas; ambos cumplen los requisitos e ingresan, cuando quiere se va, nadie le obliga; pero siempre hay normas que debe cumplir, “La nuestra es una organización moderna, abierta a las nuevas ideas” (socio 33).

4.1.2. Prácticas agrícolas sostenibles

Promoción del respeto por el medio ambiente

La cooperativa estudiada fomenta entre sus asociados, y consigue de ellos, prácticas agrícolas que garantizan su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Así lo corrobora 39 de 40 socios entrevistados. Dicha promoción del respeto medioambiental se resume en actividades de afirmación y actividades de restricción, en el gráfico de azul las primeras y de rojo las segundas.

Las actividades de promoción comprenden el cuidado del medio ambiente, la reforestación con árboles, plantas y/o viveros forestales; la preparación de compost, abonos orgánicos y/o utilizando bioles; juntar bolsas y botellas y arrojar a pozo de desechos; recoger la basura, ponerla en tanques y colocar carteles; asimismo, reciclar. Por otro lado, las actividades de restricción incluyen no quemar arbustos, montes, maderas ni campos, no utilizar agroquímicos ni venenos; no talar ni deforestar; no arrojar basura, papeles, plásticos ni latas; y no contaminar las vertientes.

Cepicafé, en su momento, les enseñó a cuidar el medio ambiente, ellos han sembrado miles de plantas de falso roble, y ahora lo hace la Municipalidad; en Chonta cuentan con bosque protegido de 800 has en Nogal, el cual cuidan junto con la ronda; procuran reforestar en las cabeceras de cuenca, cuidando de las ardillas que se llevan el 20% de la producción. Está reglamentado y se cumple el no talar, al punto que, en Montero, desarrollan zonas de amortiguamiento con roble, frutales o frijolillo, para evitar la contaminación. En el caso del café se fomenta la arborización pues este cultivo este asociado al cuidado del hábitat de las

aves. Los productores tienen sus “pocitos”, lo que puede ser riesgo de químico los echan en uno y los residuos orgánicos en otro pozo. Evitan las quemaduras de arbustos porque atraen plagas y sequías. Finalmente, ellos son conscientes que, si descuidan el medio ambiente, sería una multa mayor para la cooperativa.



Ilustración 7. Promoción del respeto al medio ambiente

Otro aspecto importante es que los socios no sólo aprendieron que hay que cuidar el medio ambiente, sino que ahora “Hacemos abonos con residuos, reforestamos e impulsamos entre quienes no están organizados en esa cultura. Ahora, el calentamiento global nos empieza a afectar” (socio 31). Se verifica pues, que en la cooperativa se practica el desarrollo sostenible acorde a Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

4.1.3. Valorización del trabajo del productor

El socio productor de la cooperativa siente que su trabajo es valorado en la medida que la organización le otorga un pago justo, acorde a su percepción del crecimiento económico de la cooperativa y la distribución de los ingresos y beneficios que realiza. Pago justo es aquel acordado de manera participativa y que reporta la provisión de una remuneración socialmente aceptable (WFTO-LA, 2018).

Manera en que la cooperativa otorga un pago justo a socios y productores.

Un aspecto relevante del éxito de la cooperativa al desarrollar a sus socios lo constituye la valorización de su trabajo, y que se materializa mediante un pago que es percibido justo por los productores. Un tercio de los socios asocia ese reconocimiento al reintegro que suelen recibir a fines de año, otro tercio lo asocia al precio premio que recibe la cooperativa por la práctica de comercio justo, incluyendo orgánico, de los socios. El criterio que consideran base para valorar el trabajo del productor es el precio de mercado, la calidad y la producción reportada; siendo los importantes. Sólo uno de cada ocho socios manifiesta incomodidad por un bajo pago o la demora en el mismo.

El pago justo se materializa pagándoles de manera oportuna y otorgando, a fin de año, un reintegro, según la cantidad y la calidad (hay nichos que piden un producto especial, georreferenciado) de producto entregado⁵ (socia 12). Cada año les informan cuánto le pagan e ingresa a la cooperativa, asimismo, cuánto resulta por reintegro por quintal del producto entregado a la cooperativa, descontando la tara. El pago es según los precios de mercado, cuando entregan el producto, el presidente y el tesorero hacen un requerimiento según declaración de productores en la planilla. Los pagos oportunos son un beneficio, porque “Cuando uno lleva un producto a los mercados de Piura o Sullana, a uno le dicen después te pago; en cambio acá a lo mucho les paga en ocho días” (socio 32). En cacao, el reintegro se origina debido al precio en seco, pues ellos entregaron en baba. El precio en seco es mayor que en baba; el diferencial se les reintegra.

La coyuntura no les ha permitido ganar como antes. El 2021 los pagos se retardaron por el temor al Covid-19, se envió el dinero a un delegado de la Appagrop, especialmente, donde no hay bancos o cajeros. Además, “Algunos socios no identifican los tres tramos de los costos en que se incurre: Coyona-Piura, Piura-Paita, y Paita–extranjero; sólo los costos hasta Piura, pero luego no están debidamente informados de lo que ocurre más allá” (socio 17). Otros quisieran que den mantenimiento a sus instalaciones.

Uno de cada diez productores considera que el pago justo no es suficiente, no satisface por bajo precio y tomando en cuenta que todo ha subido; “Eso que uno trabaja, imagina que uno [sólo] dirigiera a su gente, peor sería” (socio 30). El premio no llega directamente a los

⁵ “Este año me pagaron mejor porque me premiaron por tener el café más limpio de la Zonal de producción” (Socia 12).

productores, sino que se orienta a una obra social o a la compra de abono, los cuales reciben, así lo dice la norma, y consideran que debería cambiar y que se debería otorgar en efectivo al productor. El argumento que emplean es que el Comercio Justo cuida los detalles, les exige más y no les aumenta en la misma proporción.

Percepción del crecimiento económico de la cooperativa.

El crecimiento económico de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., es evidente a los ojos de la mayoría de los ciudadanos, toda vez que en la ciudad de Piura ha instalado un complejo con planta de procesamiento de licor de cacao y procesamiento de café. Para el 87.5% de los socios dicho crecimiento es favorable. Para la cuarta parte de los socios el crecimiento cooperativo se evidencia por la planta de cacao y café en Piura. Le siguen la inversión desarrollada en la construcción o mantenimiento de centros de acopio o módulos zonales, es de advertir que ahí la cooperativa no invierte directamente, sino que cofinancia, paga la elaboración de esos proyectos y los planes de negocio que luego son sometidos a fondos concursables del Estado peruano o recurren a la cooperación técnica internacional. Otra manifestación la constituye la integración de los productores y su producción en las regiones del norte del Perú, permitiendo contar con cerca de 7000 socios, con igual o mayor número de puestos de trabajo; a los que se suma los socios en los mercados internacionales.

Los productores consideran que el crecimiento económico está bien. El complejo agroindustrial se pensó en Piura por ser un punto de acopio centralizado, pensando en diversas fuentes de suministro incluyendo otras regiones (socio 5), es un avance, pues “Antes se pagaba a otros para procesar y almacén el café [en Chiclayo]; ahora se paga para pagar su propia planta; mañana, habrá ganancias” (socio 29), por eso ingresan a la selva y otras regiones para acopiar más producto y exportarlo en volumen, por lo que aumentaron los socios en el ámbito regional y macrorregional, pero “hay que tener cuidado que no nos abandone a los productores fundadores por los nuevos socios” (socio 21). Si bien la organización crece con oficinas, terrenos y plantas, “en personal aumenta poco” (socio 18), lo cual debería mejorarse, para apoyar en proyectos financiados por Agroideas, PNIA y PIP Cacao.

Uno de cada ocho socio expreso disconformidad con el crecimiento de la cooperativa, algunos de ellos consideran que se brinda más apoyo a los productores de café que de panela, por lo que estos últimos se sienten abandonados, y tampoco les permiten incorporar más socios debido a la menor demanda del mercado, lo cual se complica por la presencia de cadmio en la zona que, cuando es excesivo, origina su rechazo en los mercados. Otros consideran que

la cooperativa solo les brinda algunas cajas. Circunstancias que deberán ser mejor explicadas por la cooperativa para no llegar al extremo señalado por una productora, ella “se ve igual, pero la cooperativa si está creciendo”.

Distribución de los ingresos y beneficios de la cooperativa.

En la entrevista sostenida con los 40 socios, el 65% de ellos consideran que la distribución de los ingresos y beneficios de la cooperativa es justo o equitativo -con base a la calidad y cantidad del producto recibido- y 15% consideran que es poco por lo que puede mejorar. El 5% de los productores consideran que dicha distribución es favorable al productor, igual porcentaje reconocen que dicha asignación es asignada por la Asamblea General, finalmente, están quienes manifiestan desconocer cómo se realiza.

La distribución de los ingresos es equitativa (65%), dependiendo que se trate de producto orgánico o convencional. En el comercio justo, al final del año, se les devuelve un diferencial de precio, pues se reintegra entre el precio ofrecido como adelanto (cuentan con un precio de refugio), y el precio realmente cobrado en el mercado. También está influenciado por la cantidad del producto, si entrega más producto, gana más; por su parte, los directivos tienen mayor beneficio, por la gestión. El período de pandemia les afectó, el 2021 no hubo reintegro pues el mercado compró poco y a precio bajo, igualmente fueron afectados por la denominada “crisis de los contenedores”⁶.

Asimismo, hay un 15% que considera que, si les pagan el precio por quintal del producto de manera regular, pero considera que aún pueden pagarles un mejor precio, no les parece equitativo, pero es aceptable. En parte, su nivel educativo, dificulta a socios comprender que su requerimiento de más ingresos colisiona con normas como la de comercio justo que decide que el precio premio debe orientarse a una inversión o gasto social, por ejemplo, “asignar 30% para plantas, el resto para equipar las organizaciones de base” (socio 33). Si bien algunos productores reciben más y otros menos reintegros, esto es proporcional a su volumen entregado. En general, si hay cambio, incluso, hay productores que quisieran incorporarse a la cooperativa. Como también quienes tienen excedentes y dejan una parte de los remanentes para su carpeta de ahorro.

⁶ La pandemia obligó a inmovilizar diversas embarcaciones, quedando los contenedores en puertos y almacenes que, cuando se reanudaron los desplazamientos, estaban vacíos o pasaron a formar parte de un “cuello de botella” para su atraco en los puertos, a lo que se sumó el encarecimiento de la materia prima.

4.1.4. Cultura de liderazgo

La valoración del trabajo y la producción sostenible se soporta en una cultura de liderazgo, que, a su vez, depende de que los socios sientan que la organización es suya, para lo cual la cooperativa se esfuerza por rendir cuentas a todos y cada uno de ellos, al margen de las dimensiones y complejidad que esta tiene. Influyen, además, la percepción que los productores tengan del acceso a los cargos de gobierno, y su propia experiencia acerca del rol que han desempeñado dentro de la organización, a lo largo del tiempo.

La cultura de liderazgo se soporta en la estructura que, si bien ha ido cambiando a lo largo del tiempo, permite una organización de abajo hacia arriba y viceversa. Se sustenta en las organizaciones de base, que pueden ser asociaciones, cooperativas y Asociaciones de Pequeños Productores Agropecuarios (APPAGROP); las mismas que participan de la organización Zonal a través de sus representantes; a su vez, los delegados de las organizaciones Zonales participan de la Asamblea General de la cooperativa, tal como se ilustra.



Ilustración 8. Estructura que fomenta el liderazgo

Consideramos que la práctica del liderazgo se encuentra comprendida dentro del desarrollo humano, por el cual se amplían las oportunidades de los productores, comprendidos como totalidades (PNUD, 1990), multidimensionales, que deben realizarse en plenitud (Deneulin, 2019), y cuenten con oportunidades a su disposición para ser o hacer lo que puedan (Nussbaum, 2012).

Rendimiento de cuentas a los socios

La cooperativa rinde cuenta a sus socios mediante asambleas de delegados, lo cual es reconocido por 7 de cada 10 productores. Asimismo, el 40% se informa de dicha rendición de cuentas a través de los directivos zonales o de las organizaciones de base APPAGROP. El 7.5% de los entrevistados, señalan que la información les llega con balances o mediante algún folleto. Sólo el 5% manifiesta que desconocen la manera como se rinde cuenta a los socios.

La Cooperativa tiene diversos órganos de gobierno, con reuniones permanentes. El presidente del Consejo de Administración participa de las principales decisiones. La cooperativa tiene contadores, abogados, administradores quienes preparan la información y la brindan a los órganos correspondientes. El Área de Contabilidad presenta balances al Consejo de Administración y ellos aprueban en primera instancia. La cooperativa rinde cuentas, según cronograma, informa del avance a medio año, y sobre resultados al 31 de diciembre, anualmente en la Asamblea General de delegados, la cual aprueba o no. Allí los delegados participan con voz y voto, mientras que los socios pueden participar con derecho a voz, también concurre el equipo técnico. Al culminar se imprime un dístico para cada delegado, para que ellos puedan replicar cuando convoquen a su Asamblea Zonal. Un aspecto crítico es que existen algunos directivos y delegados con sólo primaria o secundaria; y algunos no entienden lo que explica el contador de la cooperativa.

En la Asamblea General, durante 3 días, el Consejo Directivo y los profesionales de la cooperativa presentan el balance económico a los representantes zonales, para explicar aspectos de ingresos, gastos y cuánto les corresponde de reintegro a los productores y algunos estímulos de los remanentes, todo debidamente documentado, con copia a cada uno. Los directivos zonales regresan y hacen la réplica del informe anual de ingresos, gastos y lo que se va a hacer, según los acuerdos de la asamblea; con proyector o con papelotes, según la disponibilidad técnica con que cuenten. Es un caso único en un país como el nuestro, donde no hemos tenido cooperativas de renombre “como en Francia, o en Ecuador con las cooperativas de transporte exitosas para sus usuarios” (socio 32).

En las organizaciones zonales informan mediante asambleas generales, cada dos o tres meses rinden cuenta de la tesorería y el técnico. Respecto a la cooperativa, cuando se les pide requerimientos cada uno o dos meses o cuando llega la hora de entregar el producto, ellos cuadran un balance y lo informa el técnico. Asimismo, se reintegra según sobre o falte, tanto con soles o con producto. La pandemia cortó la comunicación, ahora se está regularizando. Se identificó el caso de una organización de base que tuvo dificultades al rendir

cuentas a sus asociados pues les informaba el contador; quien “era estafador, cada socio aportaba una arroba por campaña al contador para mantener la administración, sin tener ventas a su favor” (socio 13). De igual manera hay quienes quisieran una mejor explicación sobre el porqué el precio no es igual.

Una sugerencia, brindada desde un productor de base es que a veces no comprenden lo explicado en las asambleas, por lo que la información de rendición debería ser más específica y oportuna, “Si nos dan un papelito con la información, aunque no la entendamos, nuestros familiares nos pueden ayudar a comprender” (socio 16).



Ilustración 9. Rendición de cuentas a los productores de una organización zonal

Percepción del acceso a los cargos de gobierno y los niveles de toma de decisiones

Para el 72.5% de los socios entrevistados, el acceso a los diversos cargos de gobierno y los niveles de toma de decisiones es democrático, periódicos y/o rotatorios, desarrollan o enseñan liderazgo y se trata de un servicio o responsabilidad. El restante 17.5% señalan que el ocupar cargos es complicado, es un problema y hay quienes no quieren asumirlos. Asimismo, dos socios manifestaron que dichos procesos están mal organizados.

La cooperativa Norandino está conformada por organizaciones de base, tipo las Asociaciones de Pequeños Productores Agropecuarios, las cuales conforman las Organizaciones Zonales, las mismas que coordinan con la dirigencia de la cooperativa. Por su parte las Appagrop eligen sus delegados que participan de la Asamblea General para elegir a los directivos de la cooperativa.

En las organizaciones de base todos tienen la oportunidad de acceder a los cargos; en algunas organizaciones acuerda ser rotatorios, cada dos o tres años, según sus estatutos. En todos los casos se requiere ser responsable, solvente y honrado; y la mayoría de los socios han ocupado estos y en sus comunidades, por lo que hay mucho liderazgo, aunque hay quienes aún no los asumen. En el caso de las organizaciones zonales suelen ocurrir reuniones anuales periódicas y cambios en elección pública⁷. Asimismo, los delegados se eligen según el número de socios con que cuente dicha zonal⁸.

Para la elección de los cargos de dirección de la cooperativa, ésta se realiza en la Asamblea General de delegados, depende que conversen entre ellos y concierten voluntades para su postulación; primero deben ser delegados y si destacan y son participativos, podrán ser elegidos a cargos de la cooperativa. Es de advertir, que la renovación se hace por tercios, para que se releven y quede el conocimiento y aprendan los nuevos.

Se trata de un proceso fácil para muchos, complejo para otros, pues se realiza en una asamblea amplia. Lo complicado es desempeñar un cargo, pues asume la responsabilidad que, si alguien no cumple, tiene que irlos a ver, es un trabajo que requiere tiempo y no se remunera, por lo que depende del compromiso del socio por asumir responsabilidades y no todos se quieren comprometer. En las elecciones de todos los niveles se requiere estudio, el que entiende, bien, pero para una persona que no lee, es un problema. Además, como los directivos de la cooperativa deben estar una semana en Piura, se les hace complicado acceder a dichos cargos, por lo que pocos directivos zonales quieren acceder a cargos de gobierno. Sin embargo, el aprendizaje es efectivo, algunos aprendieron a dirigir y ahora prefieren trabajar por si solos.

Tres de los 40 entrevistados discrepan de la mayoría en el sentido que afirman que, hay un centralismo, donde los directivos tratan de atraer hacia sí a quienes más reclaman y estén dispuestos a firmar documentos con la finalidad de regularizar, lo cual dificulta a otros el llegar a los cargos de gobierno. Finalmente, dos socios manifiestan que las elecciones están mal, pues están desorganizados.

⁷ El investigador atestigo la asamblea donde se eligió a la nueva directiva, entre dos listas, a mano alzada.

⁸ Un delegado cada 100 socios, dos delegados cada 150 socios, y tres delegados por 200 socios.

Rol dentro de la cooperativa a lo largo del tiempo

De las 40 personas entrevistadas, 28 (70%), ostentan u ostentaron algún cargo, ejercitando el liderazgo organizacional. Los roles ejecutados actualmente o en el pasado en la Cooperativa Agraria Norandino han permitido a diversos socios productores desarrollar su personalidad en cargos de directivos locales, zonales y de la cooperativa, además de los comités electoral y de educación. Entre los presidentes o presidentas figuran las de la Appagrop Tailín, de Caserío, de la base Aroma Monterina (caseríos Cuñala, La Majada, Santa Cruz y Loma de Limón), de la asociación y administrador del módulo; presidente de Zonal, Zonal Las Lomas, Zonal Jilili y Zonal Montero; de la Comunidad Campesina de Marmas, del Consejo de Vigilancia y de la Cooperativa José Gabriel Condorcanqui.

La presidencia se trata de un cargo ad honorem que algunos están dispuestos a asumir. Entre las funciones desarrolladas mencionan: preservar la organización, mantener la unión entre socios, cumplir los lineamientos, supervisar la producción orgánica, la capacitación de los socios y gestionar la entrada y salida de socios nuevos. Además, realizar sesiones de coordinación de la producción, identificar enfermedades de las plantas, cuidar que no caiga plaga a las plantas y gestionar para que los productores reciban un bono agrario.

También hay quienes desempeñan el cargo de secretario(a) de la Apagrop, de la zona, del Consejo de Administración de la Cooperativa y de la Asociación de Pequeños Productores de Mango y Otros Frutales del Valle de Chipillico. Se entrevistó a tesoreros, reelecto y de la asociación. Teniendo entre sus funciones acopiar el café de los asociados y transportarle a Chiclayo para su procesamiento en Perhusa.

Asimismo, los presidentes de las organizaciones de base, junto a un joven y una mujer, participan como delegados de la Appagrop, y de la asamblea de delegados de la cooperativa, donde ayudan a la organización y el cumplimiento de los acuerdos. Directivo en Zonal Jililí, de Puerta Pulache, y fundadora de la Asociación Vida Orgánica⁹ (socio 39). La Zonal ayuda a las Appagrop para las auditorías y son el nexo entre la organización de base, la Appagrop, y Cepicafé. Las funciones de directivo implican: producir con calidad un producto orgánico,

⁹ La directiva realizó una pasantía en Lima para producir chocolate en tiesto de arcilla, molido en molino de mano, lo cual ejecuto y salió bien. También tiene proyecto de hortalizas para lo cual les dieron semillas (socio 39).

controlar la calidad del producto en planta y articular la venta del producto. Las vicepresidencias se ejercen a nivel de la cooperativa y sus comités, como el de educación.

Cepicafé, en su momento, les permite ingresar al sistema del comercio justo, admite en su seno a organizaciones de primer, como lo son cada Appagrop de cada centro poblado, y de segundo nivel, las zonales. En su estructura, al crecer, Cepicafé ya no coordina directamente con las Appagrop, sino con las Zonales. Actualmente, se han organizado en torno a la unidad de Norandino Macrorregional.

4.1.5. Logros de la articulación desarrollada

Los logros de la articulación desarrollada por parte de la cooperativa y que le permiten valorar el trabajo del productor y la producción sostenible están influenciadas por las necesidades de los productores antes de asociarse y los logros de éstos al participar de la cooperativa.

Principales necesidades en cuanto a la producción y venta, antes de desarrollar acciones conjuntas

Antes de asociarse a Cepicafé o ser socio cooperativo, dos de cada cinco productores entrevistados tenían la necesidad de asistencia técnica para mejorar la producción; el 37.5% requerían mejorar el precio, aumentar las ventas o buscar nuevos mercados; el 10% requerían formar parte de una organización que le permita cofinanciar cultivos e insumos; el 5% requería superar el problema del cadmio; y 2.5 manifestar necesitar una infraestructura adecuada.

En producción del **café**, mediante talleres aprendieron a cultivar, hacer los riegos por aspersión, abonamiento; les capacitan. Ahora ya todos saben, sean socios o no, producir productos con mejor precio y en mayor cantidad. Después, bajo la producción del café debido a la presencia de la roya, y ahora por la falta de abonos. En cuanto a comercialización, los productores de café necesitaban neutralizar el papel de los intermediarios a quienes les vendían después de cosechar, sacar en coco y secar, a la vez que asegurarse que no los estafen, pues habían tenido experiencias en que fueron objeto de estafa de malos gestores. Asimismo, la necesidad de dejar de llevar el contrabando al Ecuador. Antes de la cooperativa, los productores formales que viajaban a Lima para vender su café portaban la guía correspondiente, lo que les hizo fácil organizarse y ser formales. La organización fue fundamental pues son los compradores internacionales los que ponen las reglas.

En esa época, la caña era para el alcoholismo, el cacao se llevaba a Chiclayo; por lo que requerían aprender a producir un producto nuevo y que requería una planta, aunque sea artesanal, el producto fue la **panela** granulada de caña, después el reto fue vender, mejorar la producción y aumentar las ventas. Antes de formar parte de la cooperativa trabajaban con poco producto, tal como lo testimonia un productor quien prácticamente “rogaba que le alquilen un módulo para procesar la caña” (socio 29). Después llegó el beneficio, incluyendo a los productores no orgánicos, pues se aprovechan del prestigio del producto que exporta Norandino. Además, les ha permitido superar el enfrentamiento familiar, junto a la ronda y las organizaciones de productores.

En el caso de la producción del **cacao**, los productores tenían la necesidad de un mejor manejo de cultivo, poda, abonamiento, riego y otros, como el compost con cáscara de cacao. Su incorporación a la cooperativa les ha permitido incrementar la producción de 600 a 850 kilos en baba, en $\frac{1}{4}$ de ha; también el precio ha mejorado, la cooperativa les paga S/ 3.20/kg en baba; en su mejor momento fue S/ 3.80/kg, prepandemia. Asimismo, los productores necesitan erradicar o contrarrestar la presencia de cadmio en las zonas de cultivo.

Principales logros de su participación en la cooperativa

Conocidas las necesidades previas a la articulación a la cooperativa, podemos comprender los logros obtenidos de haber tomado dicha decisión. De las entrevistas sostenidas con los 40 socios productores, se desprende que el 25% valora los mayores ingresos obtenidos, mientras que el 17.5% destacan la mayor productividad, y un 15%. señalan que el principal logro de su experiencia como socios de la cooperativa son las capacitaciones y pasantías recibidas de ella. Esto ratifica las 3 principales motivaciones y objetivos de participación: 52.5% económico, 42.5% productivo y 60% de desarrollo personal.

Como principales logros de su participación en la cooperativa, en el ámbito económico los productores destacan, además de los mayores ingresos, el crecimiento de las exportaciones, la diversificación de los mercados y el acceder a un mercado seguro. En el caso de la producción, a la mayor productividad, le sigue un mejor proceso de producción y la consecución de un producto orgánico. Finalmente, en materia de desarrollo personal, a las capacitaciones y pasantías recibidas, se suma el crecimiento personal y educación; el hecho de haber sido directivos en algún nivel de la organización, el valorar el trabajo organizado y su realización dentro de una organización como ha sido la asociación y/o la cooperativa; la conciencia ambiental, la equidad entre hombres y mujeres, y el lograr que su distrito sea conocido.

Algunos casos destacables son el hecho que “antes había acopiadores en las capitales de departamento, ahora en cambio la panela es directo hasta Francia, cuando un pequeño productor es difícil que llegue a otro país” (socio 32), el “liderar la exportación” (socio 1), el haber recibido créditos de una cooperativa lo cual ha permitido la educación de sus hijos (socio 5), es notable el hecho de elaborar una producción orgánica que se internacionaliza más rápido que la de Colombia, antiguo referente de producción del café y la panela (socio 22); “antes ganaba S/ 60/qq de panela, ahora S/ 160/qq, con mejor rendimiento (socio 29), “He logrado muchas cosas como la infraestructura y las secadoras” (socio 35). Además, están los testimonios del aumento de la productividad, “de 2 a 3 latas” (socio 10).

De igual modo ocurre en el caso de la realización personal, “No era estudiado”, pero aprendió a participar, demostrando que “los campesinos si podemos” (socio 7), otro “Se hizo conocido en el distrito y a nivel departamental” (socio 2), asimismo, “Si no existiese Norandino habría mucha violencia, originada por el machismo, como ocurre en el poblado vecino”, así lo señala quien tuvo la oportunidad de seleccionar personal de la cooperativa (socio 21), “todo depende de cómo nos organizamos”, organización que le ha permitido crecer de una a cuatro ha (socio 27); “Sentirse satisfecho en su cooperativa”, aprendió y tuvo pasantías en Jaén y en la Universidad Agraria La Molina, aprendió a instalar mediante curvas de nivel, y su conocimiento empírico tradicional fue mejorado con las técnicas que los profesionales le enseñaron (socio 28); finalmente, cambiar su estilo de vida con la capacitación recibida (socio 31).

4.2. Cultura andina de éxito a base del trabajo

La cultura andina se soporta en la participación comprometida de los productores, trabajo asociativo que desde el incanato se ha reportado, y la capacitación para que este trabajo sea exitoso.

4.2.1. Participación comprometida

La Cooperativa Agraria Norandino Ltda. comprendió que para obtener una participación comprometida de todos y cada uno de sus socios productores debe de atender, conforme a los principios del comercio justo, brindando oportunidades para los productores menos favorecidos. Asimismo, comprender cuáles son las principales barreras que han tenido que superar los productores para cumplir con sus objetivos y las exigencias de los principios del comercio justo, cómo han hecho estos para superar aquellas; y la respuesta que la cooperativa les ha brindado.

Oportunidades de la cooperativa para productores desfavorecidos

Debido a que los socios productores carecen de algún seguro de salud, pensión o riesgos, la cooperativa genera algunos servicios y ayudas a aquellos socios que se encuentren desfavorecidos. Consultados los productores de la muestra, el 45% señaló la existencia de un fondo mortuario, 32.5% habló que les otorgan un préstamo, 20% reconoce un aporte por enfermedad o accidentes; 12% señala un adelanto, y 5% refirió la devolución de aportes y otorgamiento de víveres, como ocurrió durante la pandemia.

- a) El Fondo Mortuario para el socio y su cónyuge, S/ 1,000, se materializa cuando fuese necesario. Además, en caso de accidente o si tiene una enfermedad grave, puede retirar todo su fondo de la cooperativa, el cual se forma cuando los socios dejan un fondo de S/ 5.00/qq, que se va acumulando y recibe un interés; asimismo, pasados cinco años puede hacer retiros de su fondo y obtener adelantos.
- b) Algunos socios tienen una carpeta de ahorro, y pueden obtener un crédito, pero consideran que les es muy caro.
- c) En caso de problemas de salud, algún enfermo, la cooperativa no les ayuda, pero la asociación de base, sí; ayudan los del caserío organizando un aporte.
- d) Facilita un adelanto económico, para lo cual la Cooperativa Agraria está asociada a la Cooperativa de Ahorro Norandino, a la cual solicita un adelanto a cuenta del bono anual de producción del socio en apuros.
- e) Pueden obtener la devolución de sus aportes, de acuerdo con los ingresos que le puedan brindar. Además, al cumplir ochenta años, se le hace socio vitalicio y se le devuelven todos sus aportes.
- f) Durante la pandemia la Cooperativa Agraria Norandino les apoyo con una canasta de víveres. Según refiere un productor para navidad les dan panteón y champan (socio 39).
- g) Ocasionalmente, si hay algunas oportunidades brindan algún puesto de trabajo eventual, pero, que les viene bien a los socios.

La Cooperativa Norandino es una sociedad de personas, que realiza actividades agrícolas, forestales e industriales; sus socios se unen de forma voluntaria para dar valor a sus productos y buscar mercados, generando una cultura cooperativa, carece de fin de lucro y procura servir a sus socios y a la comunidad; promueve actividades económicas y sociales de sus miembros (Produce, 2016); efectúa actos cooperativos con sus socios, por los cuales no están afectos

al IGV (Ley N° 31335). Sin duda podría mejorar brindando servicios de salud o pagando el seguro social; sin embargo, esto requiere el acuerdo de los socios en Asamblea General.

Principales barreras que los productores han tenido que superar

Siendo diversas las dificultades que enfrentan los productores de la cooperativa para cumplir con las exigencias del nivel de calidad y tipo de producto que se quiere exportar a los mercados más exigentes del mundo; encontramos que, de acuerdo a lo señalado por los productores entrevistados, el 35% manifestaron que lo más difícil fue cumplir con la normatividad orgánica -la agricultura orgánica sostenible es más costosa, por lo que se busca un precio justo, junto a mejorar los temas sociales y de salud (socio 22)- seguido de un 27.5% que señalaban la poca capacidad de inversión en equipos e infraestructura, entre otras cosas para cumplir con la exigencia orgánica; finalmente, el 10% manifestó que las principales barreras se corresponden con las demoras en los pagos.

Los inicios de la vida en la cooperativa tienen sus dificultades, “Cambiar de un producto tradicional a un producto orgánico es bien difícil, productores vecinos de producto convencional fumigan, poniendo en riesgo la producción orgánica” (socio 28); problemas técnicos como la presencia de la acrilamida, disminuye parte del producto (socio 26), también el hecho que, el 2018, la presencia del cadmio fue una barrera; igual ocurre con la organización, cuando recién sacaron su primer kilo de panela, “los ingenieros no tenían ni donde pernoctar y se apoyaban en los productores” (socio 24).

En un caso, a un socio por ser nuevo, no lo conocían, le exigían que entregue un café bien escogido, mientras que a otros los recibían de cualquier manera, todos al mismo precio (socio 2). Otras dificultades manifestadas son dedicarse a participar de las reuniones; dificultades generadas por condiciones climáticas, la humedad y proliferación de plagas, como la peste que un año se presentó; el alto porcentaje de adultos mayores en algunas organizaciones de base; finalmente, la inseguridad, se reportó un caso de un tesorero local quien fue asaltado.

Superación de las barreras para lograr los resultados

Para superar las barreras arriba citadas los socios productores de la cooperativa adoptaron las siguientes acciones: 35% gestionando y obteniendo préstamos, 25% mediante la iniciativa y el trabajo duro, 20% adecuándose a la normatividad orgánica, 15% aprendiendo de las capacitaciones y aplicándolas; 5% la zonificación para identificar y evitar los cultivos en zonas afectadas por el cadmio.

Algunas manifestaciones incluyen el caso del cadmio, que en el 2019 no se acopió por su presencia, pero el 2022 se ha ido zonificando para identificar zonas donde sí se puede cultivar (socio 5); asimismo, trabajando uno mismo pues “no alcanza para peón” (socio 10); “tomando decisiones, actuando por decisión propia, pensando positivo y tomando riesgos” (socio 18). En ocasiones tiene que recurrir a endeudarse, tomar préstamos para pagar sus deudas y a veces tiene que fiar; pero siempre con responsabilidad, si no fuera así, el socio obtendría un crédito “y se lo toma” (socio 32).

Se aprecia en este caso que la cooperativa apoya a sus socios interviniendo con investigación e inversión cuando se trata de un problema común, por lo menos para los productores de alguna organización de base, como lo ocurrido con la presencia del cadmio; pero para las barreras individuales interviene con capacitación, algún equipamiento y financiamiento, cuando sea necesario y cuente con efectivo.

Manera en que la Cooperativa Agraria Norandino le ayudó a superar barreras que se le presentaron

La participación comprometida es inspirada por la cooperativa en la medida en que ayuda a superar las barreras que se les presentaron a sus socios, según lo reportado en la ilustración.

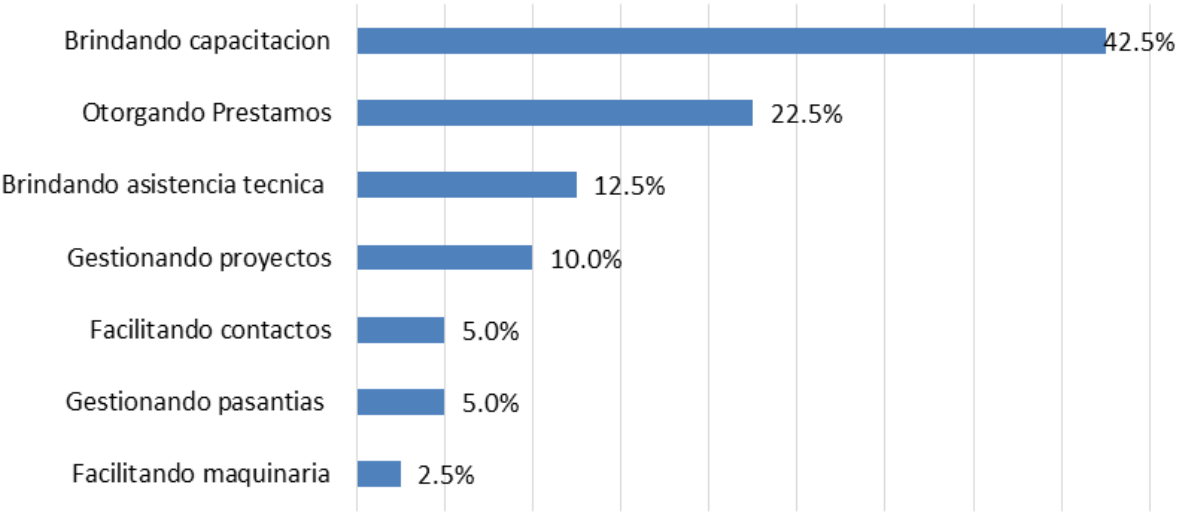


Ilustración 10. Manera en que la cooperativa le ayudó a superar barreras que se le presentaron

En el caso de la capacitación, “si hay alguna dificultad se recurre al técnico y si puede lo resuelve o informa para que la cooperativa busque una solución” (socia 26), siempre están haciendo pruebas para mejorar el producto y proceso, con conocimiento y socializado las

buenas prácticas, lo que se aprende en una parcela, la cooperativa lo difunde a los otros productores (socio 31). Además, la cooperativa investiga en convenio con ONGs, a la vez que incentiva a los jóvenes a participar (socio 33), cofinanciando proyectos, para apalancar fondos del estado, mediante Agroideas u otro.

En el aspecto económico, "financiando en parte los cultivos, en otros casos, mediante cartas de aval para que otorguen dicho préstamo" (socio 6). También se encuentra el caso de los socios de una cooperativa que, a su vez, es socia de la Norandino, y que realizó una venta por su cuenta, incurriendo en mora, por lo que esperaban una solución. En el caso del tesorero asaltado, la cooperativa "tomó medidas, trabajando con tarjeta bancaria, aunque es complicado en la zona rural (socio 38).

4.2.2. Trabajo asociativo.

La cultura andina de éxito a base del trabajo se soporta en el trabajo asociativo, el mismo que reconoce la participación de los diferentes socios en la implementación de la cooperativa, sus motivaciones para reunirse, los espacios en los que participaban y la frecuencia con que lo hacían.

El trabajo asociativo ha requerido de una articulación empresarial entre la cooperativa y sus bases de productores, conformando diversas alianzas estratégicas (Alianza Aprendizaje Perú, 2007). La cooperativa ha transitado los pasos identificados por Kuramoto (2011): la mera aglomeración productiva, como Cepicafé, y el fomento de cadenas productivas con personas naturales y jurídicas, como Norandino. Esta organización ha permitido conjugar intereses para alcanzar objetivos comunes generando un importante capital social (Arp, 2015).

Participación en la implementación de la Cooperativa Agraria Norandino.

La Cooperativa Agraria Norandino, antes conocida como CEPICAFÉ, se inicia por el interés de productores en diversos lugares de la serranía piurana, quienes coinciden con un grupo de jóvenes universitarios interesados en desarrollar este sector, mientras que los productores enfrentaban a comerciantes estafadores, y coincide con el auge del proceso cooperativo del gobierno militar y su Ley de Cooperativas. Se convocó a los principales productores de **café**, a los cuales se ayudó a asociar como Asociaciones de Pequeños Productores Agropecuarios (APPAGROP).

En Coyona, centro poblado de Canchaque, la Cooperativa José Gabriel Condorcanqui tiene café e invernadas de 400 has. Posteriormente, la cooperativa se une a Cepicafé, junto a productores de Canchaque y Lalaquiz. En Canchaque, existían como rezago de la Reforma Agraria, otras cooperativas como San Isidro y La Esperanza, que se dedicaban a comercializar el café. En Maraipampa, desde 1997, los productores se organizan como una Asociación, posteriormente, en el 2004, sus 14 productores se integran como socios fundadores de Cepicafé, lo hacen para vender el producto café pergamino, junto a productores de los caseríos Sapse y Huerequeque; mientras que los hermanos Paz recorrían los campos buscando producto y por otro lado, buscaban clientes, posteriormente, empezaron embarques a Alemania, por lo que llegaron más socios.

En Canchaque, en el Tambo Comunal y San Isidro, don Mercedes y Eloy Chinchay fueron invitados a participar con Cepicafé, a su vez, ellos animaron el traspaso de socios desde sus cooperativas. Por ese entonces, había desconfianza pues ya habían trabajado con una cooperativa, pero los engañaron, les pedían que aporten medio o un quintal de café, sin obtener beneficio alguno.

En el caso de Coyona, se creó la Cooperativa José Gabriel Condorcanqui, donde los protagonistas que iniciaron dicha organización fueron el Dr. Ignacio “Nacho” Peña Bobadilla y Marcelo Puelles Huamán. Cuando ya estuvo constituida es que entablan relación con Cepicafé.

En el caso de Sapse, se inicia la organización de su Appagrop y luego se extiende a Los Ranchos con la llegada del Ing. César Paz, estudiante universitario, y de Rudolph Shwartz que llegaba a la zona para formar pequeños grupos para reunir, formar su directiva, organizarse y acopiar el café para darlo y venderlo a confianza, luego les pagaban. Inclusive los socios cubrían si alguien les quedaba mal. La Appagrop de Sapse, participó de la organización de Cepicafé. Después llegó Los Ranchos con cacao, también Huajanbe, con la Asociación Flor de Café Huajanbe. En esta zona se reconoce la iniciativa de Pedro Castillo Santos, Ruperto Nuñez, Fernando Castillo Santos, y otros; posteriormente, en la segunda generación, se incorpora Rogelio Castillo Herrera, quien fue directivo de Cepicafé y Norandino.

Montero tiene varios pisos ecológicos, lo que le permite una producción variada. Por los años 1982 y 1983, los productores de la comunidad de Marmas se enfrentaban al abigeato, además el café lo compraban solo tres personas y acaparaban la producción de Montero y luego lo

vendían en Sullana. Los productores de Montero comenzaron a reunirse en 1994, junto a ingenieros recién egresados de la Universidad Nacional de Piura (UNP), quienes les explicaron los beneficios que pueda tener y los asociaron en torno a Cepicafé con el acompañamiento de Programa Integral para el Desarrollo del Café (PIDECAFE). Se organizan con CEPESER, y posteriormente se unen con Cepicafé.

Los hermanos César y Santiago Paz López, José Rojas y el alemán Rudolf Schwartz, vienen a mejorar los cultivos de la sierra; y junto a Albirena Castillo, Arístides Ramírez, Armando Farfán, Arnulfo Cortez Calle, Isauro Merino Ordoñez, José Normando Farfán Merino, Juan Herrera, Juan Reyes, Ladines y Bernabé, Telesforo Correa Córdova, Tesoro Torres y Víctor Manuel Balarezo Vicente, productores ancestrales, quienes cultivaban café y caña y vendían al mercado negro, forman la organización social de base de los productores en Chanta y Pite. Por ese motivo, se incorporan solo con café, al interior los técnicos les enseñaron a hacer viveros y manejo para tener productos con calidad de exportación. El punto de cambio fue la organización. Comenzaron 54 socios, ahora, la mayoría de los fundadores llegan a los 60, 70 y 80 años, por lo que la edad les juega en contra.

Los intermediarios se condujeron con la policía para no dejarlos pasar y en las reuniones en la municipalidad no los querían dejar entrar, pero los productores se organizaron y neutralizaron esas acciones. Cuando lograron exportar empezaron a ser escuchados. Al unirse las organizaciones para vender café, vieron buenos resultados y se incorporaron 3 de Montero, 3 de Canchaque y de Morropón. En Montero, participaron productores de seis caseríos, liderados por Víctor Balarezo, Arístides Castillo y Arnulfo Cortez, quienes producían café y lideraban la organización. En 1998, 40 productores de café formaron la Asociación Aroma Monterina. Llegando a 16 las organizaciones de base que conformaban Cepicafé.

En el caso de Montero, los productores reciben apoyo de la ONG CEPESER, a cargo de Elsa Fung, debido a que la producción de café bajó por las plagas. A pesar de que existen varios proyectos de la región y apoyos para el café, el cultivo que sembraron sus abuelos, pero no pueden combatir las plagas. posteriormente se incorporan en Cepicafé con la finalidad de organizarse.

Los ingenieros realizaron pasantías en Ecuador, donde hicieron la primera producción de **panela**, a su retorno formularon un proyecto que beneficio a los productores de Tailin. En este centro poblado los productores buscaban vender su producto, por lo que aceptaron involucrarse después de la investigación y resultados que señalaban que se podía exportar.

Los promotores Tailin fueron Floreació Niño Mija, Felix Aro Córdova, Segundo Merino, Valerio Chinchay, Clodoveo Chinchay Niño, Vicente Córdova Correa y otros, a quienes apoyaron los ingenieros León Rufino, Santiago Paz y Martín Domínguez.

En el caso de Montero, ante el avance del cambio climático y el calentamiento global que afecta negativamente la producción de café, los productores buscaron un mercado seguro con precio justo para la panela. De Cepicafé reciben charlas donde les explican sobre el sistema de comercialización y el pago con reintegros. Los hermanos Paz buscan a los productores, quienes, a su vez, buscaban organizarse, para lo cual contaron con el apoyo del Sr. Guerrero, teniente alcalde de Montero.

Los productores de Marmas Bajo, liderados por Nativo Abad y Roberto Chira Jabo, entre otros, por el año 2002 deciden organizarse en una asociación con la intención de tener un módulo de procesamiento de panela. Un año después de organizados se insertaron en Cepicafé, la que les había propuesto que debían crear una organización para poder inscribirlos, pues es preferible trabajar con organizaciones de base antes que con productores individuales. “En Marmas Bajo éramos productores tradicionales y vendíamos al mercado nacional, pero no podíamos vender mejor, así que optamos por agruparnos con la organización de Cepicafé; pues era evidente que organizados es mejor el comercio” (socio 27).

De igual manera, los productores del distrito de Jililí buscan organizarse, pues producían caña para chancaca, y deciden avanzar y producir panela granulada. Para lo cual realizan una pasantía y aprender del producto y el proceso.

Las mujeres se incorporan al fallecer el esposo, o por la mamá socia, quien, al fallecer su esposo adulto mayor, solicita su ingreso por sucesión.

En Paimas, la inquietud la despertó el 2007 el alcalde, profesor Julián Palacios Marchena, quien los motivo a sembrar **cacao**, caña y maracuyá. Algunos productores desconfían de la caña por el trabajo pesado, y del maracuyá porque requiere madera que es escasa; en cambio, el cacao, sólo requiere campo de cultivo. Acordaron que, de los tres productos propuestos, apuesten por cacao, el mismo que empezaron a cultivar y acopiar. En el caserío Tomapampa de Cardal se iniciaron los primeros productores de cacao, quienes sembraron plantas rústicas sin mayor tratamiento. El alcalde envió sus técnicos, quienes trajeron semilla del centro poblado La Quemazón, de cacao “blanco porcelana”, del cual les entregaron plantones para siembra, pero hubo cruce por polinización.

El 2007, se empezaron a organizar, con poca producción en cacao y pocos socios. Se incorporó un técnico agropecuario, y un productor quien había venido de Colombia. Salieron a motivar con el ing. Norbert Carhuapoma de Sapillica. Empezaron a sacar semilla de la misma parcela. La evaluación indicó que Paimas cargaba más cacao que en Montero. Al ver buenos resultados y plantas de 3 años con primeros frutos otros productores se animaron; pues cuando salen las primeras bellotas, era poco lo que obtenían. Cuando hubo más producción aparecieron más organización.

El año siguiente, 2008, se constituyen las Appagrops La Victoria y Los Laureles. Fue un proyecto iniciado para mejorar su economía con un producto alternativo. Se trataba de un producto rentable, un “producto bandera”, por lo que la organización en Caserío Minas de Jambur involucró la participación femenina. El primer presidente fue don Wilson Vega Flores. En Paimas, el 10% de los productores están asociados y el resto son independientes.

El 2012, cuando ya obtuvieron volumen y buscaban comprador, la cooperativa Norandino se les acercó para incorporarlos. Tanto don Wilson Vega Flores como Lida Abad Rodríguez fundaron la Appagrop, que posteriormente se convirtió en la Zonal. Empezaron con 60 kg acopiados en saco de yute, expuesto al aire libre, establecieron centro de acopio en casa de un socio al quinto año; ahora tienen infraestructura propia.

En el caso de Las Lomas, los directivos de la Asociación de Productores (ASPRO) buscaban un socio para comercializar sus productos; primero intentaron con uva, pero era muy cara, luego, con el maracuyá, pero fue igual. Finalmente, optaron por el cacao, y para su comercialización contactaron con la Cooperativa Agraria Norandino, con la cual, desde 2015 realizan acciones conjuntas para el comercio. Participaron tanto varones como mujeres, siendo más los primeros por la tenencia de la tierra, en los espacios operativos como directivos.

En las Lomas vivían del maíz y el arroz, pero “no era dable”, para ser rentable en 6 meses, ya lo habían vendido y también gastado, por lo que formaron su directiva con biohuerto; sembraron cacao, palta y banano; como prospero el cacao, se orientaron a su producción, de hecho, varios no sabían de qué se trataba el cacao, les dijeron que era mejor que el arroz que cultivaban, y quisieron “experimentar”. La municipalidad de las Lomas, con su alcalde Cristian Vences les brindó la semilla e inició el proyecto de siembra del cacao y recibieron la capacitación por 2 años y formaron la asociación, su primer presidente fue Lázaro Yahuana

Berrú, seguido de Porfirio Pulache Viera; le impulsaron Segundo Livia, Santos Pulache y Víctor Pulache.

En Chipillico, es destacable el hecho que el Instituto Técnico Agropecuario Renace de Sullana nuclearon a 15 productores de Puerto Pulache, quienes comienzan con un huerto escolar y cultivan cacao entre el 2008 y 2009. Los motivadores fueron Leónidas Viera y Germán Salvador, entre otros, apoyándose en sus hijos. La Asociación Chira les construyo un salón, un centro de acopio y de secado, los socios aportaron la mano de obra, con lo cual se duplicó el número de agricultores; después el proyecto les compro un camión. El 2010, el instituto los anima a que busquen otros aliados para la venta y reciben la visita de la cooperativa Norandino, quienes pidieron que estén formalmente organizados para poder participar; por lo que optaron por crear la Cooperativa Juan Velasco Alvarado. Norandino los incorpora y les apoyo con técnicos y viveros, en contrapartida ponían mano de obra, empezando a acopiar entre 5 y 10 kilos; poco a poco llegaron más socios, pues había un precio justo, además les daban “panetón y vino” al fin de año. Con más bases crecieron siendo eje de la zonal.

En Chulucanas, los 45 socios que conforman la Appagrop Chililique Alto, la mayoría varones, desarrollan acciones para el trabajo conjunto desde que se inició la Cooperativa Agraria Norandino en su zona, en el 2010.

Motivo de las reuniones iniciales

Los productores de **café** se reunían con diferente propósito, según su evolución:

- a) Organizarse: coordinar y hacer la limpieza del local, aprender a organizarse y conocer sus funciones; cuando le tuvieron, el gerente les explicaba en la pizarra cómo deberían organizarse y cuáles eran las funciones de cada cargo. Cuando ya existieron organizaciones por cada centro poblado con bastante producción de café se conformó la Central Piurana de Cafetaleros.
- b) Mejorar la producción del café: en cuanto al cultivo, siembra de plántones, abonos, riegos, composteras y cercos vivos. Trabajaron en forma de *minka*, luego tenían su “compartir” en el almuerzo.
- c) Comprender las plagas, enfermedades y su tratamiento.
- d) Incorporan las invernadas.
- e) Buscar mejores alternativas de comercialización, en lugar de esperar a los acopiadores.
- f) En Asamblea General eligen cargos y deciden reparto de excedentes, tratar los beneficios del premio, el fondo mortuario y la obtención del crédito rápido.

- g) También se les inculcaba a llevar un tema para desarrollar, ejemplo artesanía con bambú.
- h) Buscaban superar la situación de engaño en que habían caído¹⁰.

El proceso les permitió generar confianza; ahora adelantaban el café y el dinero venía después. Ahora la condición ha mejorado, hasta tienen adelanto de acopio. En un inicio los directivos estaban ad honorem y si faltaba dinero tenían que ingeniárselas para reunir entre todos y cubrir el faltante de algún socio que no cumplió. Los jóvenes profesionales empezaron con café en “coco”, luego, el café lavado a partir de la elaboración de unas máquinas de lavado y, por último, la fermentación.

En el caso de los productores de **panela**, fueron diversos motivos y objetivos que correspondían a diversos momentos, si bien la motivación inicial de los productores fue vender primero para organizarse después; los hermanos Paz no conocían a los productores de diversas localidades, por lo que les convencieron de buscar aliados y líderes locales, formar organizaciones de base, y después organizar las ventas, el proceso comprendió:

- a) Organización: aprender las funciones, pues carecían de una experiencia previa de trabajo conjunto dentro de una organización. Había experiencia de minga como trabajo conjunto, pero no de una organización formal y exitosa.
- b) Cultivo de la panela: se amplió frontera agrícola, se dinamizó la economía y se cambió hábitos culturales, pasando de producir aguardiente y chancaca a panela de exportación, revirtiendo la proliferación del alcoholismo.
- c) Cultivo orgánico: instalación de viveros y tecnificación del proceso, la siembra y el acopio.
- d) Mejorar el cultivo: pues la agricultura de la sierra es para sobrevivir, pues es pequeña agricultura.
- e) Aprendieron del Ecuador y Colombia la producción panela granulada de azúcar.
- f) Construcción del módulo de procesamiento de panela: planificación, búsqueda de financiamiento y gestión del crédito para su construcción¹¹, o mediante el cofinanciamiento con la cooperación internacional¹².

¹⁰ La cooperativa Los Andes Piuranos, de Canchaque, fracaso por intentar acaparar el producto.

¹¹ En un caso, así lo acordaron y “se las jugaron” por un crédito de por S/ 75,000 (socio 29)

¹² En otra ocasión, una ONG de Edimburgo les dio dinero para construir el módulo, y los productores pusieron la mano de obra por seis meses, como contrapartida (socio 30).

- g) Buscar una pasantía, como la que ocurrió en Luxemburgo¹³
- h) Para buscar un buen mercado, buscar compradores y mejor precio para el producto.
- i) Buscar mercados: Vender nuestro producto a mayor precio y mayor cantidad, tarea que fue asumida por CEPICAFÉ, hoy Norandino.
- j) Capacitarnos en temas de producción: contamos con asistencia técnica para nuestra producción (Directivo de Jililí).
- k) Periódicamente, nos informan sobre el estado de las ventas, pérdidas y ganancias a nivel de producción y exportación” (Directivo de Jililí).

Debido a que el **cacao** se produce hasta los 900 m, los productores se reúnen para:

- a) Negociar con la Cooperativa Agraria Norandino acerca de la comercialización, mejor precio y asistencia técnica.
- b) Organizar su estructura.
- c) Producción orgánica: Hacer mingas, realizar jornadas de trabajo, limpieza del centro, trabajos en el módulo; haciendo mezcla y batido. Fue un trabajo muy fuerte, de 6 am a 6 pm; ahora es menos.
- d) Construir centro de acopio: El 2014 presentaron el proyecto a Agroideas, con apoyo de una ONG, el CIP, la UNP y la Municipalidad; fue aprobado el 2019 y ejecutado el 2020; aunque a mayo del 2022 estaba pendiente de inauguración por la pandemia. Los productores brindaron mano de obra como contrapartida del proyecto.
- e) Actualmente, tratar lo previsto en el Plan Operativo Anual (POA).

Espacios en los que participan los actores clave

Según los productores entrevistados, se unieron para protegerse del engaño de los comerciantes que los emborrachaban, reinando la viveza criolla, pues ellos les creían a “los blancos” de la ciudad (socio 10); aunque después, mendigaban por el precio del café, que en esa época era abundante, lo que se complica con la llegada de plagas, lo que los obliga a protegerse.

Los socios se reúnen en local comunal o en la casa de algún socio, para acopiar la mayor cantidad de **café** y evitar los intermediarios, alquilar un local, acopiar y obtener créditos, establecer la manera de acercar su café al mercado, adquirir vehículos, obtener apoyo para la comercialización, conseguir una mejora mediante aliados y la organización, y coordinar sus

¹³ Todos los socios tenían como sueño el contar con un módulo (socio 27).

actividades; posteriormente, compraron terrenos, ahora lo hacen en sus sedes zonales, estratégicamente ubicados. Cepicafé hacía reuniones participativas donde manifestaban que el café no tendría intermediarios por lo que les pagarían mejor, el comercio sería justo.

En el caso de la producción de **panela**, los productores se organizan con responsables de Comercialización, de Planta y de Control de Calidad; mientras que los socios participan en la producción y calidad de la panela granulada. Los actores se reunían en diferentes locales comunales de diversos caseríos, alternándose en los distritos de Montero, Canchaque y Morropón, para la organización, mejorar la producción, cosecha y acopio, su envío para la venta a Piura y luego al extranjero; incluyendo el hecho que los socios fueran a Colombia a aprender a procesar la caña en panela. Asimismo, se reunían para discutir la venta de café y de caña. Actualmente, existen la Zonal de Montero y la Zonal de Suyo, Paimas y Las Lomas.

En el caso del **cacao** hay mucho cambio, en la selva rinde más cantidad, pero el cacao de Las Lomas es de mejor sabor porque en las fincas recibe el influjo de: naranja, mandarina, carambola y mango ciruelo; son aromas que el cacao lo atrae; también tienen un jaguay de agua, que algunos productores no asociados pueden contaminar. Los productores formularon un convenio de compra con Norandino, luego quisieron asociarse con la cooperativa, la que les solicitó que estén formalizados, y como existían 3 asociaciones, formaron una Zonal.

Los socios procuran desarrollar una organización que les brinde mejores condiciones que a los no asociados, para lo cual se reunían en la casa de algunos de ellos, en tres bases: Partidor, Chipillico y Puerta Pulache; sin embargo, con el paso del tiempo, se perdió Partidor. Mientras algunos productores llegaron y se desanimaron, recibieron el plantón y se lo llevaron; otros se quedaron y trabajaron; 23 productores fueron a una pasantía en la selva de Junín, con Produce y una ONG, gracias a los contactos que les brindó Norandino; inclusive hicieron minga en la parcela de cada socio.

Frecuencia con la que se reúnen.

Para salir adelante con la organización, se reunían cada fin de semana para asociarse, eran frecuentes para informarse, pues en esa época no había teléfono, todo era personal. En algunos casos, una vez al mes se reunían las Appagrop de manera descentralizada. En pocos casos, cuando no había carretera y se complicaba el reunirse con frecuencia, lo hacían cuando era necesario tomar un acuerdo.

Con el paso del tiempo y el avance de las tecnologías de comunicación, se reúnen entre directivos de la Appagrop, cada tres o seis meses; en la zonal una vez al año, sólo para el acopio del **café** o las reuniones de delegados.

Al comienzo las reuniones de los productores de **panela** eran frecuente pues urgía la organización, por lo que la reunión era semanal, tenían un cronograma de trabajo, para acopio, certificación y siembra, cada 15 o 30 días, según la urgencia y los técnicos estaban perennes. Lo hacían con la convicción que, a más reuniones, más organizados estaban. De hecho, se complementaban con las capacitaciones, después se ha ido espaciando, siendo variable según la necesidad del momento.

Con el transcurrir del tiempo se organizan y establecen como asociación de productores dos o tres sesiones ordinarias al año y una sesión extraordinaria cuando fuese necesaria y se realizan en su propio local en la zona urbana. Las reuniones con la Cooperativa Agraria Norandino ocurren una vez al año.

Para coordinar las actividades, los productores de **cacao** en un comienzo se reunían con frecuencia semanal o quincenal, para capacitaciones, una vez al mes; y cada 15 días para acopio. A nivel local, las Appagrop lo hacen todas las semanas, porque la producción en planta es permanente; también cada 15 días y reúnen a los agricultores pues cosechan de 200 a 600 kilos quincenales, casi todo el año. Posteriormente la reunión es mensual o cada dos meses, según el caso. Cada vez, es menos frecuentes, pero coinciden en el centro de acopio.

Por otro lado, de acuerdo con la directiva y el Plan Operativo Anual, tienen una reunión ordinaria anual y una o dos extraordinarias al año. Las Appagrop se reúne mensualmente, las zonales se reúnen una vez o más al año, y la asamblea de delegados también una vez al año.

Tipo de productos producen los actores que articulan en la CAN.

Los productores asociados a la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., si bien cultivan los productos que aquella exporta, como son café (70%), caña para la producción de panela (35%) y cacao orgánico (25%), también tienen otros productos complementarios como frutales, plantas y pastos, que en orden de importancia reportado por los 40 productores entrevistado, se tiene que los principales productos complementarios son: naranja, plátano, arroz, maíz, maracuyá, chirimoya, limón, palta, yuca, pasto y también la ganadería. Algunos, además de la agricultura son profesores o choferes en sierra.

Los productores empiezan con café desde que se inician en la cooperativa, en 1995, la panela se elabora desde inicios del 2000 y el cultivo empresarial del cacao mediante un manejo adecuado desde el 2005.

Si bien la mayor producción es café, pero su rendimiento está decayendo en los últimos años, tanto por el calentamiento global como por las plagas, por lo que algunos están sembrando cacao, otros, caña; aunque enfrentan plagas como la roya y la broca; además, en la ruta Canchaque-Huancabamba la mina Turmalina afectaba los acuíferos. La intervención de SENASA para erradicar la mosca de la fruta en los 3 últimos años ha permitido tener una mayor producción del café, así como aumentar la productividad de la chirimoya, la naranja y otros frutales.

Recientemente están formando una asociación de palteros, para lo cual presentaron un proyecto a Agroideas. El apoyo del plan de negocio es por la cooperativa, Agroideas les dio proyecto de abonos, y les han sugerido incluir a sus hijos, mientras tanto, algunos ya están sembrando palta, con viveros.

4.2.3. Capacitación de los socios productores de la cooperativa

La cultura andina del "éxito conseguido a base del trabajo duro" fue fortalecida por la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., mediante el desarrollo de capacidades de sus socios.

Para una gestión exitosa es importante la capacitación y asistencia técnica (Blas, 2018), lo que permite competencias laborales que resultan en desempeño exitoso (Alles, 2017) y cometidos inherentes a un empleo determinado" (CIRIEC, 2018).

El proceso se inicia con un diagnóstico del desempeño de los productores o de sus necesidades manifiestas, según se trate de socios nuevos o antiguos, de manera que los técnicos de campo identifican la carencia o debilidad, esta la comunican a su jefe para la programación de la actividad según se encuentre prevista en el Plan Operativo Anual (POA). Prevista la actividad, se suele dividir en dos partes, la primera comprende una capacitación escolarizada donde el capacitador instruye con ayudas audiovisuales, un lenguaje adecuado a su auditorio y si es posible distribuyendo material. La segunda fase, por lo general después del almuerzo, es la fase de campo; donde se desarrolla el efecto demostración de lo aprendido en clase. Cuando se trata de una nueva técnica, se capacita en una organización zonal donde

concurren los delegados de base, los que al retornar realizan el efecto réplica; posteriormente son reforzados por los técnicos de campo.

Promoción del desarrollo de capacidades entre sus socios.

El 95% de los socios entrevistados en la muestra. Manifestaron haber recibido algún tipo de capacitación, el 35% señaló que ésta fue teórica, mientras que otro 30% manifestó que fue práctica, incluyendo visitas y supervisión en campo; además, 10% manifestaron haber realizado pasantías, otro 10% haber recibido asistencia técnica, 5% dicen haber participado en proyectos, y un 2.5% participaron en talleres.

Manifiestan haber recibido capacitaciones de ONGs en coordinación con la cooperativa, talleres demostrativos de campo, talleres sociales incluyendo equidad de género, mejor desempeño como personas; dirigido tanto a los socios, sus parejas y/o sus hijos mayores. Talleres de granjas de cuyes y ovejas. Asimismo, "La mujer ha sido capacitada para llevar los presupuestos y vigilar su cumplimiento" (socio 22). Desarrolla la responsabilidad de los socios, sacando adelante sus organizaciones con la voluntad de querer servir, aunque los critiquen.

Las capacitaciones de producción fueron brindadas por el equipo técnico en temas de manejo de cultivo, producción y comercialización; cultivo, humus de lombriz, en ocasiones les brindaban el material. Antes el ingeniero iba a la chacra a sembrar, plantar, cavar hoyo, les enseñaba a hacer abonos, y sembrar hortalizas con videos. Asimismo, les explicaban sobre la producción orgánica". Su número puede ser variable, pueden ser 3 a más en el año

Las capacitaciones también fortalecen la cultura cooperativa: los ingenieros van a cada organización zonal y en una reunión les explican el desenvolvimiento de la cooperativa, rendimiento, fondo mortuario y carpeta de ahorro; luego los delegados replican a las bases (socio 23). Se incide mucho en la siembra del producto, el acopio y la producción orgánica, pues Europa exige más y deben invertir en mano de obra, procesadores, combustibles y otros; a veces vienen a capacitar mediante proyectos sobre cadena productiva de la Región Piura. Los talleres se realizan según programación en su POA, con proyector o papelote, y luego van a campo, en alguna parcela, previa coordinación. Antes la capacitación era de campo, ahora es más teórica (socio 33), falta incorporar tecnología; un empresario llegó y vio experiencia de producción no tecnificada (socio 21).

4.3. Competencias de los trabajadores

El desarrollo de los socios productores no sería posible si no fuesen atendidos a través del desempeño de los trabajadores de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., para lo cual la organización desarrolla sus competencias, tanto básicas como transversales, así como del aprendizaje organizacional resultante, esto es el aprendizaje de la cooperativa a través de lo que aprenden sus directivos y colaboradores, y de la mejora continua que le acompaña. Las competencias se clasificaron en dos grupos: competencias básicas y competencias transversales (Sastre, 2009). Las competencias básicas son habilidades básicas, las competencias transversales están asociadas a las habilidades blandas; donde la habilidad se define como “aquella característica personal que predice y produce un desempeño excelente en un contexto específico” (Ospina, 2021, pág. 35)

4.3.1. Competencias básicas de los colaboradores de la cooperativa

Las competencias se refieren a “la forma en que las personas logran movilizar todos sus recursos personales para lograr el éxito en la resolución de una tarea en un contexto definido” (Moya y Luengo, 2011, 33), como tal incluye sus conocimientos y habilidades; como tales dichas competencias son fundamentales para un adecuado desempeño, y el consecuente servicio que brinde soporte a una cooperativa.

Tabla 2. Nivel de competencias básicas brindada por la cooperativa a sus colaboradores

Competencias básicas (n=48)	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Rango
Gestión Organizativa	2.33	0.60	1	3	2
Gestión Comercial	2.29	0.80	1	3	2
Tecnología de información	2.19	0.76	0	3	3
Gestión Administrativa	2.15	0.85	0	3	3
Comunicación	2.08	0.77	0	3	3
Gestión de Materiales	2.00	0.85	0	3	3
Gestión Financiera	1.98	1.02	0	3	3
Manejo técnico de cultivos	1.98	0.86	0	3	3
Gestión Potencial Humano	1.96	0.85	0	3	3
Idiomas	1.04	0.85	0	3	3

Las competencias consultadas a una muestra de 48 colaboradores que trabajan en las áreas administrativas y técnicas de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., mediante un cuestionario virtual se les pidió calificar el nivel de 10 competencias básicas de gestión brindadas por la cooperativa, en una escala de 0 a 3; siendo: 0, ninguno; 1, poco; 2, medio, y

3, alto. Casi la totalidad de competencias básicas referidas a gestión están por encima de la media, con excepción del dominio de idiomas. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Destacan la gestión organizativa, su competencia central; y la gestión comercial, dado el networking desarrollado en la constante interacción con compradores internacionales a lo largo de más de 25 años; ambas con una calificación que va de poco a alto (1 a 3). Les sucede la competencia en uso de tecnologías de información, dinamizadas durante el periodo de la pandemia, pero que en este y las siguientes capacidades califican de nada a alto (0 a 3). En el caso del dominio de idiomas, si bien es necesario en una empresa internacional, su calificación es la más baja en la cooperativa.

En un contexto de desarrollo humano, la cooperativa debería potenciar el dominio del idioma inglés entre los productores, sus familiares y los trabajadores; pues la verdadera riqueza de la organización está en su gente (Nussbaum, 2012).

4.3.2. Competencias transversales de los colaboradores de la cooperativa

Las competencias “transversales”, “genéricas” o “sociales” (Cuenca, 2010), son aquellas compartidas por las personas de la organización y transferibles a multitud de funciones y tareas (Palomo, 2022). En este caso las asociamos a las habilidades blandas que desempeñan los 48 colaboradores de la cooperativa comprendidos en la muestra, y cuyos resultados se muestran en la tabla. En el caso de las competencias transversales, todas ellas están por encima de la media, y en promedio, mejor calificadas que las competencias básicas.

Tabla 3. Nivel de competencias transversales brindada a los colaboradores

Competencias transversales (n=48)	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Rango
Adaptabilidad	2.42	0.65	1	3	2
Compromiso	2.40	0.71	1	3	2
Flexibilidad	2.35	0.73	1	3	2
Integridad	2.35	0.67	1	3	2
Trabajo en equipo	2.33	0.81	1	3	2
Gestión ambiental	2.31	0.75	1	3	2
Escucha asertiva y empatía	2.27	0.84	0	3	3
Desarrollo Colaboradores	2.21	0.82	0	3	3
Perspectiva de género	2.19	0.73	1	3	2
Toma de decisiones	2.17	0.83	0	3	3
Automotivación	2.15	0.85	0	3	3
Comunicación persuasiva	2.00	0.90	0	3	3

Entre las competencias desarrolladas se encuentran la adaptabilidad, el compromiso, la flexibilidad, la integridad, el trabajo en equipo y la gestión ambiental; todas ellas calificadas desde poco a mucho (1 a 3), rango de calificación también mostrada por la “perspectiva de género”, en correspondencia con los principios del comercio justo. Donde se requiere un mayor trabajo es en la “comunicación persuasiva”.

4.3.3. Desempeño de los colaboradores de la cooperativa

Asimismo, se pidió a los 48 trabajadores que califiquen el nivel promedio del desempeño mostrado por sus compañeros respecto a 6 factores. Con las reservas que la auto calificación pueda inspirar, les consideramos un referente en relación con las competencias brindadas por la cooperativa a sus colaboradores. Los resultados se reportan en la tabla.

Tabla 4. Nivel de Desempeño reportado por los colaboradores de la cooperativa

Desempeño (n=48)	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Rango
Conocimiento de su tarea	2.58	0.54	1	3	2
Relaciones interpersonales	2.56	0.58	1	3	2
Calidad de resultados	2.46	0.54	1	3	2
Estabilidad emocional	2.31	0.59	1	3	2
Habilidades blandas	2.29	0.65	1	3	2
Habilidades analíticas	2.23	0.66	1	3	2

El desempeño promedio alcanzado según manifiestan los colaboradores, incluidos mandos medios, está por encima de la calificación de la media y de las capacidades brindadas por la cooperativa, tanto básicas como transversales. Todos los indicadores muestran una calificación que va de algo a mucho (1 a 3); destacando el conocimiento de su tarea, las relaciones interpersonales, tanto con sus compañeros y supervisores, así como la calidad de sus resultados.

Para un adecuado **desempeño** es fundamental el rol que ejerce la cooperativa, sobre lo cual nos reportan sus colaboradores: 48% afirman que la cooperativa les brinda capacitación, 31% consideran que es debido al buen clima laboral que allí se vive, un 6% señalan que es el compromiso con los socios el que los anima al buen desempeño; similar porcentaje afirma que es la mejora continua que desarrolla la cooperativa, tanto en sus productos, su proceso y su gestión, lo que la hace una organización inteligente, capaz de adaptarse al entorno y sus cambios; finalmente, 4% de los trabajadores atribuyen su buen desempeño a la eficaz gestión de los recursos que realiza la cooperativa.

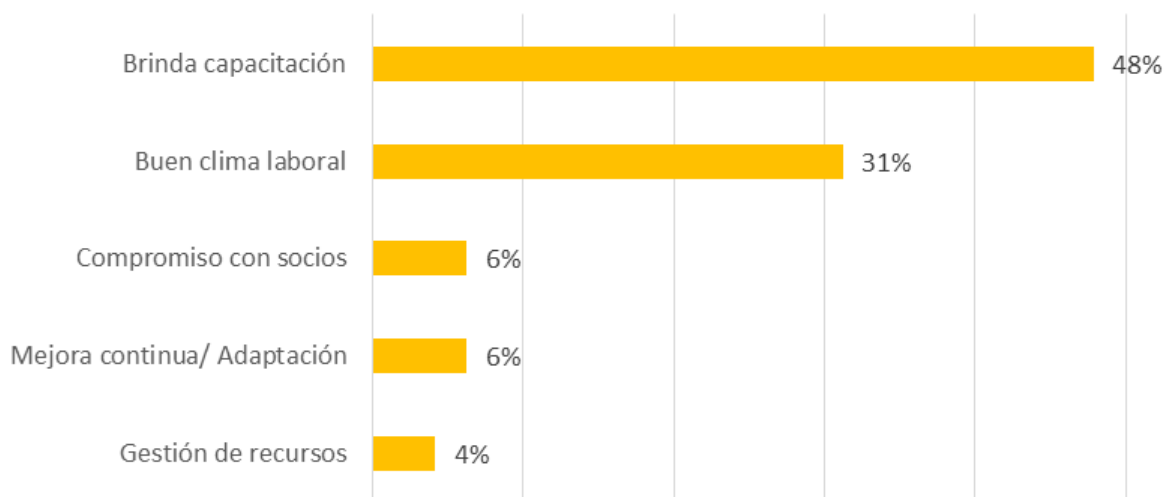


Ilustración 11. Gestión de la cooperativa para el desempeño de sus colaboradores

4.3.4. Aprendizaje organizacional

En el prólogo de la obra De Geus (1997), Peter Senge pone en evidencia el contraste entre dos formas alternativas de ver una empresa “una máquina de hacer dinero” frente a “un ser viviente”, y las implicancias de esta última donde los seres humanos son “influenciables”, pero nunca controlables como las máquinas, y que evolucionan naturalmente, y que sólo los seres vivientes aprenden, no como suma de aprendizajes individuales, sino, como una entidad, como un conjunto de personas que aprenden al unísono. Por su parte Aire De Geus (1997, 284), reporta como definición de empresa viviente aquella que es “financieramente conservadora [no arriesgan su capital innecesariamente y reinvierten en proyectos para un crecimiento interno], con un personal que se identifica con la misma [tienen conciencia de su identidad, se saben parte de una comunidad trascendente] y un management que es tolerante [permite fracasos para experimentar nuevas ideas de sus colaboradores] y sensible al mundo en el cual vive [buen ciudadano, capaz de adeptarse a las condiciones cambiantes]”. En su obra demuestra que la empresa es un ser viviente y que sus decisiones resultan de un proceso de aprendizaje.

La cooperativa se muestra comprometida tanto con los productores como con los trabajadores, y con estos últimos además del desarrollo de capacidades y habilidades, les reconoce el desempeño. La cooperativa, durante la cuarentena capacitó e interactuó con todos sus colaboradores sobre las diferentes actividades que realizan y permitió que los trabajadores valoren el trabajo que realizan en bien de las familias campesinas organizadas y el negocio de esta cooperativa.

Los colaboradores se identifican con la cooperativa. Las capacidades brindadas por la cooperativa “me parecen las adecuadas para el buen desempeño de mis funciones, pero se podrían mejorar si las practicamos de manera responsable” (secretaria), “y ahora en tiempo de COVID aprendí más de las labores de cada área de trabajo” (supervisor). La cooperativa les brinda oportunidades, en las áreas de trabajo, para aprender, desarrollar capacidades y crecimiento profesional. Asimismo, ha facilitado a parte del equipo el participar de pasantías tecnológicas; lo cual se comparte en un contexto donde la comunicación, cooperación y coordinación son bases fundamentales para el desarrollo de la cooperativa y todo el equipo (asistente), “esto conllevó a mi rápida adaptabilidad en poco tiempo (asistente), “La confianza... es fundamental para mi adaptación progresiva a las filas del equipo (asistente). El hecho de tener como líderes y compañeros que comparten conocimiento y siempre están dispuestos a resolver dudas, “me permite desempeñarme mejor” (coordinadora).

La dirección es tolerante al fracaso. La cooperativa brinda un bienestar laboral y emocional a sus trabajadores, dando las facilidades para que estos se desempeñen con entusiasmo y puedan realizar un mejor trabajo, promoviendo el desarrollo integral de todos sus trabajadores. Además de capacitar a su equipo técnico les brinda facilidades para experimentar soluciones a los problemas encontrados en campo, suscribe convenios con ONG's, Universidades, tanto nacionales como del extranjero, a partir de las cuales, generan nuevo conocimiento, tanto teórico como práctico; y si las propuestas no siempre son exitosas, simplemente continúan experimentando.

La cooperativa es sensible al entorno en el cual vive. El período de pandemia puso a prueba a la cooperativa, la que brindó apoyo social a sus socios y trabajadores, en temas de salud, movilidad, víveres, entre otros. Se comportó de manera positiva con ellos, brindo ayuda y comprensión frente a la pandemia. Dicha actitud también lo es con su entorno. Las primeras operaciones del complejo agroindustrial, si bien se ubican en la zona industrial de Piura están cerca de una urbanización cuyos vecinos sintieron chocante la externalidad¹⁴ ocasionada por el ruido emitido. La cooperativa actuó inmediatamente adquiriendo e instalando equipos de insonorización para contrarrestar, invitó a los vecinos a visitar la planta y les explicó su actuar,

¹⁴ La externalidad, en este caso, es el impacto no deseado ocasionado por la actividad empresarial en su entorno.

habilitaron un parque en su exterior y brindan iluminación para una mayor seguridad en su entorno. Ahora los vecinos son sus aliados.

4.3.5. Mejora continua

En complemento a la condición de organización viviente, sus colaboradores manifiestan que la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., siempre está buscando su mejora continua, que se ha adaptado a los nuevos cambios, por lo que aprecian el deseo de la gerencia y la administración de impartir nuevas capacidades a sus trabajadores. Al respecto se manifestaron los 48 colaboradores encuestados, quienes manifestaron algunas sugerencias para la mejora de la cooperativa.

- a) Clima laboral (46%): Reducir las bromas pesadas de los hombres hacia las mujeres (Supervisor); mejorar el servicio de comedor y equipar ambientes donde los colaboradores puedan descansar en su horario de almuerzo (Asistente 7). Y desde luego, “incrementar sueldos” (Supervisor).
- b) Incrementar y mejorar la capacitación (21%): “Seguir en la mejora continua y aprender de los errores, el éxito o fracaso es y debe ser colectivo” (Colaborador)
- c) Gestión por resultados (17%): Capacitar contra resultados y en base a ellos incorporar un programa de incentivos y sanciones, medición de resultados y gestión por resultados
- d) Infraestructura y ergonomía (13%): requerían que las oficinas administrativas se unifiquen con las de las plantas de procesamiento, y que todos estén ubicados en un solo lugar; lo cual ya se realizó el 2021. Asimismo, facilitar al personal de oficina y campo un lugar físico para desarrollar sus actividades con muebles ergonómicos.
- e) Soporte en ofimática (8%): “creo que es importante la digitalización de actividades, más del 70% de las actividades realizadas por los trabajadores se duplican o se hacen lentas por no usar herramientas tecnológicas pudiendo utilizar este tiempo en el análisis del trabajo” (Supervisor). Asimismo, se requiere una mejor comunicación “considerando que no todos tenemos acceso al internet, ver diferentes medios de comunicación para llegar al colaborador especialmente los que estamos en zonas rurales” (Técnico).

4.4. La Cooperativa responde a la expectativa de los socios

El éxito de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., para desarrollar a sus socios productores se cimenta en la respuesta a las expectativas que ellos tienen para con su organización, las que se manifiestan en la retribución económica que les pueda brindar, la cultura de cambio que les inspira, su crecimiento personal y la incidencia que puedan realizar en la comunidad. La satisfacción de los socios es una medida del éxito cooperativo, que podría aplicarse en Norandino (López, et al, 2005).

4.4.1. Retribución económica

La respuesta a las expectativas de los socios en el ámbito económico tiene que ver con las prácticas comerciales de la cooperativa, los costos en los que incurren los productores y la percepción que éstos tienen acerca del pago recibido por su producto.

Prácticas comerciales de la cooperativa

Las prácticas comerciales tienen la siguiente percepción por parte de los productores:

- a) **Las prácticas comerciales de la cooperativa son justas o transparentes (63%):**
Se les brinda información completa acerca del precio según calidad del producto, cantidad realmente entregada, costos, ingresos y distribución de estos. “Las prácticas son justas, pero la estructura no permite llegar de manera efectiva a los 7,000 productores con la información pertinente” (socio 22). Las prácticas comerciales son justas, pero el mercado es variable, “en café este año es difícil; en cacao hay algunos que tienen cadmio y la cooperativa no lo puede comprar por lo que busca nuevos mercados, en el caso de la panela la presencia de acrilamida resta los pedidos, por lo que se necesita que todos los socios se esfuercen en una producción orgánica que acompañe a la cooperativa (socia 26); “al productor no se le pierde ni un kilo de café, todo es transparente, allí hay confianza; el precio está en función a lo que se cotiza en la bolsa de valores” (socio 28); las prácticas son claras, “a nadie le deben, todo el producto que llevan se paga... Los comentarios externos de los que no están asociados dicen ‘les están estafando’, pero no entienden que la actividad agrícola no da para más, porque exportar un producto no es cosa fácil, hay un montón de costos” (socio 32).

- b) **No conocen las prácticas comerciales pues se dan en el ámbito internacional (8%):** El gerente comercial es el que busca mercados; "Exportan al extranjero, a sus

agentes comerciales” (socio 40). “Eso lo conocen más los directivos, a nosotros solo nos informan” (socio 16); “Cristoph, de Italia, explica que la panela y el café le pagan a cierto precio, los técnicos comprenden los detalles, pero los productores no tienen información” (socio 21); los socios desconocen cómo los directivos comercializan; si sabe que los directivos de la José Gabriel Condorcanqui le venden a Norandino; pero, a veces, los directivos no conocen sus funciones (socio 14).

- c) **Las prácticas comerciales de la cooperativa no son equitativas, pero son regulares** (8%): “En la práctica los productores envían quintal de 123 libras, pero en el despulpado se descuenta y quedan 100 libras; las 23 son para el destare” (socio 23). “¿Qué será pues, justas o injustas?, lo que pasa es que uno no entiende esas cosas”, pero si percibe un poquito más que cuando no estaba en la cooperativa (socio 30); no son equitativas porque siempre hay diferencias (socio 29), se evidencia personal directivo “con buenas casas, al contrario que el productor” (socio 2).
- d) **Las prácticas comerciales los condicionan a las prácticas del comercio justo** (5%): “Los productores de panela suelta tienen un precio, si esta es húmeda, se rechaza; en el caso del café se remunera según calidad; y en cacao, los precios son diferentes según la calidad” (socio 5); “Para ofrecer a la planta el café debe tener características específicas como mayor a 80 puntos de taza, menor a 11% de humedad, etc., les pagan según la calidad del café” (socio 6). Asimismo, “Los compradores cada vez exigen más higiene en el producto” (socio 24). Finalmente, se capacitó a los productores en el sistema de comercio justo “y algunos lo implementaron otros no”, se les paga según calidad (socio 7). Los productores tienen capacitación para procesar orgánico, procesar con Buenas Prácticas de Manufactura, secado y ensacado; además, “conocen algunos clientes” (socio 33). A veces hay problemas económicos por la trazabilidad, “falta un técnico [quien da fe del producto producido o cosechado], para cada organización de base y tienen que repartirse” (socio 34). A nosotras, “nos dijeron que, si quisiéramos seguir, que no utilicemos venenos en el cultivo” (socio 37).
- e) **Dificultades en los pagos** (5%): Les pagan por partes o no les pagan a tiempo. Ocurre que les pagan por partes, “le pagan el producto a un precio referencial, después de la exportación, por lo general a fin de año, le otorgan el reintegro del valor del producto (socio 12), cuando lo haya.

Costos de transporte para entregar su producto a la cooperativa.

Los costos en los que incurren los productores asociados a la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., son variables en función al producto, sea café, caña para la panela o el cacao orgánico; del tipo de producto, sea este orgánico o no; asimismo, de los rendimientos que pueda obtener el productor; y de las condiciones en las que se encuentre su parcela o el módulo con el cual lo procesan. Sin embargo, más allá del costo de producir, los costos que vamos a considerar son aquellos del transporte hacia el centro de acopio, el local donde la cooperativa lo recibe y desde el cual le transporta a la ciudad de Piura para su procesamiento. Cada APPAGROP posee un Centro de Acopio, allí se hace fermenta, seca y selecciona, luego se traslada a Piura.

El costo de transporte está influenciado por la distancia que exista entre la parcela y el centro de acopio; así como a las condiciones de acceso. Los productores de café en la muestra señalan que el costo de transporte para llevar su producto hasta el centro de acopio equivale, en el mejor de los casos, a un sol por quintal, predominando los S/ 10/q y, en el peor de los casos, S/ 20/q. Por su parte, los productores de panela entrevistados, cuya producción se encuentra en módulos cercanos a un pueblo o una carretera, los costos de transporte fluctúan de los 6 soles a los 12.50, siendo el valor promedio de S/10.00/q. Finalmente, la condición de los productores de cacao es mucho más variable en el sentido que depende de la proximidad a la carretera y el centro de acopio; los más afortunados pagan un sol, la mayoría estaría pagando 7 soles en promedio y los más distantes llegan a pagar hasta S/25.00/q.

El costo reportado no considera el costo desde el centro de acopio hasta el complejo agroindustrial en Piura, pues lo asume la cooperativa y, posteriormente lo descuenta del pago del producto. Por ese hecho, los productores valoran que se redujo el costo de transporte que antes hacían hasta Chiclayo donde lo llevaban a procesar a PERHUSA. Para el transporte a Piura convocan empresa para su transporte, siempre y cuando tengan parihuelas y otros; la prioridad la tienen los socios si es que cuentan con movilidad, luego los transportistas del distrito (socio 33).

En cuanto al medio de transporte utilizado, el costo es variable; hay asociaciones que “cuentan con moto furgón que está disponible para todos los socios, sólo pagan el combustible” (socio 38). De los socios entrevistados que reportaron cultivar panela se obtiene que el transporte en moto taxi o moto furgón varía desde un sol hasta los 25 soles por quintal, siendo el promedio S/6.00/q; los 25 soles se explican porque para transportarle tienen que buscar o llamar un transportista desde el pueblo cercano que llegue a su parcela, luego lo transporte al

centro de acopio y después lo lleve de retorno a su parcela, obviamente, el conductor le cobra el importe de retorno hasta el pueblo. En el caso de quienes optan por contratar acémila el costo del transporte varía de 1.00 a 12.50, siendo el valor promedio de S/8.00/q. Finalmente, quienes están cerca de una carretera y fácilmente pueden contar con los servicios de un camión pagan como mínimo un sol, como máximo 15 soles, siendo el promedio de S/9.00/q.

Percepción del pago recibido por su producto.

Debido a que las condiciones de mercado son distintas según se trate de café, panela o cacao, hacemos el análisis por producto asumiendo que todos son orgánicos.

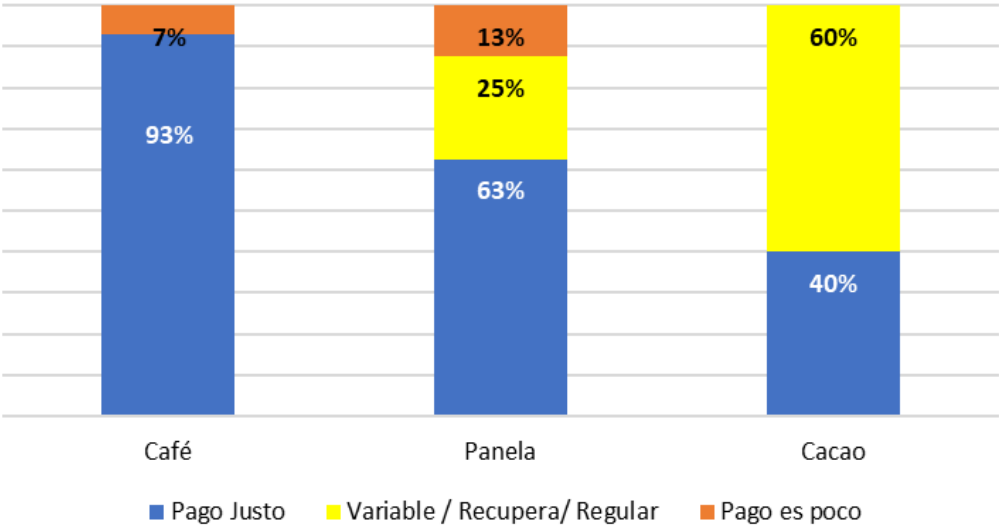


Ilustración 12. Percepción del pago recibido por los productores

El 93% de los productores de **café** entrevistados consideran que el pago recibido está bien, que la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., viene brindando un precio justo a sus socios. Los socios perciben que ganan “más que agricultor independiente” (socio 8), “mejor precio que los que no participan de la cooperativa” (socio 11), además “Estamos acostumbrados, porque se conoce el precio en la bolsa donde se cotiza el precio internacional del café” (socia 26). Por su parte, 7% consideran que el pago es poco y que podría mejorar. Señalan que unas veces reciben precio justo, pero en otras le genera duda, porque “a veces los compradores particulares les ofrecen un mayor precio” (socia 12).

Para el 63% de los productores de **panela** entrevistados, el pago es justo; Norandino les brinda un precio de refugio y luego les reembolsa cuando corresponde y lo que corresponde según lo entregado a la cooperativa, el precio se comunica en asamblea (socio 27); “si hoy enviamos el producto, a los dos días ya cobramos” (socio 28), lo que le permite “contar con su carpeta de ahorro” (socio 29), “El pago es justo si comparamos con el azúcar industrial”

(socio 32); algunos socios por falta de frontera agrícola no pueden cultivar más, pero está satisfecho porque “al buscar información en la internet veo que comparativamente es correcto” (socio 5); además, la panela la tienen particularidad que todo lo pueden vender, lo importante es tener mercado asegurado y por ello el agricultor está comprometido con la cooperativa (socio 21). De otro lado, 25% consideran que el pago es variable, regular o que se puede recuperar más aún; por lo que buscan mejores precios del producto pues los costos de producción son elevados (socio 4); en la producción de caña el pago le alcanza para cubrir los costos, “tas con tas” (socia 24), cuando antes era mejor (socio 30). Finalmente, 13% consideran que el pago es poco, a pesar de que todo ha subido, demanda mucho gasto, pero el precio que les pagan es bajo, S/ 130/saco (socio 18), a lo largo del tiempo varía (socio 19), y falta algo más (socio 20).

El 40% de los productores de **cacao** consideran que reciben un precio justo; en lugar de venderlo al mercado, mejor la venta a Norandino porque les brinda mayores facilidades (socia 1); “El pago estaba bien a S/3.80/kg; por el cadmio, bajó; pero ahora se recupera a S/3.40/kg” (socio 33), pero la expectativa es recuperar o mejorar el precio de S/ 3.80. (socia 36); quizás por eso el 60% manifiestan que reciben un pago medio, regular o variable; En todo caso, es mejor que el que reciben los productores no organizados (socio 40).

4.4.2. Cultura de cambio

Una manera en que la cooperativa responde a las expectativas de los socios ha sido influir en generar una cultura de cambio, la misma que empieza por reconocer su situación real y la aspiración a mejores condiciones para una vida digna; reconocer el nivel educativo de los socios productores y su familia, sus condiciones de acceso a la salud, el tamaño de la unidad productiva, las condiciones de acceso al agua; así como el reconocimiento de la participación femenina en el quehacer organizativo, la variedad de la conformación etaria de los actores y las condiciones de acceso al mercado.

Nivel educativo del socio y su familia

De la entrevista sostenida con los 40 productores de la muestra, se desprende que el 43% han cursado estudios primarios, 33% estudios secundarios, 13% educación superior técnica, 8% educación universitaria; y sólo el 5% de los productores no realizaron estudios escolarizados. Como se ha podido leer líneas arriba, el mayor nivel de estudios influye positivamente en el ejercicio del liderazgo y el asumir algún cargo a nivel de organización de

base, organización zonal o cooperativo. Por el contrario, un bajo nivel educativo, posterga sus posibilidades de desarrollo, tanto económico como personal.

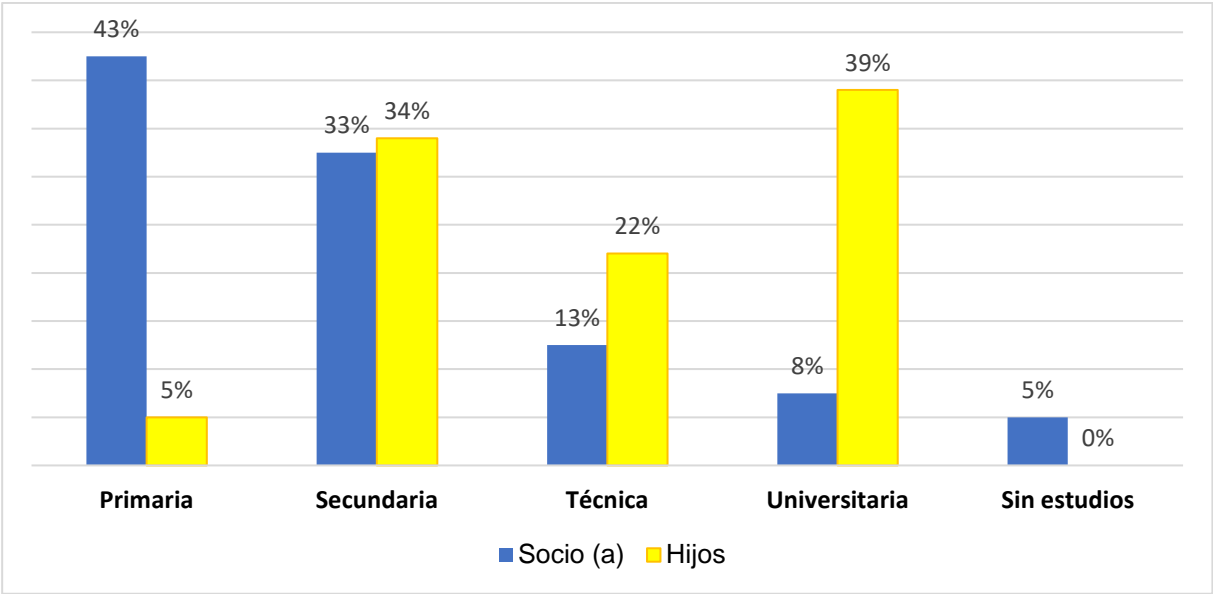


Ilustración 13. Nivel educativo del socio productor y sus hijos

La cultura de cambio se percibe en el aspecto educativo donde los productores que en el pasado orientaban a sus hijos a que los ayudasen en el trabajo del campo, como peones, su participación en la cooperativa y la concientización recibida les motivó a apoyar a que sus hijos disfruten de su adolescencia y estudien conforme a su edad, obteniendo satisfacción cuando algunos se formaron como técnicos o profesionales.

En el caso de las esposas y esposos de los socios y socias, la mayor parte logro culminar primaria. En lo que se refiere a los hijos la mayoría cuentan con estudios superiores, y sus hijos pequeños se encuentran cursando primaria y secundaria, es importante resaltar este dato que evidencia que tienen acceso a la educación y el apoyo de sus padres. El gráfico demuestra que, mientras que el 76% de los socios tienen educación básica y sólo 21% tiene estudios superiores; el 39% tienen hijos en el nivel básica regular, y el 61% tienen hijos con estudios superiores. Todos los productores enviaron sus hijos a la escuela.

Algunos testimonios al respecto son interesantes, como el encontrar técnicos y profesionales socios de segunda generación, quienes regresan al campo atraídos por esta experiencia, como el caso de un técnico en contabilidad que conoce la trazabilidad del café y cacao, además de su trabajo. Asimismo, “en las charlas y capacitaciones se alienta a que los productores envíen sus hijos a estudiar y la cooperativa, por su parte, facilita prácticas

profesionales a los hijos de los socios” (socio 3); con segundo de secundaria, es líder del pueblo y tiene 3 hijos profesionales (socio 10), su hijo e hijas son universitarias, además, propusieron la creación del Instituto Superior Tecnológico en Montero (socio 21). “A veces, los logros de la chacra no se ven, pero se ven en los hijos” (socio 32), “La prioridad de todo padre de familia, es la educación” (socio 33).

El entusiasmo de los productores es alentado por la cooperativa, pues se insiste en la necesidad de educar a los hijos, para que se formen y puedan desarrollarse como profesionales o técnicos. Con el fin de formar los técnicos, que le brinden servicio para si y para otras cooperativas de similar naturaleza, se formó el Instituto de Investigación, Innovación & Desarrollo Tecnológico (INDETECNO), de hecho, ya ha formado “catadores” altamente especializados. El período de pandemia postergó su funcionamiento, pero está considerada su reactivación en el Plan Estratégico.

Condiciones de acceso a la salud

Las condiciones de acceso a la salud suelen ser difíciles para las familias rurales, y los productores de la cooperativa no serán la excepción. 77.5% de los socios acceden a salud mediante el Sistema Integral de Salud (SIS); 7.5%. además de ser socios tienen algún empleo por lo que están adscritos a Essalud; 7.5% manifiestan recurrir a la posta de su poblado; y el restante 7.5% no especifica, manifiestan que no se suelen enfermar.

También hay casos de quienes, contando con SIS, optan por llevar a su paciente a una clínica para operación por un médico particular, pues es poco lo que le cubre y demora mucho (socio 21), además algunos tienen hijos adultos que los apoyan.

Una cooperativa de trabajadores está obligada a brindar seguro de salud a sus trabajadores, pero la cooperativa agraria es una de usuarios, para ello deben cotizar el 9% del ingreso mensual y está a cargo obligatorio de la entidad empleadora, válido para sus trabajadores, “excepto los socios de cooperativas agrarias” (ESSALUD, 2022). Sin embargo, debería preocuparse por atender la salud de sus socios productores rurales dadas las condiciones de esas zonas. La actual actitud colisiona con el concepto de desarrollo humano del PNUD (1990) que es un proceso por una vida prolongada y saludable.

Tamaño de unidad productiva

Las entrevistas sostenidas con los productores permitieron poner en evidencia que se trata de pequeña agricultura familiar la que impera al interior de la Cooperativa Agraria Norandino

Ltda., así, el 72% de los socios manifestaron poseer menos de 3 hectáreas; 15% manifestó poseer entre 3 y 6 hectáreas; 5% señaló entre 6 y 9 hectáreas; 3% entre 9 y 2 hectáreas; 3% entre 12 y 15 hectáreas; y un 3% manifestó poseer terrenos mayores a las 15 hectáreas debido al hecho que se trata de fundos familiares, donde los propietarios son varios hermanos que aún no han realizado la división del terreno. El tamaño de la unidad productiva es variable, entre 0.25 y 14 has/productor (socio 3); en el caso del cacao las parcelas que se caracterizan por ser monocultivo; mientras que las de panela y café suelen compartirse con otros cultivos. En el caso del café, ahora le afectan plagas por el cambio climático: “Ojo de gallo” y “Mosca de la fruta” (socio 2).

Condiciones de acceso al agua.

En cuanto a las condiciones de acceso al agua para los domicilios de los socios productores podemos afirmar que el 97.5% se abastecen de agua potabilizada por el municipio, 55% manifiesta que se abastece con agua entubada y 42.5% que cuenta con agua potable. La diferencia en la calidad del agua distribuida es debida a que no siempre recibe la cloración adecuada, “tratándose de agua entubada distribuida a las viviendas, pero sin un mayor tratamiento que asegure su consumo seguro” (Defensoría del Pueblo, 2007, pág. 72). El restante 2.5% se abastece con agua de río.

El agua entubada es potabilizada por el municipio, algunos de esos sistemas son gracias a proyecto de FONCODES. En el caso de Montero la mitad sufre por falta de agua y el otro 50% accede al agua, a una manguera o un pocito, lo que se puede mejorar con una labor social, pues el suministro del agua potable es por horas en la mañana (socia 26). También hay casos en que el proyecto fracasó como cuando se quiso entubar el agua del río, se quiso potabilizar, pero el proyecto municipal fracasó (socio 38).

En el caso del agua para las parcelas, las condiciones son muy variadas según los poblados en los que se cultivan los productos; existe un Comité de Riego, riegan por turnos, cada uno tiene cierto número de días, según acuerdo (socio 32); por ejemplo, en el caso del café hay proyectos de viveros, “hubo un proyecto, el productor le pidió permiso para pasar tuberías por su terreno y convinieron en que comparta el agua” (socia 23). En Canchaque pretendían riego tecnificado para el cultivo por aspersión, mediante gestión con la ONG española SOLCODE (socio 6); en otro caso, traen agua de 7 km desde Piquiyus, mediante un canal de cuatro años de funcionamiento; antes no regaban; también hay un reservorio de geomembrana, que lo van a hacer de cemento (socia 26). En los casos en los que no hay canales de riego, ni reservorios, ni riego tecnificado, se riega con la lluvia de invierno, entre enero y abril; hay

manejo en algunas partes por algunas quebradas (socio 18). En el caso de Las Lomas disponen de agua por la cercanía al reservorio, pero deben competir con los productores de arroz que demandan el 90% del agua (socio 3).

Porcentaje de la participación femenina en la Cooperativa.

De los 40 productores encuestados 33 manifestaron un porcentaje estimado de la participación femenina en su correspondiente organización de base, reportando que la participación femenina en la cooperativa es, en promedio 31% del total.

Se está logrando la **participación** de la mujer dentro de las organizaciones. La mujer participa en las directivas de la cooperativa, también participan en el proceso de producción. En la central de Piura hay directivas mujeres y hombres igual que en todas las zonales, "Es importante la participación femenina, pues ellas son capaces de representarnos, ellas son activas a trabajar" (socio 31).

Las mujeres que participan lo hacen con mucha seguridad, tal es el caso de una fiscal en Montero quien ingreso por herencia o sucesión, pues quedó huérfana y tuvo que enfrentar el dilema de viajar a la ciudad y buscar empleo de doméstica o quedarse a trabajar la tierra como lo hicieron sus padres. Otro es el caso de una socia que luego cedió espacio a su marido, tiene otra mentalidad. Otras son madres solteras y participan.



Ilustración 14. Presidenta de base junto a los productores y el tesista

Hay una asociación de mujeres productoras de abonos orgánicos, a quienes la Asociación Chira las apoyo para que hagan chocolate donde el 100% son mujeres. Allí algunos varones apoyan a sus esposas en mezclar el abono, también trabajaron con mano de obra para construir; asimismo, hay otra organización de solo mujeres para producir caramelos, manjar y yogurts, donde la experiencia de la cooperativa les ha enseñado el trabajo organizado (socia 39).

Una explicación de la baja participación femenina es que es el varón quien primero se asocia pues los dueños de las tierras suele ser los varones, después lo hacen las viudas o las hijas, también la mujer madre soltera. Algunas señoras no quieren participar y en otros casos los esposos recelan por el hecho que la mayoría de los socios son adultos; algunas se avergüenzan para preguntar u organizar, pero las que se animan se quedan (socia 23), debido a que antes a la mujer se dedicaba a labores del hogar y no se consideraba como útil a la sociedad (socio 28).

Las cooperativas agrarias deben alcanzar, hasta el 2026, una presencia de mujeres proporcional al número de socias hábiles que conforman su membresía. Laura y Masaya (2021) afirman que la mujer en la dirección cooperativa cumple un rol importante con relación a la rentabilidad económica, son líderes, priorizan las cuestiones sociales y quieren el poder sin controlar a los demás; poseen una visión holística e intentan entender las consecuencias que puedan tener sus decisiones en otras personas y en el desarrollo. La mujer, se entrenó en el hogar como la primera cooperativa; tiende a ejercer una gestión participativa y democrática. Para que el crecimiento sea inclusivo, ellas deberían acceder al empleo decente en condiciones de igualdad, pero estamos lejos del crecimiento inclusivo” (ONU Mujeres, 2018).

Variedad en la conformación etaria de los socios de la cooperativa

Sí es cierto, la muestra obtenida durante la investigación no es estadística y por lo tanto, los resultados no son generalizables, sí es representativa de lo que en la organización ocurre, por eso pudimos constatar que de los productores entrevistados, 65% son personas adultas y 35% adultos mayores; no encontramos personas jóvenes durante el trabajo de campo.

Aspecto relevante lo constituye el constatar en el campo que la edad de los socios se corresponde con la antigüedad con que se han cultivado y producido los productos comercializados por la cooperativa; que los productores de café, los primeros socios que dieron origen a la creación de Cepicafé, el antecedente de la cooperativa Norandino son los

de mayor edad, entre los 41 y los 90 años, muchos de los cuales son socios de segunda generación, pues los fundadores son adultos mayores. En el caso de la panela encontramos que la dispersión de edades va de 30 a 75 años. Mientras que, entre los productores de cacao, las edades varían de 30 a 65 años, debido a que son organizaciones de base constituidas en los últimos 15 años. Así lo podemos apreciar en el gráfico.

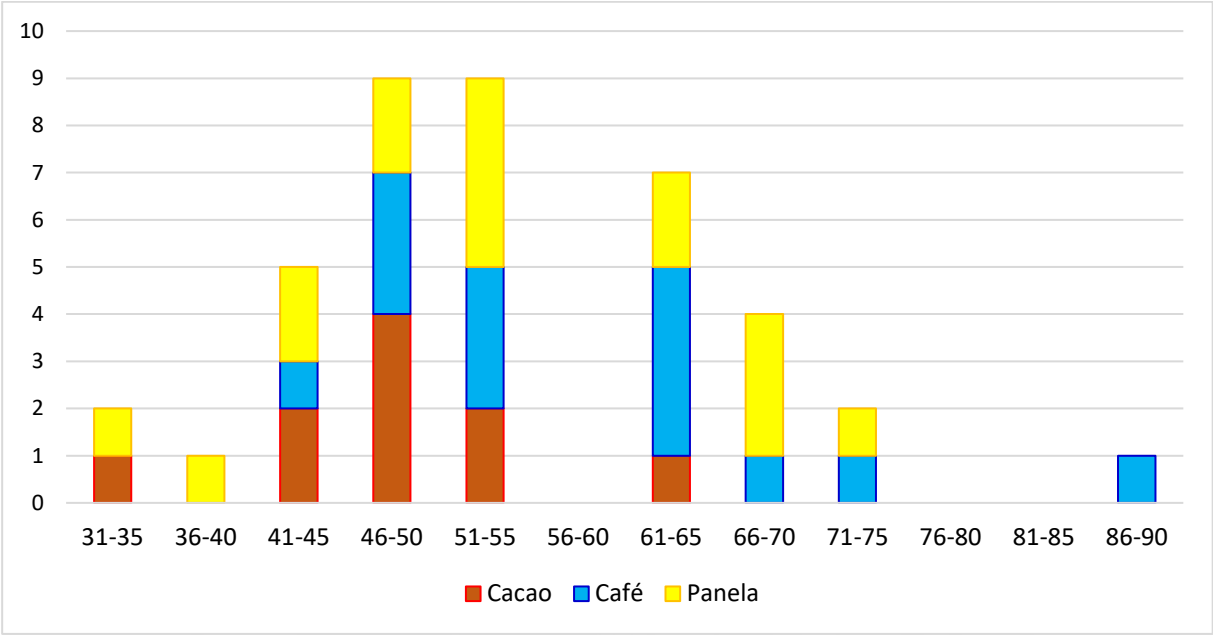


Ilustración 15. Variedad en la conformación etaria de los socios entrevistados

Aspectos relevantes manifestados por los socios comprenden el hecho que, los jóvenes pueden ser un 20% de los socios, es decir tienen menos de 35 años, por lo que es preocupante lo que ocurrirá dentro de unos cinco años con sus unidades productivas. Asimismo, en consideración a la edad, se renuevan los directivos por tercios, si sale el presidente, queda el vicepresidente para asesorar al nuevo presidente (socia 1).

El relevo generacional es preocupante en las “organizaciones de productores, comunidades y rondas; los mayores por cansancio y edad van saliendo de la organización, se debe conversar con la cooperativa para ver como atraer jóvenes, pues si reparten la tierra a los hijos, sería muy pequeña la chacra” (socio 31).

En los últimos años se ha incorporado jóvenes en los comités directivos, pero la mayoría de ellos emigran, aunque retornaron por la pandemia. En la Asamblea General se aprecia la participación de jóvenes con secundaria y son más exigentes (socio 6) y tienen su propia parcela, por lo que la cooperativa trata de identificar a los más responsables para que vayan

fogueándose como socios y directivos, hay adultos responsables que les pueden enseñar a liderar (socio 26). La juventud actual estudia, antes no era así, ahora prefieren la ciudad y no le dan importancia a la agricultura, porque miran la costa para estudiar, “ahora hasta en la parte más alta, estudian” (socio 24), en parte es por el estilo de vida, los jóvenes se van al pueblo, “quieren trabajar bajo sombra” y ya no regresan (socia 37), porque el trabajo agrícola es duro y “para trabajar la agricultura debe gustarle a la persona” (socio 25).

El relevo generacional, para la UE (2016), trata de dotar a jóvenes agricultores los medios necesarios para que puedan aplicar las ventajas que la tecnología ofrece para apoyar las prácticas agrícolas sostenibles. Se procura garantizar que las comunidades rurales sigan siendo lugares atractivos para vivir y trabajar, mejorando el acceso a los servicios y las oportunidades para sus ciudadanos y fomentando el espíritu empresarial en ámbitos rurales. La necesidad de renovación generacional es debido: a) mantener y desarrollar las actividades agrícolas de productos sanos y nutritivos a precios asequibles, b) los jóvenes agricultores logran una mayor eficiencia en los rendimientos y usan más mano de obra por finca que la media; y c) sostenibilidad ambiental, pues el abandono de las tierras tiene efectos negativos en el medio ambiente. Algunas iniciativas para fomentar el relevo generacional incluyen: la instalación de parcelas demostrativas, modernización de la explotación agrícola, creación de redes para el relevo generacional, promoción del emprendimiento y la innovación, el turismo rural, talleres rurales, vivero de empresas, servicios de guardería, festival de verano y ampliación y actualización de la banda ancha de internet. Este tipo de iniciativas permitirían la sostenibilidad de los socios y sus familiares.

Condiciones de acceso al mercado

La Cooperativa Agraria Norandino Ltda. Responde a la expectativa de sus socios facilitando su acceso al mercado, convirtiéndose en el canal para la comercialización de sus productos, sean estos cafés, panela granulada de caña o cacao. Uno de cada ocho entrevistados considera que son las condiciones de accesibilidad -proximidad a la carretera o al centro de acopio- lo que permite llegar a los compradores; por el contrario, para la mayoría, es la cooperativa la que le permite realizar las ventas. En la práctica, tienen un mercado asegurado para sus productos.

La cooperativa les compra todo su café, panela o cacao; mientras que el arroz, otras frutas y cualquier otro producto, lo puede vender al mercado local, a intermediarios que llegan a acopiar.

Los socios productores del **café** acceden al mercado mediante la venta a la cooperativa, para lo cual transporta el producto desde su finca, en burro, en carretilla, en moto furgón o cualquier tipo de transporte, hasta el centro donde lo pesan y acopian para llevarlo a Piura. Hay quienes están distantes al centro de acopio o es difícil transportar, por lo que sacan el café de su parcela hasta su casa, donde lo secan para transportarlo seco. En ambos casos la cooperativa les compra toda la producción; sin embargo, en tiempo de pandemia la cooperativa no pudo vender y se generó un problema. El costo de transporte desde la parcela hasta el centro de acopio está a cargo del productor, desde allí le bajan a Piura por cuenta de la cooperativa, la cual le descontará al productor al momento de realizar el pago del café. El transporte lo realiza un transportista formal, registrado ante Norandino, teniendo como prioridad contratar los servicios de un socio, si lo hubiera, o de un transportista local. En ausencia de ambos contratan un transportista de otros lugares.

Los socios productores de **panela** venden todo su producto a la cooperativa, a través de la cual exportan. Desde su chacra le transporta al módulo, y desde allí la cooperativa acopia el producto para llevarlo a la planta en Piura. Son los representantes de la cooperativa quienes se encargan del comercio internacional, no a los comerciantes para el mercado local; lo que les permite ingresar a mercados especiales, del comercio justo, y orgánicos.

En el caso de los productores de **cacao**, reconocen que el acceso al mercado, de manera aislada es imposible, pero junto a Norandino salen hasta el extranjero. Su proceso de producción es centralizado y se acopia en fresco, se coloca en cajones y se seca; se acopia en baba, se fermenta y seca; luego se lleva a la planta en Piura, a unas 3 horas. Norandino es su canal de comercialización. En pandemia había dificultad con el acopio del cacao, no se podían movilizar con cacao en baba, por lo que procesaban en la propia chaca en pequeña escala y vendían como convencional al mercado local a los acopiadores. En este producto, hay quienes, por su ubicación, han tenido baja en la producción desde el Fenómeno El Niño Costero (2017) Ahora se recupera a nivel de producción.

La mayoría de los socios productores no tienen facilidades de acceso, no tiene trocha carrozable, lo cual dificulta sacar los productos y no les hace rentable, por lo que la venta la hacen a la cooperativa. Las condiciones son que tienen que ofertar un producto en condiciones nuevas, libre de contaminantes orgánicos.

4.4.3. Crecimiento personal de los socios

La cooperativa responde a las expectativas de los socios en la medida que posibilita su crecimiento personal, para lo cual debe comprender los servicios percibidos por los socios de parte de la cooperativa, de la mejora económica o social que le haya permitido su participación en la organización, la expectativa que tenga de continuar como socio cooperativo, y las razones que pueda brindar a otros productores para que se incorporen a Norandino.

Descripción de los servicios recibidos de la cooperativa.

Para comprender el crecimiento personal de los socios, iniciamos describiendo los servicios que éstos reciben de parte de la cooperativa. De acuerdo con lo manifestado por los productores entrevistados, 27.5% identifican los préstamos o créditos que brinda la cooperativa, una proporción similar identifica el fondo mortuario; 22.5% destacan la capacitación, asistencia técnica y pasantías, 5% manifiestan el adelanto de pago; otros servicios (7.5%) incluyen la formulación de proyectos y servicio en los centros de acopio. El 57.5% considera que los servicios son buenos o rápidos; y con respecto al pago recibido por el producto, 12.5%, consideran que es rápido, mientras que el 10% afirman que es lento. Algunos matices se comentan a continuación.

- a) Préstamos o créditos que brinda la cooperativa (27.5%): debe contar con el aval de la organización de base, en la cooperativa es rápido, los préstamos se hacen con interés bajo, luego se paga con producto.
- b) Fondo mortuario (27.5%): se paga de un día a otro.
- c) Capacitación, asistencia técnica y pasantías (22.5%): Les brindan capacitación y buena asistencia técnica en cultivos.
- d) Adelanto de pago (5%): Es un pago al demostrar que se ha instalado una superficie cultivada y que las plantas están próximas a su cosecha. En el caso del cacao requiere evidencia (como fotos del producto producido, cosechado y/o acopiado) para poder depositar el dinero (socio 38)
- e) Otros servicios (7.5%): formulación de proyectos y servicio en los centros de acopio. La cooperativa los apoya con formular proyectos ante Agroideas.
- f) Calificación de servicios: 57.5% considera que los servicios, si bien se atienden de acuerdo con el orden de llegada, son buenos, fáciles y rápidos. Las gestiones en Piura están mejorando, antes se tenían que desplazar de la zona industrial al local de El Bosque, ahora todo se ha centralizado, evitando tiempo y dinero al usuario (socio 26)

- g) El pago recibido por el producto es rápido (12.5%), dependiendo de la gestión que haga el directivo de base. Cada año mejora, es más rápido, es electrónico, “además se eligen dos o tres socios que puedan cobrar” ante el banco local (socio 25); “Ahora la APPAGROP evalúa, escanea los documentos y los pasa a la cooperativa, allá en Piura se evalúa y si se aprueba, se hace el depósito en cuenta” (socio 24). El pago del producto se paga según la fecha de acopio. También depende de la zona, “Depende que exista Banco de la Nación, donde hay banca se paga pronto. En algún momento se intentó hacer pago en cuenta a los productores, pero hay casos de pequeños productores que vienen al Centro de Acopio, a entregar su cacao y luego tendrían que ir hasta Paimas para retirar su dinero del Banco de la Nación, lo cual no les era conveniente, y que era preferible el tener dinero en efectivo” (socio 33).
- h) Un 10% afirma que los servicios de compra, acopio, fondo o préstamo son rápidos, al contrario del pago del producto. Además, este año no hay adelanto, porque hay socios que no son responsables en la entrega, por lo que se ha restringido (socia 23). “Al 100% no es, pero si hay beneficio” (socio 32). Esta situación debería corregirse porque la demora lleva al productor a vender su producto como convencional para no incumplir sus deudas, aunque pierda pues lo vende a S/ 6.80/kg, mientras Norandino paga S/ 7.20/kg seco (socia 39).

Mejora socioeconómica del socio de la cooperativa

La mejora socioeconómica del socio cooperativo forma parte de su crecimiento personal, en el cual la organización puede influir de manera afirmativa. De acuerdo con las respuestas brindadas por los 40 entrevistados, para el 75% hay una adecuada percepción de la mejora social y 67.5% señalan que hay una mejora económica. En el aspecto social, 37.5% destacan el mejorar su personalidad, relacionarse y hacerse más conocido(a); 20% el conocimiento adquirido; asimismo, la mejor calidad de vida y las dotes de liderazgo y capacidad de gestión comparten un 10% cada una de ellas; culminando con un 7.5% que valoran el prestigio que les brinda su condición de socios. En las mejoras económicas se percibe que 10% afirman su mejora en las labores agronómicas y 2.5% los mejores ingresos. Es claro que para las personas entrevistadas se sienten mejor desde el punto de vista social, aunque algo menos en lo económico. Finalmente, hay un 5% para quienes ser socios de la cooperativa no les significó beneficio alguno.

La mejora en los aspectos socioeconómicos les permite generar más apego a la organización y mejor comunicación con las personas, ambos aspectos tienen que complementarse, pues

¿de qué le sirve que le vaya bien en el aspecto económico sino está bien en lo social? (socio 24)

En el aspecto económico tienen mejor precio, el respaldo financiero de una organización que les brinda servicios. Los mayores ingresos les permitieron enviar a sus hijos a profesionalizar o tecnificar, inclusive en la Zonal de Montero están reflatando el albergue turístico (socio 22), e inclusive, contratar algún jornalero, generan un puesto de trabajo (socio 33). Por otro lado, en la actividad agrícola, tienen un mejor manejo cultural, se fatigan menos; están conscientes de hacer raspa después de la cosecha y la entierran, aunque los vecinos no lo hacen y les afectan, igual ocurre con el uso de baños en la chacra (socio 9).

También una mejora social, pues pertenecen a una cooperativa de trascendencia (socio 33), han podido viajar e intercambiar conocimientos y experiencia a nivel de bases, provincias y regiones, pues Norandino interactúa con muchas regiones (socio 32). El mejorar su personalidad y sus habilidades de relación interpersonal le ayudó a “contactarse con profesionales de una ONG y gestionar con ellos el sistema de riego” (socio 6), cuando llega su familia de visita, nota y le comenta las mejoras en la casa (socio 29); asimismo, participan en asambleas públicas, y en ellas, la mayoría de los líderes son de Norandino o de alguna de sus Zonales (socio 21). “De no tener nada, ahora me supero cada vez más, me ha permitido viajar, participar de pasantías, es favorable” (socio 27), ser socio le brinda prestigio, además en lugar que su producto vaya al Ecuador, “en mi zona puedo crecer y mejorar” (socio 5).

Finalmente, el 5% de los entrevistados manifiestan que no perciben mejora económica ni social; además comentan que hay quienes recelan de la cooperativa (socio 3).

Expectativa de continuar como socio cooperativo.

El crecimiento personal del socio cooperativo influye en sus expectativas de continuar como tal a lo largo del tiempo, y viceversa. De la entrevista sostenida con los 40 productores socios de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., se desprende que 92.5% están convencidos que definitivamente van a continuar en su condición de tales, mientras que 5% lo hacen porque no tienen otra alternativa, y 2.5% definitivamente no prevé continuar como miembro de la organización.

Encontramos firmeza en la respuesta de los socios: sí, a pesar de la edad, o por la antigüedad como socio fundador (25 años) y seguirá en la cooperativa, “Si, sí, sí. Tengo para rato, mientras pueda caminar” (socio 32), “Hasta que Dios diga basta” (socio 37). Entre las razones

de porqué continuarán como socios encontramos que en el cacao es debido a que “la cooperativa es sostenible, aun cuando... se han marchado más que incorporado, debido al problema del cadmio, pero se estudia su solución” (socio 3). Otro hecho es que Coyona está distante y que un acopiador vaya allá es complicado, en cambio la cooperativa nos ha organizado (socio 16). Finalmente, una socia de Canchaque manifiesta que le hubiera gustado ingresar antes como socia, no como representante de su papá; pero su expectativa es “ir renovando las parcelas de café y cuando no tengan fuerzas para ello, que sigan mis hijos” (socia 26).

El 5% de quienes manifiestan continuar, pero con ciertas dudas está quien afirma que "Continuaría dependiendo de cómo vaya la situación, si mejora continuaría, pero si se complica más, no tendría sentido seguir" (socia 36), y para otra afirma que seguirá siendo socia, “pues no encuentra alternativas” (Socia 12). Finalmente, un productor de Canchaque señala que no continuó “por las inequidades existentes” (socio 2).

Razones para que otros productores se incorporen a la cooperativa

La manera en que la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., responde a las expectativas de los socios influye favorablemente en el crecimiento personal de los mismos, hasta el punto de que ellos brindan razones a otros productores agrícolas a fin de que se incorporen como nuevos socios de la organización.

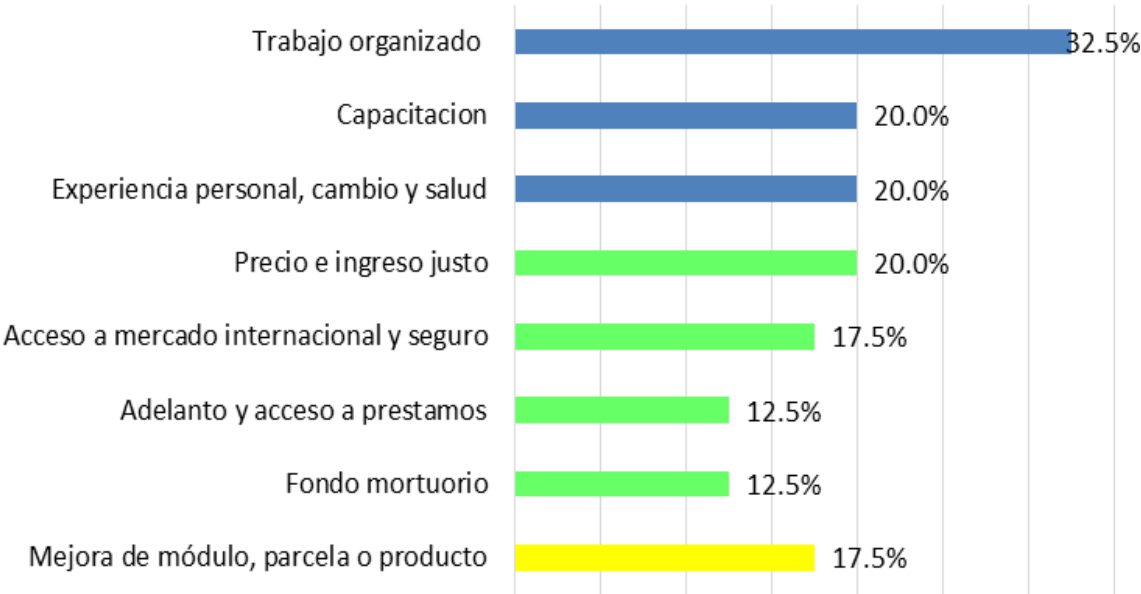


Ilustración 16. Razones para que se incorporen nuevos socios

Los productores entrevistados manifestaron una serie de argumentos que ellos brindarían o que ya vienen brindando a otros productores, con la finalidad de que se puedan incorporar a la cooperativa. Es destacable el hecho que la razón en que más inciden es el trabajo organizado (32.5%); seguido de la capacitación, y la experiencia personal con el consecuente cambio en sus vidas y su salud (20% c/u). Le siguen los argumentos de tipo económico destacando los precios e ingresos que consideran justos (20%); le sigue el argumento del acceso a un mercado seguro e internacional (17.5%). A continuación, se citan los adelantos y acceso a préstamos, y el fondo Mortuario, con 12.5% c/u. Podemos decir que 72.5% destacan razones sociales, mientras que 62.5% destacan razones económicas. Un argumento final es la mejora del módulo, la parcela o el producto que pueden obtener como consecuencia de su incorporación en la cooperativa (17.5%).

Argumentan las ventajas de acceder a proyectos del Estado, a un mercado seguro, con precio competitivo y asistencia técnica. Los socios consideran importante invitar a los jóvenes “a que tomen la herencia de nosotros, para que hagan el trabajo de la zonal” (socio 21); lo cual es beneficioso pues los lleva al desarrollo, “Esto beneficia tanto en la economía y en lo social, en Norandino estamos organizados, es como una escuela, todos los días se aprende” (socio 25). Para motivarlos, los invitaría a una capacitación, que vea el cambio, y cuál es el daño en caso contrario (socio 28).

Una socia de Las Lomas lo animaría a que se “asocée”, va a ver que va a cambiar su forma de vida, su forma de trabajo (socia 39); en su caso tiene un vivero y le da trabajo a la gente, ahora se sacrifica menos y tiene la visión de hacer una zona turística en sus invernadas. El expresidente de Montero comenta que “Entre ser chofer [que fue] y ser agricultor, es mucho más saludable ser agricultor, tener una vida saludable, quemar calorías y no estar sentado” (socio 32). Asimismo, se debe invitar a quienes no están organizados, pues tienen otros objetivos, a veces en contra del propio productor orgánico, por lo que se les debe convencer.

Además, como toda organización, la cooperativa tiene ventajas y desventajas, y, si no gana mucho, de todas maneras, aprende a integrarse a una organización, porque organizados lograrán acceder a mercados nacionales e internacionales, donde el precio de comercio justo los cubre ante caída de precio en el mercado, “Cuando el mercado paga bien, todos se benefician; pero cuando el mercado paga poco, el comercio justo los protege con un precio mínimo” (socio 17).

La motivación se evidencia en los productores, pero también reconocen que, en el caso de los más jóvenes, no quieren ser agricultores (socio 7), y en los de más edad, “no se convencen porque es trabajo, hay que estar en reuniones y prefieren vender su café en lata” (socio 9). Finalmente, hay quien no está convencida de animar a otros (socia 12), pues no percibe mejoría en su caso.

4.4.4. Incidencia en la comunidad

La cooperativa coordina la asignación de bienes comunes entre sus socios, en base a roles en espacios de concertación y/o gobernanza, pero también los proyecta a su comunidad, con lo cual podemos afirmar que, consciente o no, sus directivos han practicado el desarrollo territorial en base a la descentralización y la gobernanza. Este desarrollo pretende la “calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial” (Albuquerque y Pérez, 2013, 1). La estrategia se basa en la movilización y participación de actores locales como socios productores, organizaciones de base, cooperativas, a fin de fortalecer su capital social. El desarrollo es una actividad sistémica que mira las vinculaciones de Canchaque, Montero y otros territorios con la dinámica del país y del mundo; considerando diversos desarrollos: el social y humano, el institucional y cultural, el económico y el sustentable (Albuquerque, 2021).

Lo que le ha permitido su participación en la cooperativa

El accionar de los socios productores, colaboradores y directivos de la cooperativa ha permitido a los productores de la región Piura lo siguiente:

- 1) **Articulación de los principios de comercio justo:** En el caso de los abonos, 60 mujeres se organizaron en la asociación Vida Orgánica¹⁵, pero por esposos celosos disminuyó a 20 socias; ahora los esposos machistas de su comunidad ya están ayudando a trabajar (socia 39). Prevalece el comercio justo.
- 2) **Valoración del trabajo del productor:** Se tiene mayor confianza en el productor y éste en la cooperativa; por la comercialización, venta y exportación, con buen precio, con peso justo, y un mercado seguro, aun cuando bajó durante la pandemia, en lugar

¹⁵ Tienen planta de abono orgánicos, cada 3 meses zarandean con orín de cabrá, estiércol de vaca, gallina, oveja, cuy y cáscaras de la cocina; todo lo cual anotan en su cuaderno de registros (socia 39).

de los acopiadores de precio bajo. La cooperativa trata bien a los productores y recoge el producto en el último lugar que sea necesario.

- 3) **Cultura de liderazgo:** los productores asumen roles de liderazgo para los cuales se les capacita, a la vez que la experiencia en organizaciones de base los entrena para cargos de mayor responsabilidad, satisfaciendo su expectativa de participar y coordinar. Como, por ejemplo, ser secretario de una asociación, líder de un comité y presidente de una Zonal, delegada de la cooperativa, donde aprenden a gestionar y no dejarse engañar; ser jefe de planta en el Módulo de producción. Aprender y practicar el liderazgo y el trabajo en equipo.
- 4) **Prácticas agrícolas sostenibles:** Mejorar la producción, hace la diferencia de los productores no organizados, se ha tecnificado el cultivo orgánico, mejorar la finca, obtener producto orgánico y vender un producto de calidad.
- 5) **Logros de la articulación desarrollada:** llegar a exportar a través de Norandino, lo cual les llena de orgullo por la calidad de su producto. Pueden acceder a crédito para cultivo, lo cual ahora es más fácil porque hay financiamiento.
- 6) **Participación comprometida:** Gestionaron préstamo, construyeron su módulo de producción, lo amortizaron y ahora están obteniendo un reintegro.
- 7) **Trabajo asociativo:** Las oportunidades dentro de Norandino son iguales para todos, allí aprenden a valorar una organización que les brinde la ventaja de aprender con facilidad y tecnificar los cultivos orgánicos, además pueden formar parte de diversas organizaciones¹⁶ sin que afecte sus derechos. “Es bonito la vida organizada” (socia 26).
- 8) **Capacitación:** Conocimiento gracias la capacitación y asistencia técnica recibida, aprendieron el proceso agronómico; además de recibir pasantías y posteriormente hacer la réplica. Aprendieron a cultivar un producto orgánico de muy buena calidad. La capacitación les permite ser más productivos, como para la producción orgánica que los países requieren; igual ocurrió con la producción y exportación de la panela, logrando conquistar los mercados internacionales; gracias a que Norandino acordó comprarles todo su producto. “Una es mujer y sabe lo que es sembrado, cosechado; pero en la organizado una sale a una pasantía, una conoce” (socia 26).
- 9) **Aprendizaje organizacional:** Las experiencias y el aprendizaje, le cambia la visión de la vida.

¹⁶ Encontramos un caso de un socio que formaba parte de organizaciones en Marmas Bajo y Nueva Juventud, en el último caso, Agroideas les aprobó un proyecto (socio 27)

- 10) **Retribución económica:** Conocimiento de la organización, los ingresos y los apoyos de la cooperativa y de la distribución de los beneficios, que permitan a los socios más ingresos, beneficios, crédito, mantenimiento y abonos. El productor tiene un ingreso fijo y justo, en un “mercado seguro”, con el cual proyectar los ingresos e invertir en lo que quieras, “como una parcela” o emprendimientos como un “propio restaurante, donde hay movimiento” (socio 32). Además, los apoyos como el fondo mortuario, si un socio fallece se otorga a sus beneficiarios S/1,500 por parte de la cooperativa y el Appagrop les da S/ 500, depende de lo que acuerden. Tiene un ahorro, que genera interés, el cual pueden retirar al cumplir cinco años; además, suelen obtener un reintegro.
- 11) **Cultura de cambio:** En la producción del cacao se ha mejorado y lo complementa con un mejor cultivo de otros productos. Con el cambio de la cultura machista, están modernizando Puerta Pulache, mejorando la calidad de vida y superando la violencia familiar. También en el cambio como persona, incluso cuando el número de socios fuese mínimo, como en el caso del cacao, la presencia del cadmio y la pandemia en una Appagrop que bajo de 56 a 36 socios, de 2016 a 2022.
- 12) **Crecimiento personal de los socios:** “Tener nuevos conocimientos me ha cambiado en lo personal, relacionarme, aprender a trabajar, ser participativa”; en el caso de las socias, ayudan a la canasta familiar y comparten con su esposo; todos orgullosos de haber crecido y tener un mercado; asimismo, recibir educación y de profesional trabajar para Norandino, además de ser socio de esta.
- 13) **Incidencia en su comunidad:** Hacer conocidos a los productores líderes. Fortalecer una organización de base, inclusive allí donde algunas autoridades, con otras, ideas tratan de desorganizarlos; siempre hay quienes se mantenían en las buenas y malas. De su trabajo también se benefician los no socios. Les ha permitido una mejor interrelación entre socios y profesionales.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se identificaron los factores que explican el éxito de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. en el desarrollo de los productores agrarios de la región Piura. La cooperativa es una empresa social, en el sentido que, más allá de un beneficio, resuelve un problema social: generar condiciones para que los productores agrarios puedan desarrollar sus competencias y condiciones necesarias en su territorio, de manera que puedan colocar sus productos en los mercados más exigentes y sostenibles del mundo. Ello ha significado más ingresos, transformar y exportar sus productos, poseer una marca reconocida y el orgullo de hacer las cosas bien, lo cual los posiciona como un referente entre las cooperativas agrarias.

5.1.1. Implicancias teóricas de la investigación

Desde el punto de vista teórico el éxito de la gestión en el desarrollo de los productores es explicada parcialmente por los enfoques del desarrollo humano, del desarrollo territorial, y de la sostenibilidad, incluyendo el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.

El caso estudiado evidencia cómo se traduce el crecimiento económico en **desarrollo humano**, que amplía las oportunidades a plenitud (Deneulin, 2019) de los productores, una vida saludable, acceso a la educación de los hijos y disfrute de un nivel de vida decente (PNUD, 1990); que supera las asimetrías entre mujeres y hombres ocasionadas por brechas subsistentes; abordadas por la cooperativa (UNDP, 2018). Asimismo, permite diferenciar entre “capital humano” acumulador y “capacidad humana” expansiva (Sen, 1998), donde el desarrollo es un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaban los productores, al cual deberían contribuir los mercados, el apoyo social y la política pública; mediante un enfoque de capacidades que nos indique lo que son realmente capaces de hacer y de ser las personas (Nussbaum, 2012); caso contrario, volvería la pobreza económica (Sen, 2000), en lugar del progreso con rostro humano (Postigo, 2009),

De otro lado, el **desarrollo territorial** es multidimensional, comprende diversos desarrollos: el social y humano; el institucional, político y cultural; el económico, tecnológico y financiero; y el sustentable ambientalmente (Albuquerque, 2021). Este desarrollo transforma las relaciones, empodera y otorga un papel protagonista a la comunidad dirigido a satisfacer sus

necesidades materiales (Arrillaga, 2021), debido a que es en el territorio donde se manifiesta los intereses de la sociedad (Morales, 2022), donde se responde a las crisis mediante estrategias de abajo hacia arriba, a partir de la interrelación entre sus condiciones y actores, sus ingresos, crecimiento y acumulación de capital que permiten decisiones de inversión (Albuquerque y Pérez, 2013; Ruperti, et al, 2021) para mejorar la calidad de vida de la población (Arrillaga, 2021). Se trata de la estructura y el comportamiento de las diferentes dimensiones del desarrollo del territorio (de diversos distritos de Piura), sus actores y su organización social, política, cultural, institucional y su medio ambiente, incluyendo la cultura emprendedora local; todo lo cual supera una mirada sectorial (Albuquerque y Pérez, 2013). Este tipo de desarrollo se caracteriza por la aproximación territorial en lugar de sectorial, la participación de los actores locales (productores, autoridades, gestores, etc.), el énfasis en recursos y potencialidades endógenas, incluidas las cooperativas de producción rural como la estudiada.

Por su parte, el **desarrollo sostenible**, considera aspectos ambientales, sociales y económicos; son las personas, los productores, el centro del desarrollo sostenible, por lo que debe realizarse de manera que responda equitativamente a sus necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras, erradicando la pobreza, con participación de la mujer y los jóvenes (Brundtland, 1987). En el 2015, las Naciones Unidas promovieron y suscribieron los ODS, incluyendo personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones. La sostenibilidad crea empleo y evita la fuga del capital intelectual en los espacios rurales (Sánchez y Peña, 2014), es parte de las buenas prácticas agrícolas (Díaz y Morejón, 2018), y es valiosa en una comunidad que valora su largo plazo y su territorio (Coral, 2018). El cuidado medioambiental es una tarea que compromete a gobiernos y cooperativas, pues su gestión alivia la pobreza (CEPAL, 2019), por lo que la ONU las convoca a alinear sus estrategias y operaciones a los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción (Pacto Mundial, s/f).

El **crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible** corresponde al 8° ODS e incluye las oportunidades de los productores para realizar una actividad productiva con ingreso justo, relativa seguridad en su trabajo y una leve protección social para sus familias, con mejores perspectivas de desarrollo personal y social (ONU, 2016); sin embargo, para que la industrialización les permita crecer de manera sostenida, se requiere una serie de factores exógenos como la acumulación de capital, capacitación de los colaboradores y la capacidad de dar un real salto adelante (Galindo, 2014). De hecho, los índices de pobreza en el área rural son cuatro veces más altos que en las áreas urbanas (OIT, 2016). Para que el

crecimiento sea inclusivo, las mujeres deben acceder al empleo decente en condiciones de igualdad (ONU Mujeres, 2018), lo cual se empieza a cultivar.

5.1.2. Implicaciones para directivos de cooperativas

Algunas implicaciones para los directivos de cooperativas agrarias, es que los factores que explican el éxito son endógenos. Es decir, se trata de factores que, por lo general, están bajo su administración, tal como lo sugiere el enfoque de desarrollo humano, el desarrollo territorial, la sostenibilidad y el pensamiento sistémico detrás del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Los **factores que explican el éxito** de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., en el desarrollo de los productores agrarios de la región Piura comprenden la valoración del trabajo y la producción sostenible de sus socios, la cultura andina de éxito a base del trabajo exhibida por sus directivos en los diferentes niveles de la organización, las competencias desarrolladas en sus colaboradores, y la capacidad de ésta por responder a las expectativas de los socios productores. A continuación, los describimos.

- a) La cooperativa **valora el trabajo de sus socios productores** en la medida en que fomenta entre ellos el aprendizaje, la internalización y articulación de los principios del comercio justo, lo que conlleva a unas prácticas agrícolas sostenibles, que permiten generar rentas y valorar el trabajo realizado por el productor, dotándole de una cultura de liderazgo por la cual múltiples socios se alternan en los diferentes cargos de gobierno de manera democrática; todo ello permite percibir los logros de dicha articulación.
- b) La **cultura andina de éxito a base del trabajo** se sustenta en una participación comprometida de parte de los productores, el trabajo asociativo que a lo largo del tiempo han venido desarrollando y las capacitaciones recibidas para una mejor producción y productividad sostenible certificada, así como los proyectos de reforestación y de venta de carbono que ejecutan.
- c) Las **competencias de los colaboradores** comprenden tanto las básicas como las transversales, que influyen en el desempeño de dichos trabajadores. A la vez que, permiten que la organización se oriente en el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

- d) La cooperativa **responde a la expectativa de los socios** en la medida que éstos puedan percibir una adecuada retribución económica, experimentar una cultura de cambio que incluya su crecimiento personal, así como las posibilidades de generar incidencia en la comunidad en que viven.

La cooperativa articula **los principios del comercio justo** pues comprende y valora los objetivos y motivaciones que tenían los productores antes de su incorporación como socios, su percepción del comercio justo y el cabal cumplimiento de sus principios; la exclusión del trabajo infantil o forzoso en la cooperativa, la práctica de no discriminación, la igualdad de género y la libertad de asociación. Los objetivos por los cuales los productores deciden formar parte de la cooperativa son: incrementar sus ingresos personales con venta de mayor cantidad de producto, a mejores precios, en mercados que los valoren; aumentar el volumen de ventas mediante la mejor producción de productos con calidad de exportación; y desarrollar sus capacidades para una mejor calidad de vida y el desarrollo local. Los socios consideran que el comercio justo es un sistema que le ofrece un beneficio al productor pues valora sus productos y, en consecuencia, les permite una mejor inversión. Asimismo, una amplia mayoría señala el cumplimiento de los principios del comercio justo, lo cual se logra a través de las inspecciones para la certificación, la disciplina y la capacitación.

Las **características de los productores** socios de la cooperativa comprenden su nivel educativo y de sus familiares, donde la mayoría de ellos posee primaria y una minoría educación superior, lo cual ha sido revertido por los hijos de los productores, quienes, en su mayoría, tiene formación técnica o universitaria. El acceso a la salud, lo hacen a través del Sistema Integrado de Salud (SIS), son pocos los que acceden a través de Essalud. En lo referente al tamaño de la unidad productiva la mayoría de los socios cooperativos poseen menos de 3 hectáreas. Los poblados en los que viven más de la mitad de los productores se abastecen a través de agua entubada, seguida del agua potable. Además, una de cada tres socios son mujeres. La mayoría de los productores en la muestra acceden al mercado a través de la cooperativa. En cuanto a la conformación etaria de los productores, se puede percibir que en su mayoría son adultos y adultos mayores; en especial los productores de café, los más antiguos; le siguen en edad los productores de panela, el segundo producto de la cooperativa y, finalmente, los productores de cacao, en promedio con menor edad, debido a que este producto ha sido el último incorporado. Un aspecto preocupante es la escasez de jóvenes en la cooperativa.

La **participación comprometida de los actores** se obtiene a través de las oportunidades que la cooperativa brinda a los productores menos favorecidos para superar las barreras que deben superar y la manera en que lo consiguen. La cooperativa brinda oportunidades a sus socios a través del Fondo Mortuario, el otorgamiento de préstamos, fomentando aportes en caso de enfermedades o accidentes y otorgando adelanto a cuenta de su producto. Las principales barreras que los socios han tenido que superar comprenden la dificultad para cumplir con la normatividad orgánica, la escasa capacidad de inversión en equipos e infraestructura, así como la demora en sus pagos. Para superar dichas barreras los productores gestionaron y obtuvieron préstamos, se esforzaron más, desarrollaron un arduo trabajo, adecuándose a la normativa orgánica y aprendiendo en las capacitaciones. En este contexto, la cooperativa les ayudó brindando capacitaciones y asistencia técnica, otorgando préstamos, gestionando proyectos y facilitando contactos y pasantías.

Las **competencias** que la cooperativa ha desarrollado entre sus colaboradores comprenden competencias básicas y transversales. Las competencias básicas empresariales comprenden la gestión organizativa y gestión comercial, lo que explica la estructura y comportamiento dinámico que posee. Las competencias transversales incluyen adaptabilidad, compromiso, flexibilidad, integridad, trabajo en equipo, gestión ambiental y perspectiva de género, acordes todas ellas a los principios del comercio justo. En consecuencia, dichas competencias han permitido que sus colaboradores conozcan sus tareas, mejoren sus relaciones interpersonales y tengan calidad en los resultados de su trabajo; todo ello en beneficio de los socios de la cooperativa. La capacitación continua que ofrece la cooperativa, así como el buen clima laboral son aspectos destacados por sus colaboradores, lo que le ayuda a ser una organización que aprende, capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

La **percepción de los principales actores involucrados** en la implementación de la cooperativa es que existe un crecimiento personal de sus productores agrarios, tanto por los servicios que se les brinda, la mejora socioeconómica, sus expectativas de continuar como socios y brindar razones para animar a otros socios a incorporarse como cooperativistas. Respecto a los servicios que reciben los socios la percepción es que son buenos y rápidos, se materializan en créditos recibidos, fondo mortuario; capacitación, asistencia técnica y pasantías; y pago rápido. La mejora socioeconómica del productor se manifiesta en la mejora de su personalidad y capacidad de relacionamiento con otros, los conocimientos adquiridos, dotes de liderazgo; y la capacitación, gestión y mejora de calidad de vida. Todo ello complementado con la mejora económica, las mejores prácticas agrícolas y el incremento en los ingresos. Ello conlleva a que el 92.5% de los socios esperan continuar como tales a pesar

de la edad, a pesar del tiempo y las adversidades. Las razones que argumentan los productores para la incorporación de nuevos socios son: el trabajo organizado, la capacitación, la experiencia personal; el cambio en su vida y su salud, el precio e ingresos justos, así como el ingreso a un mercado seguro e internacional.

5.1.3. Implicaciones para la política

Los hallazgos de esta investigación podrían guiar los esfuerzos de los diversos niveles de Gobierno para estimular las actividades sostenibles de las cooperativas agrarias, de manera que se supere la tendencia desarrollada a lo largo del tiempo en que se privilegió la constitución de asociaciones que, por su naturaleza no tienen fin de lucro, mientras que las cooperativas no tienen fin de lucro, pero pueden realizar actividades lucrativas. Un primer aspecto por destacar es la necesidad de fortalecer la institucionalidad propiciando la educación y la alternancia en los diversos cargos que a diferentes niveles de la organización cooperativa se dan. Asimismo, promover la asociatividad mediante el acceso a fondos concursables específicos para incrementar la competitividad de este tipo de organizaciones. De igual manera, incentivar la capacitación, la sensibilización y el desarrollo de capacidades que propicien la participación en mercados exigentes y justos, a la vez. Finalmente, apoyar la institucionalización de buenas prácticas agrícolas de manera que quienes están inmersos en actividades de producción orgánica o de comercio justo no se vean afectados por externalidades provenientes de otros productores de mercado convencional que, con insecticidas, herbicidas u otro pueda contaminar los productos de los primeros. Las ordenanzas regionales o municipales pueden ayudar en ese sentido.

5.1.4. Implicaciones para la Gerencia Social

La investigación permite abonar en el impacto que los actores económicos tienen en el desarrollo humano y ambiental en el territorio de su influencia; comprender como el actuar de los fundadores de Cepicafé -hoy Norandino- lograron motivar la organización, el aprendizaje, la práctica y los resultados del comercio justo en la vida de sus socios productores. Asimismo, ha permitido revalorar el liderazgo demostrado por los socios productores a diversos niveles de la cooperativa, lo cual les ha permitido mejorar su calidad de vida.

5.1.5. Limitaciones e implicaciones para futuras investigaciones

Los hallazgos y conclusiones deben interpretarse a la luz de algunas limitaciones. En primer término, evitamos generalizar los resultados para las cooperativas agrarias, más bien considérese como un estudio exploratorio. Futuras investigaciones se pueden realizar en torno a los hijos de los productores, pues si la experiencia de la cooperativa es exitosa y alienta la educación técnica como profesional de los hijos ¿por qué estos no retornan para brindar un mejor desarrollo del territorio que los vio nacer? ¿A qué se debe la brecha generacional que actualmente se aprecia? Sería pertinente estudiar la necesidad de educar para persistir en la actividad agroindustrial, para tomar la posta cuando los padres se retiren. Asimismo, está pendiente investigar el real acceso a la salud de los productores agrarios y de su familia.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Aportes de la Gerencia Social a la Cooperativa Agraria Norandino

La cooperativa debe traducir su crecimiento económico en **desarrollo humano** de sus productores, sean o no socios cooperativos, brindando oportunidades para ampliar sus capacidades y en consecuencia tener una vida saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente a plenitud, acortando brechas entre mujeres y hombres. Si bien es cierto la capacitación brindada les ha permitido desarrollar sus capacidades como productores del sistema comercio justo, que valoran la libertad, educación, liderazgo y trabajo dedicado; es necesario orientar su cuidado con capacitación e inducción sobre alimentación, nutrición y salud; y promoviendo su acceso al Sistema Integral de Salud, al menos.

Asimismo, la cooperativa se beneficiaría de ahondar más en el enfoque del **desarrollo territorial** con que suele intervenir, donde brinda institucionalidad a productores organizados o no, pudiendo hacer una mayor incidencia política local; en el aspecto económico beneficiaría a los productores brindando el soporte técnico y financiero a fin que participen de las convocatorias a fondos concursables para aumentar la competitividad como Agroideas y Procompite, obligatorio desde 2022 a nivel regional, provincial y distrital, mientras que mantiene su sostenibilidad ambiental.

La experiencia desarrollada por la cooperativa es **sostenible** en la medida que considera aspectos ambientales, sociales y económicos sobre los productores de manera que se preserven las condiciones ambientales para las generaciones futuras; se basa en la participación democrática de la mujer y los jóvenes, creando empleo y evitando la fuga del capital intelectual de sus zonas de producción rural. Asimismo, el encontrarse inmersa en un sistema de comercio justo le brinda el contexto adecuado para promover los derechos humanos, las normas laborales, cuidado del medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Aun cuando no se trata de un ente gubernamental, la cooperativa apuesta por el **crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible** pues generan oportunidades a los productores agrarios para realizar sus actividades productivas con ingreso justo, buscando los mejores precios y condiciones del mercado del comercio justo, a la vez que trasladan las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo y las buenas prácticas agrícolas, así como brindar posibilidades para la sucesión de las familias en su participación como miembros de la cooperativa. De otro lado, la acumulación de capital le ha permitido realizar inversiones en el complejo agroindustrial en la zona industrial de Piura, la cual se pudiera enriquecer en la medida que se realicen mayores inversiones en las zonas rurales de Canchaque, Montero, Las Lomas y otros distritos como cuando la cooperativa recién se iniciaba. El crecimiento se percibe inclusivo, pues las mujeres ahora acceden al empleo y la dirección en condiciones de igualdad.

5.2.2. Sugerencias resultantes de la investigación

Las **cooperativas agrarias** pueden fomentar la práctica de los factores de éxito con los cuales la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., favorece el desarrollo de sus socios productores agrarios: valoración del trabajo y la producción sostenible, la cultura andina de éxito a base del trabajo, las competencias desarrolladas en sus colaboradores, y la capacidad de la cooperativa para responder a las expectativas de los socios productores. Igual de importante es valorar las motivaciones y objetivos de los productores agrarios para, desde dicho conocimiento, realizar las diversas acciones que la organización cooperativa decida emprender. El fomento de los principios del comercio justo juega un rol muy importante en la gestión de la organización cooperativa.

Por su parte, la **academia** debe orientar sus esfuerzos de investigación, más aún, en la comprensión de la dinámica rural y la manera de atraer, retener y desarrollar a los jóvenes

con una agricultura familiar y moderna a la vez. Igual reto le compete asumir a la cooperativa en estudio y otras organizaciones rurales.

Las **organizaciones sociales** pueden aprovechar la experiencia desarrollada en la cooperativa estudiada para generar una participación comprometida de los actores mediante una serie de acciones que apuntan a la producción orgánica, y tendiente a una nueva manera de industrialización.

La **cooperativa**, para atender a sus socios productores, debe continuar dotando de competencias básicas y transversales a sus colaboradores. Seguir en el camino del aprendizaje organizacional que les permita una oportuna adaptación a los cambios.

La **autopercepción** de los socios productores debe ser alentada por la cooperativa para lo cual la gestión debe continuar alentando liderazgos locales y acceso a los órganos de gobierno y toma de decisiones. De igual manera, acoger los testimonios de quienes, al volver la vista atrás y contemplar el cambio desarrollado con una cooperativa que les es propia, echan de menos la necesidad de, periódicamente, regresar a sus orígenes y retomar ese acercamiento formal e informal a los productores, que si bien se dificulta debido al crecimiento a diversas regiones; pero esa “escuela” debería mantenerse por parte de los jóvenes técnicos y profesionales que conforman su equipo técnico; que su acción comprometida motiva que los socios productores sean los principales “evangelizadores” de la causa cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de Cooperación Técnica*. FAO/RLC.
- Agraria.Pe. (15 de 11 de 2017). *Existen 395 cooperativas agrarias en el Perú*. Obtenido de Negocios: <https://agraria.pe/noticias/existen-395-cooperativas-agrarias-en-el-peru-15298>
- Albuquerque, F. (9 de septiembre de 2021). *Desarrollo Territorial y Sustentabilidad Ambiental*. Obtenido de Fundación Banco Credicoop y Red de Desarrollo Territorial de América: https://www.fundacioncredicoop.com.ar/sites/www.fundacioncredicoop.com.ar/files/documentos_desarrollo_territorial_y_sustentabilidad_ambiental.pdf
- Albuquerque, F., & Pérez, S. (septiembre de 2013). *El desarrollo territorial. Enfoque, contenido y políticas*. Obtenido de ConectaDEL: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
- Alianza Aprendizaje Perú. (2007). *Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú*. Lima: CARE Perú.
- Alles, M. (10 de Mayo de 2017). *Martha Alles en la UDLA. Gestión por competencias*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>
- Andina. (24 de Agosto de 2018). Día del Café Peruano: estas son las zonas productoras en el Perú. Superficie cultivada asciende a 230,000 hectáreas. *Andina*. Obtenido de Actualidad: <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-cafe-peruano-estas-son-las-zonas-productoras-el-peru-723069.aspx>
- Arp, F. (2015). Asociatividad y articulación empresarial para caminar hacia el desarrollo sostenible. En C. Educativo, *Metas del Perú al Bicentenario. Articulación empresarial y desarrollo sustentable* (págs. 234-241). Lima.
- Arrillaga, P. (2021). La propuesta del desarrollo local transformador. Aportaciones desde la economía social y solidaria. *Cuadernos de Trabajo/Lan-Koadernoak Hegoa*, 88, 70.
- BCRP. (10 de Diciembre de 2018). *Caracterización del Departamento de Piura*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Blas, M. (2018). Sistematización del Programa "Fortalecimiento de capacidades en producción agropecuaria en las familias de la comunidad de Parco Alto, distrito Anchonga, departamento Huancavelica 2009-2011. *Tesis de Magíster en Gerencia Social*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bobadilla, P. (2021). Gestión social del desarrollo territorial para la puesta en práctica de la gobernanza en un contexto de descentralización. En P. C. Bobadilla, *La gerencia social en la práctica. La Capacidad de Gestión en la Inversión* (págs. 11-24). PUCP - MGS.
- Brundtland, G. H. (1987). *Nuestro futuro común*. Nairobi: CMMAD - ONU.

- Canarias, E., & Altamira, F. (2014). La sistematización. Una experiencia para generar nuevas realidades. En J. Pastoriza (ed), & J. Pastoriza (Ed.), *Educación para la ciudadanía global. Experiencias, herramientas y discursos para el cambio global* (págs. 73-82). Galicia: Fundación Isla Couto.
- Cantú, P. (2016). Los nuevos desafíos del desarrollo sustentable hacia 2030. *Ciencia UANL / Año 19, N°78*, 27-32.
- Carro, S. (2012). Aprendiendo de la experiencia. Los procesos de sistematización. En S. Carro, & A. Fernández, *Tejiendo Redes. la relación escuela, familia y comunidad en el medio rural* (págs. 95-102). Montevideo: Psicolibros Universitarios.
- Castellanos, L. (2016). Desarrollo rural: caso vereda Requilina en la localidad de Usme, Bogotá, Colombia. *Chakiñan*, 93-100.
- CEPAL, C. (2019). *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2018*. Santiago: Naciones Unidas.
- CEPES, C. (04 de 10 de 2018). *El gobierno de Velasco y la reforma agraria*. Obtenido de Comunidad. Ceperural: <https://cepesrural.lamula.pe/2018/10/04/el-gobierno-de-velasco-y-la-reforma-agraria/cepesrural/>
- CEPICAFE - PIDECAFE. (2001). *Familias campesinas de Piura (Perú). Derechos, caficultura ecológica y mercados*.
- CEPLAN. (2017). *Perú: información departamental, provincial y distrital de población que requiere atención adicional y devengados per cápita*. Lima: Ceplan.
- CIRIEC España. (2018). *Capacidades y habilidades profesionales para el emprendimiento en la Economía Social*. Obtenido de Guía Laboral de la Economía Social Valenciana: <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2018/12/20-emp.pdf>
- Comercio Justo. Coordinadora de Pequeños Productores del Perú. (2015). *Introducción*. Obtenido de Comercio justo: <http://comerciojusto.pe/comercio-justo/introduccion/>
- Conexión ESAN. (5 de Febrero de 2019). *¿Qué evaluar en el desempeño de los empleados?* Obtenido de Recursos Humanos: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/que-evaluar-en-el-desempeno-de-los-empleados/>
- Congreso de la República del Perú. (09 de Agosto de 2021). Ley N° 31335. *Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias*. Perú: Diario El peruano.
- Consortio de Universidades. (2016). *Perú invierte solo el 0.14% de su PBI en innovación, mientras que la región invierte 0.5%*. Obtenido de ODS: <http://www.consortio.edu.pe/ods/peru-invierte-solo-el-0-14-de-su-pbi-en-innovacion-mientras-que-la-region-invierte-0-5/>
- Cooperativa Norandino. (2022). *Quiénes somos*. Obtenido de Coopnorandino: <https://coopnorandino.com.pe/nosotros/>
- Cooperativa Sin Fronteras. (27 de Agosto de 2019). *Norandino y la Fábrica de Chocolate en Amsterdam*. Obtenido de Noticias: <http://www.cooperativasinfronteras.net/index.php/noticias/428-abriran-fabrica-en-amsterdam?fbclid=IwAR3chRaMhXN71PAtt40gkfFHGxcTQDSXgcFZJMQquyA6Qsl-liOBOMZKvks>

- Coral, C. (2018). Emprendimiento indígena, ¿Una dimensión económica del Sumak Kawsay? *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (129), 123-141.
- Costamagna, P., & Alfaro, M. (2015). *El pensamiento de Francisco Alburquerque en torno al enfoque del desarrollo territorial*. ConectaDEL - UTN.
- Cuenca, J. (2010). *Manuel de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. INAP.
- De Geus, A. (1997). *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Granica.
- Decreto Legislativo N°085. (1981). *Ley General de Cooperativas*. Lima: Diario El Peruano.
- Decreto Supremo N° 074-90-TR. (1990). *Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas*. Lima: Diario El Peruano.
- Defensoría del Pueblo. (2007). *El derecho al agua en zonas rurales: el caso de las municipalidades distritales. Informe Defensorial N° 124*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Deneulin, S. (2019). El desarrollo humano integral: Una aproximación desde la tradición social católica y el enfoque de las capacidades de Amartya Sen. *Revista de estudios sociales*, 74-86.
- Díaz, S., & Morejón, R. (2018). Impacto de buenas prácticas agrícolas en el desarrollo de una finca en los Palacios. *Avances*, 401-412.
- El Regional Piura. (09 de Febrero de 2018). *Cooperativa fundada en Piura presente en 6 regiones posiciona café, cacao y panela peruana en el mundo*. Obtenido de Especiales: <https://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/especiales/164-informes/25952-cooperativa-fundada-en-piura-presente-en-6-regiones-posiciona-cafe-cacao-y-panela-peruana-en-el-mundo>
- El Regional Piura. (19 de Octubre de 2018). *Primera planta de chocolates de pequeños productores funcionará en Piura*. Obtenido de Especiales: <https://www.elregionalpiura.com.pe/especiales/164-informes/30653-primera-planta-de-chocolates-de-pequenos-productores-funcionara-en-piura>
- ESSALUD. (16 de diciembre de 2022). *Seguro Regular*. Obtenido de + Seguro: <http://www.essalud.gob.pe/seguro-regular/>
- Galarreta, L. (2019). Modelo de un proceso socialmente rentable de desarrollo económico territorial endógeno en Lima Norte que favorece a la gobernanza local entre los años 2012-2013. En M. C. Fort, *La investigación en Gerencia Social: Aportando al avance en la política social* (págs. 131-143). PUCP-MGS.
- Galindo, A. (2014). Sostenibilidad del crecimiento económico chino: una visión desde la teoría de las instituciones. *Trans-pasando fronteras N°5*, 51-58.
- Google. (2019). *Google Maps*. Obtenido de Piura: <https://www.google.com/maps/place/Piura/@-5.5026383,-80.1825672,440082m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x904a107c793c39b7:0x1de8948d1c01fe28!8m2!3d-5.1782884!4d-80.6548882>
- Ibañez, J., & Fuentes, J. (. (2017). *Educación y capacidades. Hacia un nuevo enfoque del desarrollo humano*. Madrid: UCV - Dykinson.

- Ideas. Comercio Justo. (s/f). *Norandino*. Obtenido de Productores - Latinoamérica: <https://ideas.coop/productores/norandino/>
- INEI. (2018). *Compendio Estadístico Perú 2018*. Obtenido de Capítulo 13 Agrario: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1635/cap13/cap13.pdf
- INEI. (2019). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Obtenido de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>
- INEI, I. (2018). *9 Industria innovación e infraestructura*. Obtenido de Sistema de Monitoreo y Seguimiento de los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible : <http://ods.inei.gov.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/industria-innovacion-e-infraestructura>
- InfoMercado. (28 de Mayo de 2019). *Norandino inaugura novedosa Planta de Procesamiento de Cacao en la región*. Obtenido de Emprendimientos: <https://infomercado.pe/norandino-inaugura-novedosa-planta-de-procesamiento-de-cacao-en-la-region/>
- Jara Holliday, O. (2014). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Lima: Programa Democracia y Transformación Global.
- Kuramoto, J. (2011). *Articulación empresarial y formalización. Lecciones a partir de proyectos de desarrollo en el Perú y en República Dominicana*. Lima: Nova Print SAC.
- La República. (28 de Marzo de 2014). *Iniciarán construcción de planta procesadora de cacao*. Obtenido de Archivo: <https://larepublica.pe/archivo/781960-iniciaran-construccion-de-planta-procesadora-de-cacao/>
- Laura, Z., & Masaya, N. (2021). Perú, mujeres, cooperativismo y participación en la economía social y solidaria en la región Ucayali-Perú. En C. Marcuello, M. Barragán, E. Navarro, & J. (. Álvarez, *Mujeres, cooperativismo y economía social y solidaria en Iberoamérica* (págs. 285-300). CIRIEC.
- Ley N° 29683. (2011). *Ley que precisa los alcances de los artículos 3 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley General de Cooperativas*. Lima: Diario El Peruano.
- Ley N° 29972. . (2012). *Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas*. Lima: Congreso de la República.
- López, D., Vidal, F., & Del Campo, F. (2005). Evaluación de la satisfacción de los socios como medida del éxito coopeativo en las bodegas cooperativas de la Denominación de Origen "Alicante". *Estudios Agrosociales y Pesqueros, N° 205*, 147-171.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *The limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Washington: Potomac Associates Book.
- MINAGRI. (2014). *Dinámica Agropecuaria 2004-2013*. DGESEP. Obtenido de Dinámica Agropecuaria 2004-2013: <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>
- MINAGRI, M. (2017). *Proceso de registro de cooperativas agrarias*. Obtenido de Portal: <https://www.minagri.gob.pe/portal/doc-adicionales/525-cooperativas-agrarias/11634-cooperativas-agrarias>

- Ministerio del Ambiente. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible e Indicadores*. Lima: MINAM.
- MINJUS, M. (2015). *Código Civil. Decreto Legislativo N° 295*. Lima: Minjus. Obtenido de <http://spij.minjus.gob.pe/notificacion/guias/CODIGO-CIVIL.pdf>
- Minka. (2008). *Articulación empresarial y competitividad territorial*. Trujillo: Minka.
- Morales, C. (2022). *El rol de los decisores estratégicos en la formulación e implementación de políticas y planes*. Obtenido de Congreso Ceplan: <https://www.youtube.com/watch?v=uxbQ0pT7NI8>
- Moya, J., & Luengo, F. (2011). *Teoría y práctica de las competencias básicas*. Graó.
- Noticias Piura 3.0. (19 de Octubre de 2018). *En Piura funcionará planta de chocolate para productores de Latinoamérica*. Obtenido de Empresarial: <https://noticiapiura30.com/2018/10/en-piura-funcionara-planta-de-chocolate-para-productores-de-latinoamerica/>
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Espasa.
- OIT, O. (2016). *Economía rural*. Obtenido de Plataforma de recursos: <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/rural-economy/lang-es/index.htm>
- ONU Mujeres. (2018). *ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas y todos*. Obtenido de ONU Mujeres: <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-8-decent-work-economic-growth>
- ONU, N. (2015). *8. Trabajo decente y crecimiento económico*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- ONU, N. (2015). *9. Industrias, innovación e infraestructuras*. Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>
- ONU, N. (2016). *Trabajo decente y crecimiento económico*. Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/8_Spanish_Why_it_Matters.pdf
- Ospina, N. (2021). *Administración fundamentos. Cómo iniciarse en el estudio de la administración*. Universidad de Medellín.
- Pacto Mundial. Red Española. (s.f.). *Los Diez Principios*. Obtenido de Qué puedes hacer tú: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/>
- Palomo, M. (2022). *Gestión por competencias. Identificación y evaluación*. Esic.
- PNUD, P. (1990). *Desarrollo Humano. Informe 1990*. Bogotá: Tercer Mundo Editores [Oxford University Press].
- Postigo, M. (2009). Redefinido el concepto de desarrollo humano. Más allá del PIB y los indicadores macroeconómicos de crecimiento. *Ética del desarrollo humano y justicia global. Instituciones y ciudadanos responsables ante el reto de pobreza* (págs. 277-281). Valencia: Nau Libres.

- PRODUCE, M. (2016). *Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015*. Lima: Produce.
- Progreso. (2019). *Norandino*. Obtenido de Grupo Meta: <https://www.progreso.org.pe/progreso/index.php/2019/04/13/coop-norandino/>
- Ruperti, J., Mendoza, J., Lucas, M., & Franco, J. (2021). El desarrollo territorial y el pensamiento económico. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(3), 399-415.
- Salas, V. (Agosto de 2016). *El Rol de la Asociatividad en la Participación Comercial de los productores Agrarios: El Caso de Piura*. Obtenido de https://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2017/03/el_rol_de_asociatividad_-_vania_bitia.pdf
- Sánchez, E. (2018). El desarrollo personal de los agricultores en la Alianza Cacao Perú. Una mirada a las personas, más allá del cultivo de cacao. *Tesis de Magíster en Gerencia Social*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sánchez, M., & Peña, L. (2014). Gestión integral del patrimonio rural: la experiencia Algaba de Ronda. *Monográfico*. N° 9, 475-503.
- Sastre, M. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. Ecobook.
- Semana Económica. (12 de octubre de 2018). *El Perú escaló tres puestos en el índice de desarrollo humano de la ONU*. Obtenido de SEMANAeconómica.com: <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/313267-el-peru-escalo-tres-puestos-en-el-indice-de-desarrollo-humano-de-la-onu/>
- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de Economía*, 67-72.
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta ecológica*, 14-20.
- Tassara, C., & Cecchini, S. (2016). Agenda 2030 de desarrollo sostenible: retos de igualdad para América Latina y el Caribe. *Pensamiento propio*, 107-144.
- Tomatis, E. (2018). Lecciones aprendidas de la primera etapa del proceso de socialización en el marco del Plan Post Erradicación de Cultivos Ilegales, en el valle del Monzón, provincia de Huánuco, durante los años 2013-2014. *Tesis inédita de Magíster en Gerencia Social*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- UNDP, U. N. (2022). *Human Development Report 2021/2022*. Obtenido de Human Development Reports: https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22pdf_1.pdf
- Unión Europea. (2016). *Declaración de Cork 2.0*. Obtenido de Una vida mejor en el medio rural.: https://enrd.ec.europa.eu/sites/default/files/cork-declaration_es.pdf
- WFTO-LA. (2018). *Los 10 principios de Comercio Justo*. Obtenido de Comercio Justo: <https://www.wfto-la.org/comerciojusto/>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida a los socios de la Cooperativa Agraria Norandino (CAN)

El objetivo de la presente entrevista es obtener información acerca de la articulación del comercio justo, la participación de los socios y su impacto en la calidad de vida de los socios de la Cooperativa Agraria Norandino.

Nombre del socio(a): _____

Sexo: Hombre () Mujer ()

Zonal de producción: _____ Edad: ____

Años de asociado: ____

Fecha: _____

Celular: _____

Productos que ofrece a la cooperativa: Café () Cacao () Panela ()

- a) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores clave involucrados en la implementación de la Cooperativa Agraria Norandino?
1. ¿Quiénes participan en la implementación y articulación de la Cooperativa Agraria Norandino?
 2. ¿En qué espacios participan los actores clave?
 3. ¿con qué frecuencia se reúnen?
 4. ¿Para qué se reúnen? A lo largo del tiempo
 5. ¿Qué le ha permitido su participación en la cooperativa?
 6. ¿Cuál ha sido su rol dentro de la cooperativa a lo largo del tiempo?
- b) Proceso de articulación de principios de comercio justo en la cooperativa
7. ¿Recuerda cuáles son los objetivos por los que decide desarrollar acciones
 8. ¿Cuáles fueron sus principales necesidades en cuanto a la producción y venta, antes de desarrollar acciones conjuntas con la CAN?
 9. ¿Qué tipo de productos producen los actores que articulan en la CAN?
 10. ¿Qué opina usted del comercio justo?
 11. ¿Todos los actores cumplen con los principios de comercio justo?
 12. ¿De qué manera la cooperativa crea oportunidades para productores desfavorecidos?
 13. ¿De qué manera la cooperativa rinde cuentas a los socios?
 14. ¿Las prácticas comerciales de la cooperativa son justas?

15. ¿De qué manera la cooperativa otorga un pago justo a socios y productores por su producto entregado?
16. ¿Considera que la cooperativa no incluye trabajo infantil ni trabajo forzoso?
17. ¿De qué manera la cooperativa practica la no discriminación, la igualdad de género y la libertad de asociación?
18. ¿De qué manera la cooperativa promueve el desarrollo de capacidades entre sus socios?
19. ¿De qué manera la cooperativa promueve el respeto por el medio ambiente?

c) Logros de la articulación desarrollada

20. ¿Cuáles han sido los principales logros de su participación en la cooperativa?
21. ¿Cómo socio cuáles han sido las principales barreras que ha tenido que superar?
22. ¿Cómo superó las barreras para lograr los resultados?
23. ¿De qué manera la Cooperativa Agraria Norandino le ayudó a superar barreras que se le presentaron?

d) Características sociales de los actores

24. ¿Cómo y en qué porcentaje es la participación femenina en la Cooperativa? ¿sabes por qué?
25. ¿Qué tan variada es la conformación etaria de los actores de la cooperativa?
26. ¿Cuál es su nivel educativo y el de su familia?
27. ¿Cuáles son las condiciones de acceso a la salud por parte suya y de su familia?

e) Características económicas de los actores

28. ¿Cuál es el tamaño de su unidad productiva?
29. ¿Cuáles son sus condiciones de acceso al agua?
30. ¿Cuáles son sus condiciones de acceso al mercado?
31. ¿Cuáles son los costos de transporte para entregar su producto a la cooperativa?

f) Percepción del nivel de desarrollo de los socios cooperativos

32. ¿Cuál es su percepción del pago recibido por su producto?
33. ¿Cómo percibe el crecimiento económico de la cooperativa?

34. ¿Considera que la distribución de los ingresos y beneficios de la cooperativa es equitativa?
35. ¿Cómo describiría los servicios recibidos de la cooperativa?
36. ¿Cómo percibe el acceso a los cargos de gobierno y los niveles de toma de decisiones en la cooperativa?
37. ¿Considera que el ser socio de la cooperativa le ha significado una mejora económica o una mejora de su posición social?
38. ¿Cuál es su expectativa de continuar como socio cooperativo?
39. ¿Qué razones brindaría a otros productores para que se incorporen a la Cooperativa Agraria Norandino?



Anexo 2: Guía de Conversación dirigida a directivos de la cooperativa

El objetivo de la presente entrevista es obtener información acerca de la articulación del comercio justo, la participación de los socios y su impacto en la calidad de vida de los socios de la Cooperativa Agraria Norandino.

Nombre del directivo(a): _____ Sexo (H) (M)

Cargo: _____ Zonal: _____

Edad: _____

Años en la Cooperativa Agraria Norandino: _____

Fecha: _____ Celular: _____

1. ¿Cuál es su principal función como socio cooperativo? y ¿Cómo directivo de la Cooperativa Agraria Norandino?
2. ¿Cómo describiría la participación de los actores clave en la implementación de la Cooperativa Agraria Norandino; en qué espacios y con qué objeto? Por género, edad y antigüedad.
3. ¿Cuáles diría que son los principales beneficios de participar en la Cooperativa Agraria Norandino?
4. ¿Cuáles eran las condiciones de los actores clave antes de participar en la Cooperativa Agraria Norandino?, ¿Cuáles son sus condiciones actuales? y ¿Cuáles han sido esas acciones conjuntas para lograr la transformación, de ser el caso?
5. ¿De qué manera la Cooperativa Agraria Norandino ha incorporado los principios del comercio justo en su gestión?, respecto a oportunidades para productores desfavorecidos, rendición de cuentas a los socios, prácticas comerciales justas, pago justo a socios y productores, no inclusión de trabajo infantil ni trabajo forzoso; no discriminación, igualdad de género y libertad de asociación; desarrollo de capacidades de sus socios, comercio justo y respeto por el medio ambiente.
6. ¿Cuáles han sido los principales logros de la Cooperativa Agraria Norandino?

7. ¿Cuáles han sido los principales logros de la Cooperativa Agraria Norandino con relación a sus socios? ¿Cómo ayudaron a sus socios a superar barreras?
8. ¿Cómo es la diversidad en la Cooperativa Agraria Norandino?, ¿Cuál es la participación femenina y qué tan variada es la conformación etaria de los actores de la cooperativa?
9. ¿Cuál es el nivel educativo de los socios y sus familiares? ¿Qué tanto a contribuido la cooperativa en ello?
10. ¿Cuáles son las condiciones de acceso a la salud de los socios y y de sus familiares?, ¿Qué tanto a contribuido la cooperativa en ello?
11. ¿Cómo caracterizaría la actividad económica de los actores? Por tamaño de unidad productiva, productos que ofrece, acceso al agua, acceso al mercado y costos de transporte.
12. ¿Cómo percibe el crecimiento económico de la cooperativa? ¿Cómo brinda condiciones de trabajo dignas a sus trabajadores? ¿Cómo brinda servicios a sus socios? ¿Cómo promueve el desarrollo de capacidades a sus socios?
13. ¿Cómo es la distribución de los ingresos y beneficios de la cooperativa? y ¿de qué manera se accede a los cargos de gobierno y toma de decisiones en la cooperativa?
14. ¿Considera que el ser parte de la Cooperativa Agraria Norandino les ha significado una mejora económica, mejora de su posición social, o acceso al mercado nacional e internacional a los socios?
15. ¿Cuál es su expectativa de la sostenibilidad de Cooperativa Agraria Norandino a lo largo de los próximos años? ¿Qué razones brindaría a otros productores para que se incorporen a esta?

Anexo 3: Cuestionario para conocer las capacidades de los trabajadores

El objetivo de la presente encuesta es obtener información relevante de los colaboradores de la Cooperativa Agraria Norandino (CAN) acerca de las competencias brindadas por la CAN y su consecuente desempeño.

Nombre del trabajador(a): _____

Cargo: _____ Tiempo de trabajo: _____

Fecha: _____ Celular: _____

1. ¿Cuál es el nivel de Competencias Básicas (CB) brindada por la Cooperativa Agraria Norandino a sus trabajadores?

Nivel de Competencias Básicas (CB)		Ninguna	Baja	Media	Alta
CB1	Nivel de competencias en tecnologías de información	0	1	2	3
CB2	Nivel de competencias en comunicación	0	1	2	3
CB3	Nivel de competencias en idiomas	0	1	2	3
CB4	Nivel de competencias en gestión administrativa	0	1	2	3
CB5	Nivel de competencias en gestión de potencial humano	0	1	2	3
CB6	Nivel de competencias en gestión financiera	0	1	2	3
CB7	Nivel de competencias en gestión de materiales	0	1	2	3
CB8	Nivel de competencias en manejo técnico de cultivos	0	1	2	3
CB9	Nivel de competencias en gestión organizativa	0	1	2	3
CB10	Nivel de competencias en gestión comercial	0	1	2	3

2. ¿Cuál es el nivel de Competencias Transversales (CT) brindada por la Cooperativa Agraria Norandino a sus trabajadores?

Nivel de Competencias Transversales (CT)		Ninguna	Baja	Media	Alta
CT1	Nivel de competencias en flexibilidad	0	1	2	3
CT2	Nivel de competencias en adaptabilidad	0	1	2	3
CT3	Nivel de competencias en integridad	0	1	2	3
CT4	Nivel de competencias en desarrollo de colaboradores	0	1	2	3
CT5	Nivel de competencias en toma de decisiones	0	1	2	3
CT6	Nivel de competencias en trabajo en equipo	0	1	2	3
CT7	Nivel de competencias en escucha activa, asertividad y empatía	0	1	2	3
CT8	Nivel de competencias en comunicación persuasiva horizontal	0	1	2	3
CT9	Nivel de competencias en automotivación	0	1	2	3

CT10	Nivel de competencias en compromiso	0	1	2	3
CT11	Nivel de competencias en perspectiva de género	0	1	2	3
CT12	Nivel de competencias en gestión ambiental	0	1	2	3

3. ¿Cuál es el nivel de Desempeño de los Trabajadores (DT) reportada por los colaboradores de la Cooperativa Agraria Norandino?

Nivel de Desempeño de los trabajadores (DT)		Ninguno	Bajo	Medio	Alto
DT1	Nivel de conocimiento del colaborador de su tarea	0	1	2	3
DT2	Nivel de relaciones interpersonales del colaborador con sus compañeros de trabajo	0	1	2	3
DT3	Tipo de calidad de los resultados obtenidos por el colaborador	0	1	2	3
DT4	Tipo de estabilidad emocional del colaborador	0	1	2	3
DT5	Tipo de habilidades blandas el colaborador	0	1	2	3
DT6	Tipo de habilidades analíticas el colaborador	0	1	2	3

4. ¿Tiene alguna apreciación adicional acerca de las capacidades ofrecida por la cooperativa a sus trabajadores y cómo influyeron en sus desempeños?

5. ¿Qué sugiere para mejorar las condiciones de trabajo en la cooperativa?

Muchas gracias por su cooperación.

Anexo 4: Guía de entrevista dirigida a funcionarios de instituciones

El objetivo de la entrevista es obtener información relevante desde la percepción de instituciones cercanas a la experiencia de la Cooperativa Agraria Norandino acerca de la calidad de vida de los asociados de dicha cooperativa. La información se tratará con absoluta reserva.

Nombre del funcionario: _____

Cargo: _____ Institución: _____

Fecha: _____ Celular: _____

1. ¿Cuál es la relación entre la Cooperativa Agraria Norandino y la institución que Ud. Representa?
2. ¿Cómo percibe el nivel educativo de los familiares de los socios de la Cooperativa?
3. ¿Cómo percibe el acceso a la salud de los familiares del socio de la Cooperativa?
4. ¿Cuál es su percepción del crecimiento económico de la Cooperativa?
5. ¿Cuál es su percepción de la equidad en la distribución de los ingresos de la cooperativa?
6. ¿Cuál es su percepción de los servicios brindados por la cooperativa a sus socios?
7. ¿Cuál es su percepción acerca del acceso a los cargos de gobierno de la cooperativa?
8. ¿Cuál es su percepción acerca del acceso a los niveles de toma de decisiones en la cooperativa?
9. ¿Cuál es su percepción acerca de la mejora económica de los socios de la cooperativa?
10. ¿Cuál es su percepción acerca de la mejora de la posición social de los socios de la cooperativa?
11. ¿Cuál es su expectativa de permanencia de los socios de la cooperativa?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 5: Socios Entrevistados. Características

Cód.	Sexo	Edad	Base	Distrito	Cargo	Antigüedad	Prod.
S1	M	48	Chulucanas	Chulucanas	Delegada de Chililique Alto	12	Cacao
S2	H	59	Palambra	Canchaque	Extesorero local. Exsocio	3	Café
S3	H	44	Las Lomas	Las Lomas	Ex Pdte. Zonal Las Lomas	5	Cacao
S4	H	46	Jililí	Jililí	Directivo Zonal Jililí	27	Panela
S5	H	53	Montero	Montero	Socio	13	Panela
S6	H	50	Maraipampa	Canchaque	Expresidente Zonal	16	Café
S7	H	71	Café	Canchaque	Exsecretario APPAGROP	14	Café
S8	M	62	El Tambo	Canchaque	Socia	11	Café
S9	M	65	El Tambo	Canchaque	Socia	23	Café
S10	H	64	El Tambo	Canchaque	Socio	25	Café
S11	H	44	El Tambo	Canchaque	Delegado de APPAGROP	4	Café
S12	M	66	Canchaque	Canchaque	Socia	23	Café
S13	H	91	Coop JGC	Canchaque	Expresidente Coop. JGC	52	Café
S14	H	55	Coop JGC	Canchaque	VicePdte. Cop JCG	39	Café
S15	H	61	Coop JGC	Canchaque	Socio	40	Café
S16	H	54	Coop JGC	Canchaque	Socio	3	Café
S17	H	49	Coop JGC	Canchaque	Expresidente Cons. Vigilancia	6	Café
S18	H	46	Jililí	Jililí	Expresidente Zonal Jililí	13	Panela
S19	H	64	Montero	Montero	Exdirigente Cepicafé y CAN	25	Panela
S20	H	75	Montero	Montero	Socio	25	Panela
S21	H	65	Chonta	Montero	Pdte. APPAGROP Pite	20	Panela
S22	H	38	Chonta	Montero	Socio y Contador de la Coop.	7	Panela
S23	M	67	Sta. Rosa	Montero	Ex. Comité Educación	21	Panela
S24	M	44	Tailín	Montero	Fiscal Zonal y Pdta. APPAGROP	22	Panela
S25	H	35	Tailín	Montero	Secretario de Zonal	6	Panela
S26	M	49	L. Ranchos	Canchaque	Exsecretaria Consejo Adm. CAN	11	Café
S27	H	51	Montero	Montero	Ex. Pdte. Módulo	15	Panela
S28	H	51	Montero	Montero	Pdte. Comité Adm. CAN	20	Panela
S29	H	41	Montero	Montero	Tesorero APPAGROP	7	Panela
S30	H	54	Montero	Montero	Ex Vocal. Jefe Planta Marmas B	20	Panela
S31	H	70	Montero	Montero	Expresidente Zonal Montero	25	Panela
S32	H	70	Montero	Montero	Expresidente Aroma Monterina	24	Panela
S33	H	34	Paimas	Paimas	Tesorero Local	6	Cacao
S34	H	49	Paimas	Paimas	Exsecretario de APPAGROP	14	Cacao
S35	H	47	Paimas	Paimas	Pdte. Local. Secretario zonal	14	Cacao
S36	M	42	Paimas	Paimas	Secretaria zonal	10	Cacao
S37	M	54	Chipillico	Las Lomas	Socia	2	Cacao
S38	H	53	Chipillico	Las Lomas	Extesorero APPAGROP	12	Cacao
S39	M	48	Chipillico	Las Lomas	Presidenta APPAGROP	5	Cacao
S40	H	63	Chipillico	Las Lomas	Exsecretario APPAGROP	15	Cacao