

**EL CACAO: IMPULSOR DEL DESARROLLO INTEGRAL EN LA AMAZONÍA
PERUANA**

Rosario Ruíz Santillán

Consultores y Asesores para el Desarrollo (CADES)

Jr. Sofía Delgado N° 231 – Tarapoto – Perú

Teléfono : (51)(42)(521377)

Correo electrónico: invest_cades@speedy.com.pe

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa ACOPAGRO, integrada por 424 familias productoras agrarias, está asentada en la Selva del Perú *-territorio rural pobre y tradicionalmente marginado-* y en la actualidad vende su producción de granos de cacao al mercado justo europeo, a precios superiores a los de la bolsa de valores de Nueva York. Esta experiencia fue impulsada en el marco de un intensivo e integral programa de Naciones Unidas, que logró la certificación orgánica y de calidad, posibilitando la vinculación a un mercado creciente. En la actualidad la Cooperativa se auto sostiene. Se consideró importante rescatar los aspectos endógenos y exógenos que posibilitaron la vinculación exitosa de ACOPAGRO a mercados dinámicos, para aprender de la experiencia y a continuación se describen los resultados:

Resultados de la sistematización

ACOPAGRO se inició como Asociación en 1992, en medio de una severa crisis socio económica afrontada por el Huallaga Central¹; pues además de los ajustes estructurales gubernamentales, los productores sufrían la caída del precio de la coca, cultivo que había sido su principal sustento en los últimos años. Junto al narcotráfico había coexistido el terrorismo y licuado el tejido social. La zona estaba pues empobrecida en términos de desarrollo humano, económico y social.

Fue entonces cuando la Oficina contra las Drogas y el Delito (ONUDD) y la Oficina de Servicios para Proyectos (UNOPS) de las Naciones Unidas, impulsaron y financiaron un programa integral de cultivo de cacao, el mismo que contenía: asistencia técnico-productiva, crédito para acopio y comercialización, y

¹ Ubicado en el departamento de San Martín y conformado principalmente por las provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota.

fortalecimiento organizacional; todos ellos transversalizados por los enfoques de género y calidad de vida. En el marco de la ejecución de dicho programa, se estimuló la formación de la Asociación de Comités de Productores Agropecuarios de San Martín (ACOPAGRO).

Esta Asociación se convirtió en una escuela intensiva de manejo del cacao, donde extensionistas experimentados mostraron a productores dispuestos a aprender, todo lo relacionado al mismo; pasando en un año de meros recolectores a promotores agrícolas. ONUDD/UNOPS también acertó al propagar masivamente, injertos, con clones de buena producción, calidad de grano y tolerantes a Monilia.

La Asociación de productores como tal, no prosperó. En la práctica, fue una organización dirigida por ONUDD/UNOPS. El acopio de cacao era escaso, pues requería de niveles de confianza recíprocos muy elevados e inexistentes en el contexto de narco-terrorismo, imperantes entonces. A pesar de ello, se sacó el grano hacia Huánuco lográndose un mayor precio que el ofertado en la zona. Desde entonces, ACOPAGRO tiene el control del precio del cacao en el Huallaga Central.

En la etapa de Asociación se identifican seis factores de despegue: incremento de la producción, mejora en la calidad del grano, incursión en mercado convencional de calidad, mejora de ingresos, control sobre el precio y retiro progresivo de la actividad ilícita cocalera. También se identifican limitantes: la experiencia se circunscribió a un grupo de personas, sin trasladarse al territorio; porque además los instrumentos institucionales articuladores, fueron escasos y/o poco eficaces.

Tras cinco años de subvención, ONUDD/UNOPS propuso a la Asociación tomar la forma Cooperativa; pero con menor intervención técnica y financiera de su parte. La existencia de los factores de despegue logró que un grupo pequeño de

productores asumiera el reto, con la decisión férrea de salir adelante. El contexto macroeconómico había mejorado y el narco-terrorismo ya no era un peligro; a pesar de ello, era retador impulsar una cooperativa agraria en un territorio marginal, en pleno auge neoliberal. No iba a ser fácil. Los campesinos tenían años de experiencia lidiando con los intermediarios; estos iban a intentar socavar la organización. Sabían que debía haber “mano dura” si querían sobrevivir en el mercado y por ello implementaron una cultura vertical, ampliamente concordante con el contexto. Esta se traduce en sus estatutos, en la conducción de directivos y gerente, incluso en las metodologías de capacitación. La forma organizacional instaurada además, requiere de mucha disciplina en todos los niveles: directivos (rendición de cuentas), socios (elección de autoridades, entrega de producto de calidad, aportaciones) y trabajadores. Pero finalmente lograron sus objetivos porque: incrementaron la producción; mejoraron la calidad del grano y el acopio; colocaron su producto en el mercado internacional; capitalizaron la cooperativa – *actualmente no depende de ningún proyecto de cooperación externa*- y obtuvieron importantes utilidades para los socios, que a su vez permitieron mejoras en su calidad de vida y en el posicionamiento como organización. Todos esto se logró a pesar que la mayoría de productores posee un bajo nivel de instrucción formal.

ACOPAGRO desarrolló su competitividad y se vinculó a organizaciones de economía solidaria. Ellas le otorgan crédito blando y le compran su producto en condiciones ventajosas, pidiendo a cambio: calidad, formando parte de un nicho de mercado creciente. Otro factor a favor, es que el Perú se encuentra en pleno auge a las exportaciones. En medio de esta bonanza afronta un conflicto: separar a los socios que no son competitivos o invertir en la mejora de su competitividad y un reto: trabajar activamente su articulación al tejido social local y regional. Esta experiencia está inscrita en una zona de desarrollo territorial incipiente, factor que abona en contra de su sostenibilidad.

Las principales conclusiones son las siguientes:

- Los esfuerzos organizados en torno a un producto estrella -enfoque de mercado- garantizaron el éxito de la intervención.
- ACOPAGRO es una entidad fuerte, posicionada, con identidad propia y poder distribuido en diferentes niveles de la organización.
- ACOPAGRO se ha esforzado para mejorar las competencias técnico productivas de sus socios, mas no para mejorar su nivel de instrucción formal.
- La diversidad de socios amerita un abordaje instruccional igualmente diverso.
- ACOPAGRO debe apresurar su vinculación al territorio, accionar ligado estrechamente a su sostenibilidad.
- El Estado persiste en ignorar las potencialidades de los territorios y no estudiar, identificar y promover su vinculación a mercados dinámicos.

Las principales recomendaciones son las siguientes:

- Diseñar y ejecutar Programa de Emprendimiento Empresarial, en estrecho convenio con una entidad regional, especializada en el tema.
- Establecer convenios con entidades educativas para que los socios que lo deseen, incrementen sus niveles educacionales.
- Reorganizar el Programa Orgánico para brindar paquetes diferenciados de asistencia técnico-productiva.
- Difundir la experiencia de ACOPAGRO, principalmente en el escenario local y sectorial-regional, con el objeto de sensibilizar a los tomadores de decisiones.
- Realizar convenios con Institutos Tecnológicos Agropecuarios de la Región para convertir a ACOPAGRO en escuela de entrenamiento.
- Incluir en el Plan Operativo 2006, un componente de incidencia, que permita a la Gerencia empezar a tejer su red interna de actores, a partir de una necesidad sentida concreta.

Palabras clave: Desarrollo alternativo, economía solidaria, agricultores competitivos en territorios marginales.

ACRÓNIMOS

MINAG	Ministerio de Agricultura
ACOPAGRO	Asociación de Comités de Productores Agropecuarios de San Martín ¹
ONUDD	Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito
UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
CATER	Centros de Asistencia Técnica y Extensión Rural
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
DRAG	Dirección Regional Agraria
INADE	Instituto Nacional de Desarrollo
FENACREP	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
CTAR	Consejo Transitorio de Administración Regional - San Martín
ICCO	Organización Internacional del Chocolate
ICT	Instituto de Cultivos Tropicales
CICDA	Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrario
APP – Cacao	Asociación de Productores de Cacao del Perú

¹ Cuando giró a cooperativa, no modificó su razón social.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Definición y justificación de los ejes de sistematización

La Cooperativa ACOPAGRO está asentada en la Selva del Perú *-territorio rural pobre y tradicionalmente marginado-* y en la actualidad vende su producción de granos de cacao, orgánico y de calidad, al mercado europeo. Es decir, se vinculó a un mercado creciente y en la actualidad se sostiene con sus propios ingresos, tras trece años de ardua brega y apoyo técnico-financiero de dos oficinas del Programa de Naciones Unidas: ONUDD y UNOPS. A lo largo de la experiencia se han desarrollado aspectos positivos y negativos que posibilitaron y limitaron – *respectivamente-* los logros, y es importante rescatar ambos en términos de aprendizaje. En ese marco, el eje planteado para la sistematización de la experiencia de ACOPAGRO es: Aspectos endógenos y exógenos que posibilitaron la vinculación exitosa de la Cooperativa ACOPAGRO a mercados dinámicos.

Los temas y aspectos que nutren el eje son:

Temas	Cultura organizacional	Gestión empresarial	Calidad de vida
Aspectos endógenos	Capital social, manejo de conflictos, soluciones a desafíos, identidad, liderazgo de conducción, estilos de participación, cuotas de poder:	Producción, calidad del producto, acopio, comercialización, volumen de ventas, inversión, crédito, ampliación de la frontera de cultivo,	Mejoramiento de ingresos de socios; mejora del nivel educativo de hijos

	niveles de inclusión/exclusión; incidencia de la experiencia y niveles alcanzados en lo productivo y social en San Martín.	actitud emprendedora empresarial, control sobre el precio, redistribución.	
Aspectos exógenos	Narco-terrorismo; políticas públicas; oferta pública o privada de asistencia técnica en fortalecimiento organizacional; aliados estratégicos locales, nacionales y/o internacionales; el mercado local, nacional e internacional.	Número y tipo de clientes; oferta pública o privada de asistencia técnica en el ciclo de la gestión empresarial; intermediarios	Oferta educativa pública a las familias de productores.

Definición de hipótesis explícitas y/o de trabajo

Las hipótesis (H) de base para explicar las posibilidades de ACOPAGRO, en su vinculación exitosa a mercados dinámicos, son las siguientes:

H1: Los factores de despegue¹ se incubaron en la etapa de Asociación.

H2: La vinculación exitosa² de la Cooperativa ACOPAGRO a mercados dinámicos tiene su soporte fundamental en aspectos endógenos.

H3: El retraso para la vinculación exitosa de ACOPAGRO con mercados dinámicos se encuentra fundamentalmente en aspectos exógenos.

Preguntas comunes

Para probar las hipótesis de trabajo y el análisis tuviera un hilo conductor similar al de todos los proyectos de sistematización del concurso 2004, en sendas reuniones de Coordinadores, se concordaron las siguientes preguntas comunes:

¹ En el lenguaje aeronáutico, el despegue es sencillo pero crítico porque se está a baja altura y con poca velocidad. Pero es el paso previo para lograr mayor altitud y aceleración.

² La definición de factores de éxito se extrajo literalmente de la convocatoria al concurso: Definimos como exitosa a una experiencia de desarrollo que ha logrado en forma sostenible aumentar la productividad sobre la base de una mejor utilización de los factores de producción que controlan (trabajo, capital, tierra) para producir combinaciones de bienes y servicios que son demandados por mercados dinámicos; que ha implicado mejoras en las condiciones y calidad de vida de los hombres y mujeres que conforman las sociedades rurales locales, lo que les da cierto sentido de bienestar; que ha fortalecido las capacidades de control sobre las condiciones y destino de los individuos y comunidad que habitan en el territorio; y, que asegura procesos de recambio generacional que renueva los pactos redistributivos.

1. ¿Qué tipo de organización es la que permite el vínculo con el mercado?
2. ¿Cuáles son los roles que juegan los organismos públicos y/o privados de soporte y su importancia para la inserción al mercado?
3. ¿Cuáles son las características del mercado y cómo manejan los productores (organizaciones) dichas características para mantener sus vínculos con el mercado?
4. ¿Cuáles son los elementos que permiten catalogar a la experiencia como exitosa en su vinculación con el mercado y en qué dimensiones se expresan?
 - 4.1 ¿Cómo esta experiencia está contribuyendo, o podría contribuir a la valorización y desarrollo del territorio?

Fuentes de información

La revisión de fuentes de información se realizó en la siguiente secuencia: Asociación, Cooperativa y Contexto, tanto para las fuentes primarias como para las secundarias. Estas últimas estuvieron constituidas por los archivos de proyectos de Naciones Unidas que apoyaron a ACOPAGRO: informes técnicos, planes operativos y reportes; libros de acta de la Asociación; Boletines SOMOS ACOPAGRO; Revista regional "PURA SELVA" con artículos de ACOPAGRO; Balances económicos, Planes Estratégico y de Negocios; base de datos de asociados; bibliografía general y otras publicaciones relacionadas al tema de la sistematización. La revisión de fuentes secundarias ayudó a identificar los diversos actores directos e indirectos involucrados – *fuentes primarias*-. Así fue como se entrevistaron a socios y socias en sus diferentes roles: directivos actuales y antiguos, delegados y productores; hijos de socios; ex- socios de ACOPAGRO; trabajadores; integrantes del equipo de ONUDD/UNOPS; intermediarios; productores no socios de ACOPAGRO; líderes de otras organizaciones productivas del Huallaga Central; funcionarios del Ministerio de Agricultura, etc.

También se realizaron dos talleres participativos en la búsqueda de consenso para la información recopilada.

Manejo de la información: Herramientas analíticas

Toda la información se organizó en los tres grandes bloques: situación inicial, proceso de intervención y situación actual. Con la misma, se confeccionó un cuadro de reconstrucción de la experiencia de sentido horizontal, que permitió visibilizarla en todo su trayecto. Esta visibilización facilitó enormemente la discusión, redacción de conclusiones y ubicación de lecciones aprendidas, durante los talleres de consenso.

Finalmente, las preguntas comunes fueron muy útiles para darle forma a la redacción del documento.

SITUACIÓN INICIAL

El Huallaga Central a inicios de los noventa

La década de los noventa en el Perú estuvo marcada por un conjunto de profundos cambios en materia de política económica. El gobierno de Alberto Fujimori logró la reinserción del sistema financiero, a cambio de la implementación de un ajuste macroeconómico y un conjunto de reformas estructurales enmarcadas en los principios del Consenso de Washington. Estos principios moldearían las decisiones tomadas por los hacedores de política en los años siguientes. Así fue como primaron, las medidas desreguladoras dirigidas a disminuir la participación y el rol del Estado en la economía *-incluso en aspectos de promoción y suavización de sus ciclos-* y a darle paso al mercado como

asignador de recursos. Un objetivo básico era parar la hiperinflación que había alcanzado el 34% mensual en el primer semestre de 1990 (Francke, 2001).

Estas medidas hicieron tambalear y decrecer el PBI per cápita hasta 76,8¹ en 1992, agudizando los niveles de pobreza ya existentes y recuperándose de manera efectiva recién a partir de 1993. Se desactivó el Banco Agrario² y el crédito de la banca comercial al sector agropecuario, se redujo de 13,5% en 1990 a 6,4% en 1992 (Francke, 2001; Nunura, 2001). Los pequeños productores agrarios de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados, fueron abandonados a su suerte en el libre mercado, sin apoyo técnico ni financiero.

Éste proceso nacional agudizó aún más la crisis social y económica local, que atravesaban los agricultores en la cuenca del Huallaga *-situada en la selva peruana-*, pues tras quince años de falsa bonanza proporcionada por la producción ilícita de coca, ésta sufrió una fuerte caída en su precio – año 1995- debido al desmantelamiento de los carteles de Medellín y de Cali, al aumento de la producción de coca en Colombia, a la aparición del hongo *Fusarium spp* y a la represión de las fuerzas armadas. Los campesinos atravesaban un verdadero “shock”, pues se habían acostumbrado a la vida fácil y a ganar dinero abundante por actividades que no les representaban mayor esfuerzo (Palomino, 1999).

El terrorismo, aliado del narcotráfico, había hecho su parte: licuado el tejido social en la zona. El arribo de los grupos subversivos desequilibró la población; modificando sus percepciones sobre las personas, generando desconfianza en las relaciones y extendiéndola a diversos ámbitos: organización y producción. Las antiguas formas de cooperación personal y colectiva perdieron vigor, afectando en grados diversos, a sus miembros y espacios institucionales (García, 2003).

¹ Valor nominal expresado en miles de millones de soles.

² Banca Nacional de Fomento.

El Huallaga Central, ubicado en el departamento de San Martín¹ y conformado principalmente² por las provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota, contaba en 1993 con 136 837 habitantes y mostraba un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,526, catalogado como medio; 44,25% de matriculación secundaria y 91,70 nuevos soles de ingreso familiar per cápita por mes³, demostrando que la coca “no les había dejado nada”. Estaba socialmente desmantelado porque no existían gremios ni organizaciones sociales de base representativas. El Estado hacía una exangüe presencia a través de proyectos de rehabilitación de carreteras, que no se encontraban articulados a ningún plan de reconstrucción post-narco terrorismo y existían 600ha cacao (*Theobroma cacao*) que se producían tradicionalmente –*sin tecnología*–.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (1999), los productores agrarios carentes de orientación, retornaron entonces a la explotación tradicional: arroz secano, maíz amarillo duro, yuca y plátano; cultivos anuales, principalmente alimenticios y poco competitivos. Para redondear el escenario negativo, la infraestructura física para la producción y comercialización, dejaban mucho que desear, para citar solo un ejemplo: desplazarse del Huallaga Central a la ciudad de Lima implicaba un promedio de 36 horas en ómnibus, a través de carreteras afirmadas en pésimo estado de conservación.

¹ Situado en el nor-orienté del territorio del Perú; limita con los siguientes departamentos: por el Nor-Este con Loreto, por el Sur con Huánuco y por el Oeste con La Libertad y Amazonas.

² También incluye la provincia de El Dorado, la misma que no se ha considerado en este informe porque su participación en la Asociación ACOPAGRO fue breve y poco significativa.

³ Equivalentes en la actualidad a US\$ 26,67.

La intervención del Programa de Desarrollo Alternativo de las Naciones Unidas

Desde 1992 y en el marco del Programa de Desarrollo Alternativo Huallaga-Pachitea-Ucayali, la Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito (ONUDD) y la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS), implementaron un programa para impulsar el cultivo del cacao en el Huallaga Central. La apuesta tenía tres sustentos: 1) Era un cultivo arraigado en los pequeños agricultores; 2) Las condiciones edafoclimáticas eran óptimas; y 3) Su precio en el mercado internacional era muy superior al de la mayoría de productos que integraban la parcela: US\$1,3 /kg.

El Programa a implementar no era nuevo. Venía validándose sucesivamente a través de diversas experiencias de desarrollo alternativo en la selva central del Perú. ONUDD/UNOPS tenía claro que requería como soporte fundamental a una organización de productores; también, que en zonas como el Huallaga Central, de abandono estatal crónico, los paquetes debían ser integrales, con una estrategia definida de intervención, que considerara todos los componentes: fortalecimiento organizacional, asistencia técnico-productiva, crédito, acopio, comercialización, etc.; todos ellos transversalizados por los enfoques de género y calidad de vida. En su experiencia previa, los proyectos que no habían abarcado todo el ciclo descrito, habían fracasado (García, 2002).

El gobierno, específicamente el Sector Agricultura, no tenía nada claro en aquél entonces, tras décadas de entrenamiento proteccionista-centralista, la política neoliberal lo obligó a modificar su relación con la sociedad. Había que reconfigurarlo todo y no sabía exactamente cómo hacerlo. Además, afrontaba la reducción drástica de sus áreas técnicas en el nivel central y regional. Todo ello paralizó su accionar y asumió un rol más bien permisivo de iniciativas privadas como las de ONUDD/UNOPS; hecho que posteriormente impidió *-en éste y otros*

proyectos- un intercambio activo en la relación estado-cooperación externa, con la consecuente pérdida de lecciones de diversa índole.

Por otra parte... ¿Cuál organización de productores?... en aquella época no existía tejido social; Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru¹ habían asesinado dirigentes comunales, dirigentes políticos, alcaldes, funcionarios estatales y cuánto ser humano se opusiera a sus consignas. La intensa represión de las Fuerzas Armadas también aportó a la desarticulación social (Maldonado, 2000). Darle forma a la Asociación de Comités de Productores Agropecuarios de San Martín (ACOPAGRO) requirió de un trabajo largo, paciente y riesgoso del equipo de ONUDD/UNOPS, que impulsó la organización de Comités Sectoriales de Productores, a lo largo y ancho del Huallaga Central.

Un paso importante fue captar líderes entre los productores, Francisco Yalta fue el primero. Su desenvolvimiento y carisma aglutinaron a la gente, ambas cualidades fueron vitales para minimizar los elevados niveles de desconfianza imperantes en la época. Así fue como nació ACOPAGRO, con un peso mayor proporcionado por el impulso de ONNUD/UNOPS, que por convicción de los agricultores.

La Asociación ACOPAGRO

Se instaló en Noviembre de 1992 y sus estatutos revelan una organización dispuesta a involucrarse en todo el ciclo del cacao: producción, acopio, transformación y comercialización. Para lograrlo dispusieron la implementación de programas de capacitación, asistencia técnico-productiva e intermediación crediticia para sus asociados. Todos estos programas contaron con el financiamiento y asesoría de ONUDD/UNOPS. Su estructura era altamente

¹ Grupos subversivos levantados en armas.

participativa y equitativa y los principales órganos de gobierno fueron la Asamblea General de Socios y el Consejo Directivo.

Todo parecía marchar sobre ruedas y ACOPAGRO llegó a albergar a 1200 socios en 24 bases ubicadas en 06 provincias¹ del departamento de San Martín. La mayoría estaban principalmente atraídos por la subvención que ofrecía ONUDD/UNOPS; la misma que se traducía en: Equipamiento y material genético: herramientas, bolsas, semillas, varas yemeras; y un servicio organizado, personalizado y minucioso de asistencia técnico-productiva. Nunca antes habían tenido acceso a un paquete tecnológico con esas características; algunos productores pusieron todo su empeño en aprender, otros, en captar los recursos entregados sin que mediara esfuerzo alguno. ONUDD/UNOPS en esta etapa y sin proponérselo, reforzó el facilismo dejado por la coca.

Al plantearse responsabilidades organizacionales, los agricultores se negaron sistemáticamente a asumirlas, de manera que a pesar de contar con más de un millar de socios, solo dos o tres salían a la palestra. ACOPAGRO en la práctica, fue dirigida por ONUDD/UNOPS, pues designaba al Gerente que a su vez concentraba la toma de decisiones. El equipo técnico del proyecto era consciente de ésta situación y la asumía como una condición inicial, “mientras los productores maduraban en un rol conductor mas activo”. Pero esto nunca se dio, ACOPAGRO no fue una Asociación de productores sino para productores. Y es que habían muchos factores adversos: la iniciativa no había partido de los agricultores; no había un marco social favorable a la organización; la cultura política prevalente era autoritaria (Maldonado, 2000) y faltó una clara delimitación entre el proyecto *-la subvención-* y la Asociación *-el aporte activo-*. La frase: “ustedes son dueños de la empresa” estuvo lejos de ser incorporada al imaginario de los agricultores, porque en la práctica no se sentían tomadores de decisiones.

¹ Picota, Bellavista, Mariscal Cáceres, San Martín, El Dorado y Huallaga.

Para agravar la situación, el primer Gerente, administró mal los recursos económicos que le fueron encargados, originando pérdidas que a su vez generaron frustración y mayor desconfianza, renunciando a su cargo en diciembre de 1996.

En esos años difíciles, la estrategia de comunicación mas importante fue la famosa “bajada a bases”, extraída de la experiencia sindical docente¹, que consistía en la visita personalizada de los dirigentes y/o técnicos de la Asociación, a cada Comité Sectorial de Productores para informar, tomar acuerdos y/o recoger sus necesidades y expectativas. A pesar que éstos aún no asumían un rol muy activo en las reuniones, las *bajadas a bases* fueron posicionándose lentamente en el accionar de la organización.

La experiencia productiva

Theobroma cacao es un cultivo originario de la Amazonía, nativo del Perú. Tingo Maria y Quillabamba fueron los focos iniciales desde donde se irradió a todo el país. ONUDD/UNOPS traía consigo muchos años de experiencia promoviéndolo como alternativa a la coca. En el Huallaga Central, los trabajos iniciales estuvieron dirigidos a la rehabilitación y manejo de las plantaciones existentes, las cuáles estaban muy mal manejadas o abandonadas, con una producción de 200 a 300 kg/ha/año y consecuente grano pequeño. Los agricultores eran meros recolectores de cacao, el mismo que crecía espontáneamente, sin labores culturales, ni mantenimiento; apaleaban la planta para su cosecha, aniquilando los cojines. El

¹ Algunos productores eran además docentes.

producto final era un cacao de grado tres e infestado de hongos¹. También desconocían por completo lo relacionado a técnicas de fermentación y secado.

Una medida inmediata y acertada fue formar promotores agrícolas y promotores post-cosecha entre los socios, porque capitalizó la voluntad de aprendizaje circulante. Durante un año se les adiestró en el manejo del cultivo de cacao, desde la fase de viveros hasta la instalación en campo definitivo, luego la cosecha y pos cosecha. Los productores aprendieron pronto y ávidamente todo lo relacionado a: injerto, poda, abonamiento, control de malezas, plagas *-escoba de bruja y moniliasis-*. No ocurrió lo mismo con respecto a la fermentación y el secado, cuyo aprendizaje se circunscribió a unos pocos,

Dichos promotores salían a campo con los extensionistas, a brindar apoyo técnico al resto de asociados y sus parcelas se convirtieron en demostrativas. Estas circunstancias fueron altamente motivadoras y reforzadoras para ellos. Sin el apoyo de éste núcleo, nunca se hubiera logrado coberturar a todos los miembros de la Asociación: el efecto cascada del paquete tecnológico del cacao. Por otra parte, ONUDD/UNOPS poseía un equipo experimentado de extensionistas *-que a su vez contaba con la asesoría de especialistas agrícolas-* los cuáles no tenían reparos en desplazarse a pie durante varias horas para llegar hasta las parcelas mas alejadas². Este hecho fue muy valorado por los productores, abonando a favor de su autoestima y la de sus hijos.

Pronto fue evidente que las plantaciones rehabilitadas, continuaban produciendo un grano pequeño, porque se establecieron con semillas segregantes. Fue

¹ El grado uno es el cacao de primera calidad (80 a 85% de fermentación), el grado dos tiene un poco mas de impureza.

² Las mas expuestas al cultivo ilícito de coca, precisamente por su condición de lejanía.

entonces cuando se planteó la opción de propagar injertos, con clones de buena producción, calidad de grano y tolerantes a Monilia. En 1994 se inició el programa masivo de propagación, usando clones amazónicos y trinitarios como injertos y algunos segregantes Pound como patrón. Se importó el clon CCN-51 de Ecuador, porque cumplía las características definidas, motivo por el cuál algunas empresas privadas de dicho país, lo estaban propagando comercialmente en grandes extensiones. A partir de entonces disminuyeron las áreas sembradas con híbridos y se incrementaron las sembradas con injertos (García, 2002).

Se retomó el “choba-choba” *-sistema de prestaciones recíprocas de trabajo en las tareas agrícolas-* y ayudó a visibilizar los avances, funcionando también como estímulo potente, no solo para el aprendizaje, sino en la decisión de incrementar la superficie de siembra del cacao. Hubieron algunos socios cuya producción en el caso de los híbridos llegó a 630 kg/ha/año y en el de los injertos bajo riego: 1088 kg/ha/año.

Todo éste intenso trabajo se condujo desde los Centros de Asistencia Técnica y Extensión Rural (CATER), utilizando diferentes métodos de extensión agrícola: visitas individuales, charlas técnicas, parcelas demostrativas, etc, logrando una transferencia tecnológica que permitió al agricultor manejar parcelas nuevas y/o rehabilitadas. El nudo crítico era la pos cosecha; al cierre de 1994 el porcentaje de fermentación de los granos de cacao oscilaba entre 65 y 74%, cuando el parámetro óptimo era 78%.

Los pininos en el acopio

Según describe García (2002), no existían canales de comercialización, ni puntos de acopio estables para el cacao en el Huallaga Central; el agricultor vendía su producción a quién se la demandaba “en la puerta de la chacra”. Y fue precisamente éste, el proceso más débil en la etapa de Asociación. Se formaron

productores-acopiadores para la selección de granos y la administración de los centros de acopio; estos centros funcionaron en sus viviendas, en zonas estratégicas de mayor comercialización¹, y contaron con el equipamiento básico para la ejecución de su tarea. La distribución de fondos para los centros de acopio se realizaba dos veces al mes y la rendición de cuentas, la primera semana de cada mes. Pero la incorporación de habilidades para esta tarea, absolutamente nueva para ellos, fue muy lenta.

Cabe recordar que la confianza era escasa entonces, y el acopio requería de la misma en varios aspectos de la relación productor-acopiador: Adecuada selección del grano, peso exacto y pago justo. También era fundamental en la relación acopiador-Asociación, en la entrega exacta de lo acopiado y uso adecuado del dinero encargado para el acopio. Muchos acopiadores tomaron el grano o el dinero destinado a su pago, retrasando la consolidación del sistema de acopio. Esto también traduce la débil identificación con la organización, porque los productores no tenían reparo en entregar su producción en otra parte. Las cifras hablan por sí solas: ACOPAGRO inició sus acciones acopiando 38 tn en 1992 y al cierre de 1996, solo había llegado a 79 tn, careciendo absolutamente de correlato con el incremento logrado en la producción.

Rompiendo el mercado local de cacao

A inicios de los noventa, los intermediarios pagaban entre 0,55 y 0,8 centavos de sol/kg. de cacao en el Huallaga Central *-30% del precio internacional-* y lo recibían como tal *-de grado 3-*, porque estaba destinado al mercado nacional, caracterizado por sus escasas exigencias de calidad y la baja utilización – *20 a 55%-* de la capacidad instalada de las fábricas de elaboración de chocolate y

¹ En 1997 se contaba con una red de 12 centros de acopio y 1 local central, en seis de las diez provincias del departamento de San Martín.

productos de confitería (MINCETUR, 2004). ONUDD/UNOPS financió la compra de las cosechas, su pago oportuno – *a través de crédito a las organizaciones* - y gestionó su venta a la Cooperativa Naranjillo en Tingo María; ésta aceptó con la condición de que fuera un grano de calidad *-78% de fermentación-*, pues ya había empezado a exportar manteca y licor de cacao.

Y así fue como se produjeron dos sucesos simultáneos igualmente trascendentes: ACOPAGRO ingresó al mercado convencional de calidad, impuesto como regla de entrada por Naranjillo y también se introdujo como competidor en el acopio, porque ya no solo se circunscribía a sus asociados, logrando la elevación del precio local, de 1,2 soles/kg. en 1994 a 2,8/kg. en 1997. Esto obligó automáticamente a los intermediarios a pagar más. El impacto fue similar al de un “jaque-mate” en ajedrez, porque en adelante, la Asociación ACOPAGRO tuvo el control sobre el precio del cacao en el Huallaga Central. Este hecho empoderó notablemente a los productores y abonó a favor de la identificación con la organización.

Pronto las pésimas condiciones de la carretera Juanjui-Tingo María¹, obligaron a buscar compradores diferentes a Naranjillo y es así como por primera vez, se vendió cacao a reconocidas empresas como Winter, Donofrio, Field, Victoria, Tigre e Inkacac. Éste primer ensayo de comercialización no produjo ganancias porque estaba totalmente subvencionado por ONUDD/UNOPS, pero mostró a los agricultores las posibilidades de un mercado inexplorado hasta entonces.

Los aliados puntuales

ACOPAGRO en su etapa de Asociación se caracterizó por una marcada concentración al interior de sí misma. Sus vínculos con otras organizaciones

¹ Un camioncito de 4 toneladas tardaba 15 días en hacer el tramo.

promotoras del cultivo del cacao, fueron escasos y se circunscribieron a acciones puntuales. Entre ellas se puede contar a CÁRITAS-Juanjui, al Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo¹, el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) San Martín y a la Asociación Privada del Equipo Misionero Itinerante (APEMI).

Factores de despegue

ONUDD/UNOPS en el Huallaga Central fue el catalizador que posibilitó la aparición de diversos factores de despegue en la Asociación ACOPAGRO. De acuerdo a la definición operacional, éstos factores “tienen baja velocidad pero permiten llegar a cierto nivel de ascenso”. La catálisis adoptó su forma mas acabada en la metodología de promoción del cambio tecnológico, para todo el ciclo productivo del cacao: siembra, cosecha y pos cosecha; la misma que fue eficaz con adultos de niveles educativos formalmente catalogados como inadecuados. La eficacia de la transferencia tecnológica trajo consigo dos factores de despegue: el incremento de la producción de cacao y la mejora de la calidad del grano; ambos posibilitaron un tercer factor de despegue: la incursión de ACOPAGRO a mercados que ofrecían mejor precio. Como una cascada, esto mejoró los ingresos de la familia –*cuarto factor de despegue*-, los colocó en mejores condiciones de negociación con el intermediario –*quinto factor*- fortaleciendo su retiro progresivo de la actividad ilícita cocalera –*sexto y último factor*-.

Ahora bien, ésta cascada no hubiera sido posible, si no se hubieran dado las siguientes circunstancias:

¹ Órgano desconcentrado de ejecución del Instituto Nacional de Desarrollo (INADE), involucra acciones de infraestructura: de riego, vial, social y agropecuaria.

- La definición precisa del paquete tecnológico que para las condiciones climáticas y de suelo del Huallaga Central, produjera cacao con granos de calidad y tolerantes a Monilia.
- El apoyo financiero en todo el ciclo del cacao: productivo y de comercialización.
- La caída del precio de la coca.
- Bajos precios de los cultivos tradicionales: arroz, maíz, algodón y cítricos.

Una catálisis menos lograda pero igualmente importante fue la realizada en torno al restablecimiento del capital social. Y son evidencias de ello, el posicionamiento de la bajada a bases y la retoma del choba-choba.

Todos estos factores de despegue se eslabonaron fuertemente uno con otro y propiciaron la posibilidad de subsistencia de ACOPAGRO bajo otra forma organizacional.

En materia del territorio y su identidad

La experiencia de la Asociación ACOPAGRO se inscribe en el marco de la reconstrucción social, económica y política del Huallaga Central, apaleado por el abandono del estado, el narcotráfico y el terrorismo *–en ese orden–*. De hecho que sin proponérselo, aportó a la recuperación de la identidad productiva de la zona, pero no fue un hecho activo o consciente.

La experiencia de transformación productiva quedó circunscrita a un grupo de personas, sin trasladarse al territorio; ellas lograron un vínculo productivo, más no social, con lo urbano. Tampoco convocó a diversos actores del territorio, mas bien se concentró en sí misma, sin saber lo que acontecía a su alrededor. Desde esa perspectiva y en esta etapa, no aportó al desarrollo territorial rural en el Huallaga Central, porque además los instrumentos institucionales articuladores y equilibrantes, eran escasos y/o poco eficaces.

EL PROCESO DE INTERVENCIÓN: CAMBIO DE ROLES

Las postrimerías de los difíciles noventa

El contexto nacional mejoró. La política de Estado continuó influenciada por la liberalización económica, pero ya existían atisbos de crecimiento; según la Encuesta Nacional de Niveles de Vida (ENNIV) éste fue de 7,2% en 1997. El PBI per cápita alcanzó el nivel mas alto de la década: 98,9; el crédito de la banca múltiple al sector agropecuario se incrementó a 24,0% (Francke, 2001) y el narco-terrorismo ya no era un peligro.

Todas estas circunstancias posibilitaron el crecimiento del agro en el país. San Martín aún mostraba preferencia por los cultivos anuales: arroz, maíz amarillo duro, algodón, frijoles –*denotando la persistencia de la falta de orientación cultivo-mercado*-; pero en 1996, empezaron a tomar forma los cultivos industriales permanentes: café, cacao, cítricos, palma aceitera y otros; la mayoría de ellos impulsados por proyectos de cooperación externa o inversión privada. El MINAG avanzaba lentamente en su proceso de reconfiguración institucional; en el tránsito a convertirse en agente regulador y el tema crítico de vigencia crónica era la situación de la red vial departamental, asfaltada solo en 10% de su extensión.

¿Y qué había ocurrido con la población del Huallaga Central?...en el año 2000 se calculaba en 176 167 habitantes -28,7% mas que en 1993- ; mostrando un ascenso sustancial en el ingreso familiar per cápita por mes: 214,75 nuevos soles¹; sin embargo, el IDH no presentó cambios significativos: 0,550, demostrando que existía alguna dificultad en traducir la prosperidad económica, en mejor vida para los habitantes de la zona (Organización Mundial de la Salud,

¹ Equivalentes en la actualidad a US\$ 62,42.

2000). Tampoco habían indicios contundentes de reactivación organizacional productiva; las únicas organizaciones sociales posicionadas entonces eran los Clubes de Madres, los Comedores Populares y los Comités de Vaso de Leche (Maldonado, 2000).

El cambio de estrategia de Naciones Unidas

Tras evaluar los 5 años de apoyo técnico y financiero a la Asociación ACOPAGRO, ONUDD/UNOPS tomó una serie de decisiones sucesivas: 1) Contrató a Gonzalo Ríos Núñez para asumir la Gerencia; 2) Le financió asistencia técnica en mercado exterior; 2) Circunscribió el apoyo financiero restante al pago de personal y a un fondo de crédito anual de US\$ 30,000 que debía ser devuelto al finalizar cada año y utilizado solamente para acciones de comercialización; y 4) Contrató un evaluador externo para sopesar las posibilidades futuras de la Asociación ACOPAGRO y sugerir una forma organizacional mas eficiente.

ONUDD/UNOPS asumió que era el momento de empezar a tomar distancia de la Asociación. Consideró que la misma estaba lista para empezar a trabajar su auto sostenibilidad, a pesar que el problema de calidad del grano estaba vigente. Gonzalo Ríos podía aportar en ello y contaría con un equipo de asesores para apoyarlo en la tarea. Era un joven economista con experiencia en desarrollo alternativo y antecedentes de transparencia en el manejo de recursos económicos. Se le planteó el reto y lo que él pidió a cambio fue la necesaria independencia en la toma de decisiones. Los socios sintieron la contracción del apoyo financiero de ONUDD/UNOPS, algunos incluso la resintieron; la mayoría consideraba que aún no estaban preparados para auto-sostenerse y la juventud de Gonzalo Ríos les inspiraba cierta desconfianza. Cuando el evaluador externo sugirió la formación de una Cooperativa, la respuesta decidida solo procedió de veintisiete productores.

Y es que no era una decisión sencilla. En 1997 el sistema cooperativo en el Perú estaba colapsado. Eran escasos los ejemplos paradigmáticos positivos de cooperativas agrarias. Una de ellos era Naranjillo. Por el contrario, eran numerosos los reportes de quiebras de cooperativas por malos manejos y/o obsolescencia tecnológica, que a pesar de todo el apoyo recibido del Estado, habían sido incapaces de atraer la inversión privada y/o el crédito comercial

La Cooperativa ACOPAGRO

La cultura organizacional

Fueron 27 los socios que asumieron el reto de fundar la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO Ltda., el 29 de Junio de 1997. No tenían mucha claridad en relación a la forma organizacional, pero sí la decisión férrea de salir adelante. Decidieron mantener el nombre porque ya estaba posicionado en el mercado y se procedió a la disolución formal de la Asociación. El monto del capital social inicial fue de 270 nuevos soles¹. Todos los socios procedían de la disuelta Asociación y el común denominador a ellos era haber experimentado los factores de despegue² y visibilizaban la necesidad de consolidar una organización para perpetuarlos; en otras palabras, estaban convencidos que valía la pena seguir apostando por el cacao, cuyo precio internacional en ese momento era de US\$ 1,68/kg; había tenido algunas fluctuaciones, pero su tendencia era al alza. Fue una acción colectiva coyuntural, que en ese momento, pretendió ampliar lo más tangible desde su experiencia: la mejora de ingresos y el control sobre el precio del cacao.

¹ Equivalentes a US\$ 78 en la actualidad.

²Mejorado notablemente su producción de cacao, así como su calidad de grano; a partir de ello, obtenido importantes beneficios económicos y apartado de la actividad ilícita cocalera.

En 1997, optar por una Cooperativa como modelo organizativo para la gestión empresarial, fue lo más acertado – *el consultor de ONUDD lo sabía*- pues la Ley de Cooperativas en el Perú, es particularmente proteccionista con productores agrarios habitantes de territorios marginales. Era la única forma organizacional que permitía hacer empresa en el mercado interno o externo, con la menor presión tributaria. Porque si algo se tenía claro en aquél entonces, era que había que lograr que ACOPAGRO fuera un negocio rentable. Por el contrario, si se hubieran acogido a la Ley General de Sociedades, debían asumir sobre costos tributarios (impuesto a la renta, aranceles), laborales (Fondo Nacional de Vivienda, Seguro Social) e institucionales (costos portuarios, terminal aéreo), esto último si deseaban exportar.

Ahora bien, los primeros estatutos describen a una cooperativa tradicional, en la que la dirección, administración y control están a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, respectivamente; con sus órganos de apoyo: el Comité de Educación y el Comité Electoral, los mismos que contaban con el asesoramiento de un gerente, funcionario ejecutor de los programas o planes aprobados por el Consejo de Administración y/o la Asamblea General. Hasta aquí el sistema era muy similar al de la Asociación. Una primera diferencia sustancial fue el aporte social, que se intentó implementar sin éxito, durante muchos años en la Asociación. En la Cooperativa era un requisito de ingreso y perenne: 10 nuevos soles¹ mensuales. En la acción colectiva, ésta aportación marcó un hito importante en el fortalecimiento de la confianza en la organización. Significaba que “n” número de socios aportaría cada mes una suma que iba “in crescendo” en función del paso del tiempo y del incremento del número de asociados y que no había que torturarse pensando si dicho recurso estaría expuesto a malos manejos, sino mas bien concentrarse en que se realizaría una adecuada y oportuna rendición de cuentas.

¹ Equivalente en la actualidad a US\$ 3,0

Otra diferencia la marcaron los criterios de incorporación: 1) Había que ser cacaotero acreditado; 2) Explotar el cacao en el radio de acción de la Cooperativa; 3) No pertenecer a otra cooperativa del mismo tipo; y 4) Estar dispuesto a comercializar el íntegro de cacao y otros productos, a través de la Cooperativa. Muchos productores pensaron en aquél entonces que eran requisitos muy “cerrados” pero con el correr de los años, ACOPAGRO los convirtió en valores organizacionales: “estás o no estás con ACOPAGRO”. No hay términos medios. Y ello define la inclusión/exclusión de los socios. Tenían y tienen la convicción que el principal soporte del sistema, está dado por la exclusividad en la comercialización....”es la única forma de combatir a los intermediarios”.

A pesar de las restricciones de partida, la Cooperativa cerró el año 1997 con 89 socios; 1998 con 220; 1999 con 300 y el 2002 alcanzó el máximo número de asociados en su historia: 520, consolidando la confianza *-valor vital-* en la organización y fortaleciendo su posicionamiento local. Y es precisamente éste año en que se produjo un primer punto de quiebre: ACOPAGRO ingresó al mercado internacional orgánico y de calidad, implicando también mayores exigencias en volumen de grano. Todo un reto para el socio: manejo orgánico, calidad de grano y volumen de producción.

Desde entonces la Asamblea General de Delegados plantea metas anuales en la entrega de granos por socio; las mismas que fueron de 300 kg. en el 2003 y de 600kg. en el 2004“Los socios que incumplan serán separados, porque finalmente lo importante es que seamos pocos pero buenos”...Estas medidas influyeron para que el año 2004, el número de socios se redujera a 436. Certificación orgánica, calidad y volumen, criterios de entrada al mercado europeo, se convirtieron en tamiz para los socios. Los dividió en: más competitivos y menos competitivos,.

Fundamentada en los principios cooperativos *-solidaridad, cooperación y ayuda mutua-*, ACOPAGRO insistió en la capacitación y asistencia técnica homogénea a todos sus asociados, pero pronto fue evidente que los progresos en la mejora del rendimiento y la incorporación de aspectos de calidad eran heterogéneos. El grupo de mejor desenvolvimiento constituía un aproximado del 20%; el de desenvolvimiento intermedio: 30% y el 50% restante distaba mucho de cumplir las metas de rendimiento y/o calidad. ¿Qué hacer con ellos?...la Cooperativa se debatía en el dilema de captar “nuevos” que trajeran consigo las ansiadas competencias; o insistir/mejorar/personalizar el apoyo técnico hasta que los “antiguos” logaran los niveles deseados. El debate estaba vigente en la agenda de la Cooperativa, al cierre de ésta etapa.

Los servicios/beneficios

ACOPAGRO es única en su género en el Huallaga Central. Desde sus inicios brindó: asistencia técnica, capacitación en aspectos organizacionales y productivos, fondo de sepelio y crédito individual. En los primeros años no entregó crédito directamente pero intermedió para que sus asociados accedieran al mismo en la banca pública o privada.

La organización de estos servicios se encargó a un equipo de 6 personas: El Gerente, la Secretaria, el Asistente Administrativo, la Contadora, la Responsable de Organización y Educación y el Responsable del Programa Orgánico. Todos ellos instalados en un espacio conveniente y con el equipamiento necesario para su trabajo. Los servicios, beneficios, premios, remanentes y excedentes a los socios están en proporción directa a las operaciones efectuadas con la Cooperativa. Esta es otra regla de conducta en ACOPAGRO y se aplica a todo lo que otorga: “gana mas quien aporta mas”.

Los líderes

En ACOPAGRO existen cuatro niveles de liderazgo y el poder fluye entre uno y otro pero está finalmente concentrado en el Comité Sectorial y es a partir de allí que se moviliza la Cooperativa.

El Comité Sectorial es el “nutriente” de ACOPAGRO. Es el escenario crítico y fundamental para el avance o retroceso de la cooperativa porque congrega –*si es que tiene liderazgo*- a los Comités Locales Asociados. Es el espacio de poder aprovechado por los productores –*aquellos que lo han asimilado como tal*- porque en su seno se toman todas las decisiones: técnicas, financieras, organizacionales, etc. Allí se eligen a los Delegados, los que finalmente son representantes de los acuerdos definidos en el Comité Sectorial. Allí se realizan las capacitaciones. Desde sus canteras se ejerce presión cuando se percibe ausentismo de la directiva o el equipo técnico y se exige “la bajada a bases”¹.

El segundo nivel está constituido por 21 Delegados que representan a 19 Comités Sectoriales. Éstos son elegidos democráticamente por sus bases y las representan con voz y voto, durante dos años, en la Asamblea General de Delegados; y tienen el encargo de elegir al Consejo Directivo de la Cooperativa.

Este Consejo Directivo es el tercer nivel de liderazgo y está integrado a su vez por 16 productores, 04 en cada Consejo: Administración, Vigilancia, Educación y Comité Electoral. El líder máximo es el Presidente del Consejo de Administración, cargo que ha sido asumido por Segundo Gilberto Rodríguez en el período 98-2003 y Tulio Torres Salazar desde el 2003 a la fecha. La peculiaridad de la

¹ La bajada a bases, cuyo inicio data de la Asociación, es un pilar fundamental en la vida organizacional de ACOPAGRO. La realizan los directivos, los delegados, los técnicos productivos y administrativos y el Gerente. Se ha vuelto una práctica habitual y sustancial para la información y la toma de decisiones.

elección es que se realiza por tercios anuales. Es decir, cada año se recambia un tercio de los líderes. Ello ha abonado ampliamente a favor de la imagen de transparencia en la conducción de la cooperativa.

Un cuarto nivel de liderazgo es el ejercido por el Gerente, Gonzalo Ríos Núñez, profesional que posee el mérito de haber recuperado la confianza de los socios con transparencia, espíritu emprendedor y energía inagotable; pero que además comulga con el pensamiento vertical instaurado desde los inicios de la cooperativa, manteniendo un estilo coercitivo-participativo-capacitador, la amalgama perfecta para ACOPAGRO. Parte activa de éste estilo, es la elaboración y publicación del Boletín *SOMOS ACOPAGRO*, en el que se relevan los logros de los productores, la renovación de cargos y las rendiciones de cuentas que se realizan disciplinadamente todos los años. El boletín se reparte fundamentalmente entre los asociados.

Perfil de los socios

¿Qué perfil de socios construyeron esta cultura colectiva?. Los primeros 89 tenían una edad promedio de 46 años y 8% eran mujeres; en relación a su nivel de instrucción: 3% eran técnicos; 6%, profesionales; 37% habían realizado algún grado de educación secundaria; y 54% algún grado de primaria. 8% eran inmigrantes de la sierra norte del país y la mayoría de socios habitaban en los distritos de Saposoa (21%), Bellavista (12%) y San Rafael (12%), pertenecientes a su vez, a las provincias de Huallaga y Bellavista. En síntesis, una organización de adultos, con mínima participación femenina, escaso nivel de instrucción y escasa proporción de inmigrantes, llamativo en una época en la que la presión inmigratoria sobre el Huallaga Central superaba el 35%.

Ocho años después, el perfil de socios de ACOPAGRO es el siguiente: incrementó a 51 años su edad promedio; a 12% la participación de las mujeres; y el nivel de

instrucción sufrió cierto deterioro: 3% eran técnicos; 2%, profesionales; 31% tenían algún grado de educación secundaria; 63% algún grado de primaria y 1% eran analfabetos. La proporción de inmigrantes se elevó, pero no sustancialmente a 17%; y los socios habitan en su mayoría en los distritos de Juanjui (14%), Campanilla (12%), Pachiza (12%) y Saposoa (12%) pertenecientes a su vez, a las provincias de Mariscal Cáceres y Huallaga. La retirada del aporte de la provincia de Bellavista se debió fundamentalmente a factores climatológicos, pues los dos parámetros más críticos que influyen en el crecimiento y desarrollo del cacao son el régimen hídrico (lluvias) y la temperatura, y en los últimos años, la zona norte de dicha provincia, ha acentuado su condición cálido-seca por severos problemas de deforestación¹ (León, 2001).

Puede verse entonces, que ACOPAGRO se ha fortalecido como una organización semi-cerrada, de adultos mayores, varones, san martinenses, de escaso nivel de instrucción *-hecho seguramente limitante para avanzar en el tema de calidad del cacao-* que pone coto a la participación de los inmigrantes. Y es que la amazonía peruana es un espacio de fricción, pluralidad, coexistencia y agitación. La conformación demográfica ejerce varias presiones. Los grupos nativos han “acomodado” a las condiciones actuales su identidad básica, la lengua y un conjunto de estrategias tradicionales de supervivencia. Los migrantes andinos o colonos buscan las “grandes riquezas y recursos, tierras fértiles para colonizar, conquistar, explotar” (Uriarte, 1976). Lo evidente es que nativos y colonos no han encontrado una configuración política capaz de unirse en pro de un objetivo común y ACOPAGRO es un ejemplo más de ello.

Los retos de la producción: “La gente haragana no es para sacar cacao de calidad”

¹ La región afronta un intenso proceso de deforestación estimado en 40,747 hectáreas/promedio por año.

El crecimiento de la confianza en la Cooperativa y el sistema implementado, tuvo sus efectos en la mejora progresiva del acopio, el mismo que empezó con 86 tn en el año 1997 y se elevó a 231 tn en el 2001. Los centros de acopio se incrementaron a 15, y desde 1999 hasta el 2003, se contó con un crédito blando de ONUDD – *7% de interés anual*- por un monto de US\$ 30,000 ó más, dependiendo de la producción en campo.

También se contaba con las mejores variedades de cacao en todo el Huallaga Central, por injerto o siembra, solo había que insistir en el proceso de pos cosecha. Todas estas fortalezas motivaron a la Gerencia y su equipo de asesores¹ a gestionar la salida del producto al mercado internacional, lográndolo con PRONATEC de Suiza. Para satisfacer la demanda de este mercado, se reforzó el Programa Orgánico con dos medidas generales: Asistencia técnica para mejorar el rendimiento y la pos cosecha-*la meta era llegar al 85% de fermentación*-; y entregar crédito para incrementar el área de sembrado, llegando a 5ha por unidad productiva, pues en aquél entonces el promedio de área sembrada de cacao era 1,15ha.

La mitad de agricultores se involucraron entusiastamente en el Programa; los restantes lo percibieron como muy exigente, planteando que la Cooperativa les comprara cacao fresco para evitar las tareas de fermentado y secado²; esta propuesta ameritó el comentario: "la gente haragana no es para sacar cacao de

¹ El proceso de búsqueda de mercados externos y la certificación, fueron apoyados técnica y financieramente por ONUDD/UNOPS.

² Sistema implementado por el proyecto "*Cacao de calidad*" de CEDRO, ubicado en los valles de los ríos Ene y Apurímac, que desde 1998 cuenta con centros de procesamiento donde acopia grano fresco para fermentarlo y secarlo, paralelamente insiste en la capacitación de productores.

calidad”. Con el crédito ocurrió lo mismo, algunas familias hicieron uso responsable del mismo, direccionándolo hacia la meta propuesta y hubo quienes le dieron otro fin o simplemente no lo solicitaron. Según Francke (2001) la falta de demanda por crédito en el agro, está directamente asociada a un freno en la innovación tecnológica.

La caja chica de la casa...no tan chica

A pesar de los vaivenes, todos los productores estaban de acuerdo en que “el cacao da” y que funcionaba como una buena caja chica “porque daba en cualquier momento a partir del tercer año”¹...luego la caja fue creciendo y pudieron enviar a sus hijos a estudiar fuera de su localidad; la “sensación” de éxito fue mayor cuánto más lejos pudo llegar el hijo: a la ciudad de Juanjui, a la capital del departamento, a la capital del Perú, etc. También mejoraron poco a poco sus condiciones de vivienda: enlucieron² los pisos y paredes que anteriormente eran de barro, instalaron sanitarios donde antes existían letrinas y adquirieron los infaltables equipos de sonido y televisión.

El entorno externo

Los intermediarios

También evolucionaron en el tiempo. En los inicios de la Cooperativa eran ex_trabajadores ó ex_socios de la misma, que de alguna manera habían “aprendido el negocio” en su seno. Ello además implicaba una relación habitual entre sí, bastante cordial en muchos casos. No pasaban de media docena y

¹ La teoría de costos de producción del cacao describe que las ganancias se producen a partir del quinto año.

² Vocablo que significa colocar capas de cemento.

acopiaban de manera informal, principalmente para Naranjillo, que además les entregaba importantes sumas de dinero para hacerlo. Uno de ellos ubica sus mejores años entre el 97 y 2000, en los que refiere haber acopiado un promedio de 15 tn por mes¹...Un acopiador mas novel *-1 año y medio-* llegó a carnetizar a los 60 productores que le entregaban cacao, en un intento de formar una cooperativa.

En la actualidad, solo en la ciudad de Juanjui, existen 8 empresas acopiadoras formalmente constituidas y con infraestructura para el acopio. Una de ellas es propiedad de Romero Trading *-poderoso consorcio peruano-*, otra es de un ciudadano francés y también existen algunas de inversión regional. Todas ellas deben someterse al precio colocado por ACOPAGRO, hecho no muy grato pues la Cooperativa toma como referencia el precio de la Bolsa de Valores de Nueva York.

Antes o después, todas ellas se caracterizan por acopiar cacao convencional de buena o mala calidad y acuden a las parcelas de los productores, ofreciéndoles “recoger el cacao como esté”, ahorrándoles el costo del traslado al centro de acopio y reforzando el cortoplacismo tan instalado en la cultura del productor selvático. Allí está el nudo crítico para ACOPAGRO que tiene un grueso de productores que cede ante la propuesta porque parece que ganaría menos *-la Cooperativa paga mas por el grado de fermentación-* pero percibe “que se ahorra” los días de fermentado y secado.

Los intentos de articulación externa

En 1997 ya existían dos organizaciones, además de ACOPAGRO, que promocionaban el cultivo del cacao en el departamento de San Martín: la

¹ 180 tn por año

Asociación CURMI y la Cooperativa Tocache, involucrando a 8 de un total de 10 provincias. CURMI ejecutaba un proyecto con fondos de la cooperación española (AECI), que incluía un componente de incidencia política y en el marco del mismo comprometió al MINAG en la firma de un convenio cuya meta era instalar 10,000 ha de cacao en un plazo de 05 años (1,999 – 2,003), dando inicio a lo que se denominó: Programa de Promoción del Cultivo de Cacao en la Región San Martín.

En los años 2001 y 2002, CURMI impulsó once Mesas de Diálogo entre los agentes económicos intervinientes en el cultivo de cacao en la región. Un acuerdo fue la elaboración del Plan Estratégico del Cultivo de Cacao, sustentado en que la sumatoria de los suelos con capacidad para cultivos permanentes en las 08 provincias, sumaban 201,590.33 ha, lo que permitiría un crecimiento amplio del cultivo. Esta Asociación también promovió la creación de AGROINDUSTRIAS MAYO S.A., pequeña empresa procesadora de licor de cacao, pasta de cacao, chocolate en barras y chocolate en taza. ACOPAGRO tuvo algunos intentos de acercamiento a la empresa, sin concretar acciones definidas.

Los músicos estaban en el escenario y no sabían cómo ejecutar el acorde. No había un maestro de orquesta capaz de movilizar factores que permitieran utilizar las fortalezas y potencialidades existentes, para transformarlas en una oferta más sustentable para el mercado. Ahora bien, también es cierto que los músicos – *continuando con la metáfora* – poseían el entrenamiento de organizarse para la comercialización mas no para la incidencia. Y es que la incidencia política es un proceso acumulativo en el tiempo, pareciera no calzar con el espíritu inmediateista del emprendedor empresarial. También requiere de iniciativas complementarias para lograr el objetivo. A través de los logros puntuales, se va construyendo el poder social y la capacidad técnica necesaria para incidir en temas más complejos. (Mckinley : 2005). Es decir, una ardua tarea de construcción del tejido social, cuyos beneficios no eran bien comprendidos en aquellos años.

Esto demuestra lo larvario del movimiento ciudadano local–regional de productores de cacao, que no concierne con otras organizaciones; menos aún impulsa espacios públicos orientados a la deliberación democrática de asuntos comunes (Jonson, 2003).

Factores de éxito en la Cooperativa ACOPAGRO

- La capitalización de los socios: Que ha permitido mejorar su calidad de vida, hecho que se traduce de diversas formas: acondicionamiento de su vivienda en términos de equipamiento e infraestructura; facilitar que sus hijos desarrollen estudios superiores. Este último hecho posibilitará que ACOPAGRO cuente con una nueva generación de socios con mayores habilidades y posibilidades. Las mejoras implementadas por las familias, las posicionan en su entorno como emprendedoras y promisorias; esto es más importante aún si estuvieron vinculados al tráfico ilícito de drogas.
- La capitalización de la Cooperativa: Que ha logrado autosostenerse y mejorar sus servicios a través de un mejor equipamiento.
- El trabajo: ACOPAGRO provee de empleo a un promedio de 4500 habitantes del Huallaga Central.
- La tecnología: la incorporación total del paquete tecnológico, permitió ampliar los horizontes de la cooperativa: vincularse a mercados con mejores precios. También aporta a favor del desarrollo humano de las familias y de sus posibilidades de competitividad.
- La tierra: se hace mejor uso de ella, no solo en términos de rendimiento sino también de enriquecimiento.
- La organización: Con diversas dimensiones: ACOPAGRO es un colectivo sui generis, una mixtura de empresa y cooperativa con 8 años en el mercado. Sus factores de éxito son: su existencia per se, porque se formó y evolucionó en las peores condiciones para la sobrevivencia de una organización; la claridad de sus

objetivos; y el adecuado manejo de los recursos, que ha permitido consolidar la confianza en la gestión, algo que nunca se logró en la etapa de Asociación.

Todos estos factores abonarán a la sostenibilidad de ACOPAGRO en la medida en que se mantengan o amplíen.

El desarrollo territorial en el Huallaga Central

Sigue siendo un tema crítico de abordaje, pues para garantizar su sustentabilidad ACOPAGRO requiere eslabonar su experiencia a un proyecto de desarrollo territorial, actualmente inexistente. Este permitiría abordar con mayores posibilidades de éxito, por ejemplo, los aspectos de “nivelación” de factores de competitividad entre los productores y la incorporación activa y proactiva de los inmigrantes de la sierra.

SITUACIÓN ACTUAL

El *boom* de las exportaciones en el Perú

La política neoliberal en el país, se encuentra en su segundo momento: el impulso a las exportaciones, y se plantean metas intensivas a favor de las mismas. También están en boga la articulación comercial y la certificación. En el otro extremo, la estructura arancelaria oscila entre 12 y 20%, los productos agropecuarios como granos tienen el arancel más alto, de esta manera se protege relativamente a éste sector. Las fuentes de crédito son abundantes y diversas para el agro: cajas rurales, cajas municipales, ONG y banca comercial.

El tipo de cacao que se produce en el Perú es del tipo aromático, caracterizado por su alto contenido de grasa, que puede alcanzar hasta el 57%, lo cual le confiere un alto valor comercial en el mercado internacional, y con un gran

potencial para la producción de cacao orgánico como cultivo en sistemas agroforestales (MINCETUR, 2004). Por otra parte, la demanda de alimentos orgánicos, según García (2,002) crece a razón de 20% anual y representa un mercado de alrededor de US \$ 20,000 millones anuales y estaría llegando a los US\$ 100,000 millones para el 2006, con la atingencia favorable que los consumidores de productos orgánicos de los países desarrollados, pagan sobrepuestos de hasta 50% mas, respecto a los productos convencionales. Es decir, diversos factores facilitadores abundan en el entorno y se encuentran como oportunidades dispuestas a enlazarse con las fortalezas que muestren las organizaciones productoras de cacao en el país.

Los avances y nudos críticos de ACOPAGRO

ACOPAGRO posee actualmente la certificación orgánica de BIOLATINA y NATURLAND, el sello de Flo-Comercio Justo y crédito blando de RABOBANK que ha ido creciendo progresivamente y en la actualidad es de 100,000 dólares anuales. Con el respaldo de todas estas organizaciones, le vende a PRONATEC de Suiza, a través de la cual coloca cacao en Bélgica, España e Italia. La misma exige un grano acorde a los estándares internacionales de la Organización Internacional del Chocolate (ICCO), calidad "Good Ferment" (Grado I) que la Cooperativa hace denodados esfuerzos por alcanzar, y que originó que una fábrica española le solicitara 5000 tn de grano de cacao.

Este pedido remeció a la organización, porque la confrontó con sus reales posibilidades y limitaciones, pues el acopio mejoró progresivamente, pero aún no ha llegado a las anheladas 500 tn - *244 el 2002, 362 el 2003, 382 el 2004 y 287 el 2005*¹- ¿Cómo podría abastecer 5000 tn? ¿En qué horizonte temporal?

¹ El primer semestre del 2005, el Huallaga Central afrontó severos problemas de sequía.

El 42% de socios de ACOPAGRO posee unidades agrarias de 1 a 5ha de extensión; el 19%: de 6 a 10ha; el 39% restante, entre 11 y 80ha totales de terreno productivo. El promedio de área destinada al cacao es de 2.42 ha en la actualidad, ampliada en un promedio de 1.27 ha de terreno en los últimos años. ¿Porqué si los socios poseen tierras y oportunidades reales de vender cacao a buen precio, no amplían mas su frontera de cultivo?. Porque la talla emprendedora empresarial aún es baja, ha crecido desde que se embarcaron en la Cooperativa, pero falta trabajar en ello. Y es que además, las condiciones subyacentes al socio: formación educativa elemental, entorno cultural conformista, estigmatización de su condición de productor agrario, entre otros, frenan las posibilidades de tomar decisiones mas arriesgadas, que permitan incrementar el capital de trabajo y la mano de obra.

En esa misma línea se encuentra el tema de la mejora del rendimiento de la parcela de cacao, que actualmente plantea brechas muy grandes, entre 150 kg/ha a 1000 kg/ha¹. Se exploraron en los factores favorecedores del rendimiento y se identificó que el tiempo como asociado era el más importante. Aquellos socios que producían más de 1000kg/cacao/año, tenían más de 5 años integrando la cooperativa. Y es que en la lógica organizacional, si un productor forma parte de ACOPAGRO por más de 5 años, es porque ha cumplido con el “*stablishment*”, y eso le ha permitido acceder a la gama completa de servicios: asistencia técnica, capacitación, crédito, equipamiento, etc. Y ello termina redundando en la mejora del rendimiento y la calidad del grano. Este resultado aboga a favor de seguir apostando por el soporte a los productores, a la paz de trabajar su fidelización.

Parte de esa brega es el refuerzo al Programa Orgánico, al cuál en la actualidad pertenecen 331 socios –*empezó con 88 en el año 2001-*; 161 certificaron como

1

productores ecológicos en abril del 2005, con un área total de 367.75 ha y una producción de 255,5 kg/ha. de cacao seco; 170 se encuentran “en transición” con una área total de 268.75 ha y una producción de 146,58 kg/ha. de cacao seco. La meta es que en dos años, todos los socios puedan pertenecer a este Programa.

El fortalecimiento organizacional

La Cooperativa posee en la actualidad aproximadamente 50% de socios fidelizados, con más de 4 años integrando la organización. Este es su verdadero colchón social y productivo pues el otro 50% aún rota. Por ello es que FLO – Comercio Justo consideró la necesidad de implementar un Programa de Fortalecimiento Organizacional que homogenizara la información de estatutos y reglamentos internos, entre socios nuevos y antiguos. Este Programa también desarrolla talleres de autoestima, liderazgo y cooperativismo y es todo un éxito porque aporta sustancialmente a la democratización de la información y toma de decisiones al interno de la Cooperativa, fortaleciendo su sustrato: el Comité Sectorial.

La continuidad de la parcela

Otro de los aspectos mas valorados por los productores *-de escaso nivel instruccional-* es haber logrado que el 38%, de sus hijos accedan a estudios superiores: 10% se encuentran realizando estudios técnicos; 19% están en la universidad y 9% han concluido a la fecha, estudios técnicos o universitarios. Ellos podrían convertirse en la base técnica a partir de la cuál se podría esperar un mejor aprovechamiento de los recursos locales, la creación de nuevas empresas y la mejora en los niveles de gestión local a nivel público y/o privado (Gonzales-Vigil, 2003), pero su preparación dista de ello *-salvo algunas excepciones-*, poniendo en peligro la continuidad de la tarea, porque como ya se ha visto en líneas previas, el promedio de edad de los socios de la cooperativa es 57 años. Este tema está

considerado prioritario en la atención de la Cooperativa y se ha decidido su abordaje a través de un proyecto que permita no solo entrenar a los hijos de los socios en la conducción de la parcela, sino desestigmatizar el trabajo en la misma, venida a menos en el contexto cultural de la zona.

Las mejoras económicas

Antes de exportar, al productor recibía por el cacao, el 70% del precio de la bolsa de valores; después fue 85%. También se recuperaron impuestos a través del cobro del draw-back, un sistema de devolución de impuestos de la Aduana del Callao. ACOPAGRO se capitalizó –*actualmente no depende de ningún proyecto de cooperación externa*- y se incrementaron las utilidades, las mismas que se han cobrado todos los años desde que existe la Cooperativa.

Relaciones con actores del territorio

La experiencia de ACOPAGRO se conoce y reconoce fundamentalmente en el entorno de los organismos no gubernamentales y es allí donde actualmente se concentran las alianzas de la Cooperativa, la misma que recibe apoyo técnico y/o financiero de DEVIDA, el Instituto de Cultivos Tropicales (ICT), el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrario (CICDA) y Naciones Unidas. Actualmente la Cooperativa también integra la Asociación de Productores de Cacao del Perú (APP – Cacao) y en su seno ha iniciado una relación activa con las otras cooperativas de cacao existentes en el país.

Estas relaciones han facilitado que los miembros de su Consejo Directivo y Gerente viajen a ferias y reuniones de trabajo en Europa, ampliando su conocimiento de otras realidades y continuando pendiente el trabajo de enlaces en la esfera pública local y regional. Para citar un ejemplo: el año 2005 se elaboró el Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) de la Región San Martín,

(MINCETUR, 2005) que reconoce al cacao como producto estrella y se elaboró con el objetivo de elevar el nivel de competitividad, inversión y oferta exportable de la Región San Martín, pero ACOPAGRO no participó del proceso. Un segundo ejemplo es la soledad con la que la Cooperativa afrontó la sequía del 2005, convenciéndose de la necesidad de aperturarse a su territorio y promover desde sus canteras, un proyecto de desarrollo territorial local para el Huallaga Central.

El legado de la sistematización

La sistematización sirvió como un espejo del accionar de la cooperativa y del invaluable aporte realizado por ONUDD/UNOPS, con debilidades y fortalezas, el reconocimiento explícito de éstas últimos, empoderó a los productores y fortaleció su identificación con la organización. A nivel técnico, sensibilizó en la necesidad de contar con datos socio-económicos mas finos de los asociados y se ejecutó un censo de las parcelas, la misma que fungirá de línea-base para próximas mediciones. Finalmente, el haber convivido durante un año, cohesionó la relación de CADES con ACOPAGRO y determinó su accionar conjunto en la elaboración de tres planes relevantes para la organización: Estratégico, de Negocios y Marketing, así como en el involucramiento en nuevos emprendimientos, autopercebiéndose como aliados estratégicos.

CONCLUSIONES

Con relación al eje de la sistematización

Los principales factores endógenos que dificultan el vínculo exitoso de ACOPAGRO con el mercado, son:

- Las limitaciones en la actitud emprendedora empresarial que posee un grueso de socios, a la que subyace fundamentalmente, su escasa formación educativa.

- La escasa proclividad para articularse activamente a su entorno territorial.

El principal factor exógeno que dificulta el vínculo exitoso de ACOPAGRO con el mercado, es el prolongado silencio estatal con respecto a la promoción del cultivo del cacao en el Huallaga Central.

Con relación a las hipótesis de trabajo

- La experiencia corrobora que los factores de despegue se incubaron en la etapa de Asociación.
- La vinculación exitosa de la Cooperativa ACOPAGRO a mercados dinámicos no se soporta fundamentalmente en factores endógenos porque hay aspectos exógenos como la existencia del mercado europeo solidario y la promoción de las exportaciones en el Perú, vitales para el vínculo.
- El retraso para la vinculación exitosa de ACOPAGRO con mercados dinámicos está compartida entre aspectos endógenos: bajo nivel de competitividad de un bloque de asociados; y exógenos: escaso y/o desordenado impulso del agro desde la esfera pública y privada, en todo el país.

Con relación al proceso de intervención

- Los esfuerzos organizados en torno a un producto estrella *-enfoque de mercado-* garantizaron el éxito de la intervención.
- ACOPAGRO es una entidad fuerte, posicionada, con identidad propia y poder distribuido en diferentes niveles de la organización, que se ha consolidado sobre la reconstrucción de la confianza.
- ACOPAGRO ha realizado grandes esfuerzos por construir liderazgos “hacia dentro” y ha descuidado la construcción de liderazgos “hacia fuera”.

- ACOPAGRO ha realizado grandes esfuerzos para mejorar las competencias técnico productivas de sus socios, en torno al cacao y ninguno para mejorar su nivel de instrucción.
- La diversidad de la respuesta al reto de la producción orgánica y de calidad han dividido a los socios en grupos que ameritan un abordaje instruccional igualmente diverso.

Con relación a la situación actual

- La continuidad de ACOPAGRO está íntimamente ligada a la elevación de la actitud emprendedora empresarial de los socios, así como de la transferencia intergeneracional activa de saberes a los hijos.
- ACOPAGRO debe apresurar su vinculación al territorio, también ligada estrechamente a su sostenibilidad.

Con relación al aprendizaje institucional y de la comunidad

- Los agentes para el desarrollo existen, pero hace falta ligarlos.
- El Estado persiste en ignorar las potencialidades de los territorios y no estudiar, identificar y promover activamente su vinculación a mercados dinámicos.

RECOMENDACIONES

Al interno:

- Reorganizar el Área de Educación de la Cooperativa y agregar el Programa de Emprendimiento Empresarial al de Fortalecimiento Organizacional. En adelante, convocar a ambos a socios e hijos.
- Diseñar y ejecutar el Programa de Emprendimiento Empresarial, en estrecho convenio con una entidad regional, especializada en el tema.

- Incorporar en el Programa de Fortalecimiento Organizacional, el tema de incidencia política.
- Establecer convenios con entidades educativas para que los socios que lo deseen, incrementen sus niveles educacionales. Estimular la decisión desde el Área de Educación.
- Reorganizar el Programa Orgánico para que pueda brindar paquetes diferenciados de asistencia técnico-productiva entre socios ingresantes; de uno a 2 años de asociado; de 3 a 5; y más de 6.

Al externo:

- Difundir activamente la experiencia de ACOPAGRO, principalmente en el escenario local y sectorial-regional, con el objeto de sensibilizar a los tomadores de decisiones e incluir a ACOPAGRO en el Plan Exportador. Vender la imagen de ACOPAGRO, como organización que ya tiene un nicho de mercado ganado – demanda-, con dificultades para organizar su oferta.
- Realizar convenios con los Institutos Tecnológicos Agropecuarios de la Región para que las parcelas demostrativas de ACOPAGRO se conviertan en escuelas de entrenamiento para jóvenes técnicos extensionistas de cacao. Ello garantizará la sobrevivencia de las lecciones aprendidas en torno al cacao y motivará a los hijos de los socios a asumir la tarea en la parcela.
- Incluir en el Plan Operativo 2006, un componente de incidencia con el tema de irrigación, que permita a la Gerencia empezar a tejer su red interna de actores, a partir de una necesidad sentida concreta.

LECCIONES APRENDIDAS

- La experiencia de ACOPAGRO demuestra la trascendencia de observar el territorio desde una perspectiva de mercado. Ubicado el producto-estrella, todo lo demás se puede construir en torno a él.

- La experiencia de ACOPAGRO pone en el tapete el escaso desarrollo territorial rural en San Martín. No existen actores ni acciones capaces de localizar los emprendimientos, dinamizarlos y articularlos de manera que puedan mejorar los niveles de desarrollo sostenible de las poblaciones donde se encuentran dichos recursos.
- La competitividad sigue siendo el esfuerzo aislado de una o más empresas, no supone la habilidad de los distintos niveles de gobierno para conjuntamente apoyar de distintas formas: infraestructura, financiamiento, información, capacitación técnica, asesoría, legislación, normatividad, etc, la colocación ventajosa de productos locales en el mercado nacional o internacional.
- Las organizaciones fuertes, con reglas claras y excluyentes determinan el vínculo con el mercado.
- Se puede surgir del caos, el conflicto social y el desgobierno; pero las acciones de surgimiento serían más eficaces, eficientes y sostenibles, si existiría un respaldo institucional adecuado.
- ACOPAGRO ha capitalizado las habilidades de productores, habitantes de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados, tirando abajo la tesis del grado de instrucción como factor determinante para el cambio tecnológico.
- El Huallaga Central no es un territorio rural pobre, pero sí está tradicionalmente marginado fundamentalmente por la ceguera de sus autoridades.

AGRADECIMIENTOS

A los socios y socias de ACOPAGRO que acompañaron entusiastamente el desarrollo de esta experiencia y ofrecieron sus testimonios con la espontaneidad de la experiencia vivida. A Gonzalo Ríos Núñez, Raúl García Blas, Matilde Pulgar Tapia y Diofanto Sánchez Macedo, que confiaron en las posibilidades de un proyecto de sistematización para ACOPAGRO y estuvieron siempre atentos a proveer de la información necesaria o intermediar para facilitarla. A mi esposo

Enrique Gustavo y a mis adorables Enrique Alfonso y Tania por su paciencia en días vacacionales.

ANEXO

Análisis del enfoque metodológico presentado en la propuesta

Objetivos del proyecto.

1. Identificar factores de despegue internos y externos (1994-1996) en la experiencia de ACOPAGRO

MÉTODOS PROPUESTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Reconstrucción de la experiencia Entrevista en profundidad o grupos focales con actores ligados a factores internos Grupos focales o entrevistas en profundidad a actores ligados a factores externos	ACTIVIDADES PLANEADAS: Descripción del escenario geográfico donde se desarrolló la experiencia: Características únicas Cuadro de reconstrucción de la experiencia Recopilar y ordenar la información y documentación disponible en el período 1994-1996 Grupos focales con dirigentes/as de la cooperativa, productores/as, comercializadores de cacao de	PRODUCTOS PLANEADOS: Documento del escenario geográfico de la experiencia Experiencia reconstruida en el período 94-96 Actores ligados a factores internos y externos de despegue, identificados Aproximación a la percepción de los dirigentes/as, extensionistas, Gerente, productores/as,

	<p>la zona, productores no socios de ACOPAGRO</p> <p>Entrevistas con, técnicos, Gerente, funcionario/a de Naciones Unidas, representante de la cooperativa Naranjillo</p> <p>Ordenamiento y análisis de información recabada en entrevistas</p> <p>ACTIVIDADES ADICIONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones sucesivas de trabajo para instalar equipo de sistematización Cades-Acopagro y Naciones Unidas y planificar a nivel de subactividades. 2. Reuniones sucesivas de trabajo entre el equipo de sistematización y la Directiva de Acopagro a fin de clarificar la estrategia y objetivos de la sistematización <p>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista a dirigentas: No las hubo en el período estipulado. 2. Entrevista a representante de 	<p>funcionario/a de Naciones Unidas,</p> <p>comercializadores, cacaoteros NO SOCIOS de ACOPAGRO, un comprador</p> <p>Información condensada del cuadro de reconstrucción y entrevistas/grupos focales</p> <p>Insumos para taller de consenso</p> <p>PRODUCTOS ADICIONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes técnicos de las reuniones de trabajo del equipo de sistematización: internas y con la Directiva de ACOPAGRO. <p>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aproximación a la percepción de dirigentes. 2. Aproximación a la
--	--	---

	Naranjillo. No se ubicó a nadie que hubiera trabajado en el período estipulado.	percepción de comprador (Naranjillo).
--	---	---------------------------------------

2. Identificar factores de sostenibilidad internos y externos (1997-2004) en la experiencia de ACOPAGRO

MÉTODOS PROPUESTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Reconstrucción de la experiencia Entrevista en profundidad o grupos focales a actores internos Entrevista en profundidad a actores externos	<p>ACTIVIDADES PLANEADAS:</p> <p>Cuadro de reconstrucción de la experiencia período 1997-2004</p> <p>Grupos focales con dirigentes/as de la cooperativa, hijos/as de dirigentes de la cooperativa, socios/as activos/as, trabajadores/as de la cooperativa</p> <p>productores no socios de ACOPAGRO</p> <p>Entrevistar a Gerente, representante de mercado orgánico,</p> <p>Ordenamiento y análisis de información recabada en entrevistas</p> <p>ACTIVIDADES ADICIONALES:</p> <p>1. Facilitación para elaboración</p>	<p>PRODUCTOS CUMPLIDOS:</p> <p>Experiencia reconstruida en el período 94-96</p> <p>Actores ligados a factores internos y externos de despegue, identificados</p> <p>Aproximación a la percepción de dirigentes/as, hijos/as de dirigentes, trabajadores/as, Gerente, socios y socias, cliente, cacaoteros NO SOCIOS de ACOPAGRO</p> <p>Información condensada del cuadro de reconstrucción y</p>

	<p>de Plan Estratégico</p> <p>2. Facilitación para Elaboración de Plan de Negocios.</p> <p>3. Elaboración de Plan de Marketing</p> <p>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</p> <p>1. Grupos focales con hijos de dirigentes: No pudo reunirse a 8 hijos por su escaso involucramiento. Se entrevistaron a dos.</p> <p>2. Entrevista a representante de mercado orgánico: Solo vino una vez a San Martín en el 2005 y no fue posible entrevistarle por agenda recargada.</p>	<p>entrevistas/grupos focales</p> <p>Insumos para taller de consenso</p> <p>PRODUCTOS ADICIONALES:</p> <p>1. Plan Estratégico</p> <p>2. Plan de Negocios.</p> <p>3. Plan de Marketing</p> <p>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</p> <p>1. Aproximación a la percepción de representante de mercado orgánico</p>
--	--	--

3. Identificar factores limitantes internos y externos (1994-2004) en la experiencia de ACOPAGRO

MÉTODOS PROPUESTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Reconstrucción de la experiencia Grupo focal o entrevista en profundidad a	ACTIVIDADES PLANEADAS: Fusionar cuadros de reconstrucción de la experiencia elaborados para los objetivos 1 y	PRODUCTOS PLANEADOS: Experiencia reconstruida en el período 94-96

<p>actores internos y externos</p> <p>Construcción participativa de consensos</p> <p>Análisis y redacción del informe de sistematización</p> <p>Estrategia de comunicación</p>	<p>2. Identificar factores limitantes en la reconstrucción: Niveles de inclusión/exclusión de productores, razones</p> <p>Grupo focal a socios/as no activos</p> <p>Ordenamiento y análisis de información recabada en entrevistas</p> <p>Taller con actores directos e indirectos</p> <p>Trabajo de gabinete</p> <p>Elaborar un guión y ejecutar una puesta en escena con resultados de la sistematización</p> <p>ACTIVIDADES ADICIONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones sucesivas de trabajo con equipo regional de Naciones Unidas para consensar texto del informe final. 2. Elaboración de guión para producción de video. 3. Producción de video con resultados de sistematización <p>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistar a clientes 	<p>Actores ligados a factores internos y externos de despegue, identificados</p> <p>Aproximación a la percepción de socios/as no activos, intermediario, cliente insatisfecho</p> <p>Información condensada del cuadro de reconstrucción y entrevistas/grupos focales</p> <p>Insumos para taller de consenso</p> <p>Consenso en torno a conclusiones de la sistematización</p> <p>Resultados de sistematización accesibles a familias de productores</p> <p>PRODUCTOS ADICIONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Video con resultados de sistematización. <p>PRODUCTOS NO</p>
--	--	--

	<p>insatisfechos: Solo se ubicó a uno y sus aportes no modificaron los hallazgos preliminares.</p> <p>2. Puesta teatral: Se obvió por falta de recursos económicos y porque los socios de ACOPAGRO consideraron que un video era “menos perecible”</p>	<p>CUMPLIDOS:</p> <p>1. Puesta teatral</p>
--	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baca, J. 2003 .La acción colectiva: Base del desarrollo sustentable. Informe final de un proyecto que contó con el apoyo técnico y financiero del Fondo Mink'a de Chorlaví. Manuscrito.

Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO Ltda.: ESTATUTO. Servicios Gráficos ERMO, Tarapoto 1997

Francke, P. 2001. El grado de orientación pro-pobre de las políticas económicas peruanas: una revisión bibliográfica. Manuscrito.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP). 1992. Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas. Lima.

García, F. 2002. Ensayo de Sistematización de la Cadena Productiva del Cacao Promovida por Naciones Unidas. Manuscrito

García, L. (Ed.), 2003. Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Editora Impresora Amarilys, Lima.

González-Vigil, J. 2003. Mapa de Potencialidades del Perú. Una Primera Aproximación a Nivel Provincial. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Compendio Estadístico 1998-1999

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2004. Almanaque Estadístico de San Martín 2003

Jonson, C. 2003. Incidencia para el Desarrollo Sustentable. Red Puentes Latinoamericana. Buenos Aires

León, W. 2001. San Martín: Un Paraíso por Conocer y Defender. Productora y Editora de Comunicaciones. Tarapoto, Perú.

Maldonado, H. 2000. Los ciudadanos y sus distintos y urgentes movimientos. Alternativa, Lima.

McKinley, A. 2005. Manual para la facilitación de procesos de incidencia política. Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA) y Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA), Washington, D.C.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). 2004. Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora del Cacao. Diagnóstico. Lima

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). 2005. Plan Estratégico Regional Exportador (PERX). San Martín, Perú.

Nunura, J. 2001. El Empleo en el Perú: 1990 – 2000. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Manuscrito.

Organización Mundial de la Salud (OMS). 2002. Assessment of Drinking Water and Sanitation 2000 in the Americas. Perú. Analytical Report.

Palomino, A. 1999. Experiencia laboral en MINSA Tocache. En: Carranza, J. (Ed.) Historia de un equipo de gestión en salud. Tarea Asociación Gráfica Educativa. Lima. 47-50.

Uriarte, L. 1976. Poblaciones nativas de la Amazonia peruana. Amazonia Peruana. Lima.