

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES



**“EXPERIENCIAS EN PROYECTOS DE EMPRESAS RURALES
ASOCIATIVAS COMO MECANISMOS DE GESTIÓN DEL PAISAJE
EN PERÚ Y PARAGUAY”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERA FORESTAL**

PAOLA CARMELA CORONADO WERNER

LIMA – PERÚ

2024

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación.

(Art. 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)

TSP

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %

INDICE DE SIMILITUD

7 %

FUENTES DE INTERNET

3 %

PUBLICACIONES

3 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

5%

★ www.slideshare.net

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 50 words

Excluir bibliografía

Activo

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA
MOLINA**

FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES

**“EXPERIENCIAS EN PROYECTOS DE EMPRESAS RURALES
ASOCIATIVAS COMO MECANISMOS DE GESTIÓN DEL
PAISAJE EN PERÚ Y PARAGUAY”**

Presentado por:

PAOLA CARMELA CORONADO WERNER

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de:

INGENIERA FORESTAL

Sustentado y aprobado por el siguiente jurado:

.....
Ing. Ethel Rubín de Celis Llanos, Dra.
Presidente

.....
Ing. Karin Begazo Curie, Dra.
Miembro

.....
Ing. Sheena Yuliana Shangay Tucto, Dra.
Miembro

.....
Ing. Zoila Aurora Cruz Burga, Dra.
Asesora

DEDICATORIA

A mi madre, por el acompañamiento y motivación en mi formación como persona y profesional.

AGRADECIMIENTOS

A Equal Exchange, por permitirme aprender más del mundo cooperativo, así como la oportunidad de haberme desarrollado profesionalmente.

A mis colegas, quienes son mis maestras durante este recorrido colectivo.

A las cooperativas con las que trabajo, por regalarme esa chispa y motivación de poder construir espacios más justos y dónde se puede coexistir con la naturaleza de manera equilibrada y resiliente.

ÍNDICE GENERAL

| | | |
|------|--|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. | REVISIÓN DE LITERATURA | 3 |
| | 2.1 Empresa rural asociativa (ERA) | 3 |
| | 2.2 Cooperativa | 4 |
| | 2.3 Paisaje | 7 |
| | 2.4 Enfoque de paisaje | 10 |
| | 2.5 Gobernanza | 10 |
| | 2.6 Gobernanza cooperativa..... | 11 |
| | 2.7 Cadena de valor | 12 |
| | 2.8 Objetivos de Desarrollo Sostenible..... | 12 |
| | 2.9 Normativa de la Unión Europea (UE) | 14 |
| | 2.10 Debida diligencia | 14 |
| III. | DESARROLLO DEL TRABAJO | 16 |
| | 3.1 Aspectos generales | 16 |
| | a) Descripción de la organización..... | 16 |
| | b) Descripción del proyecto | 17 |
| | c) Descripción del puesto de trabajo y experiencia profesional | 19 |
| | 3.2 Metodología..... | 20 |
| | a) Área de estudio | 20 |
| | b) Metodología..... | 22 |
| IV. | RESULTADOS | 26 |
| | 4.1 Resultado 1: Caracterización de los proyectos de cuatro empresas rurales asociativas desde su etapa inicial, así como los mecanismos de monitoreo establecidos para su gestión | 26 |
| | a) Propuestas iniciales y desarrollo del proyecto..... | 26 |
| | b) Caracterización de los mecanismos de monitoreo y evaluación | 44 |

| | |
|--|----|
| 4.2 Resultado 2: Comparar las experiencias en función al modelo cooperativo y su contribución a la gestión del paisaje | 47 |
| 4.3 Resultado 3: Determinación de los retos y lecciones aprendidas de la gestión de estos cuatro proyectos | 49 |
| a) Retos | 49 |
| b) Lecciones aprendidas..... | 50 |
| V. CONCLUSIONES..... | 51 |
| 8. RECOMENDACIONES | 53 |
| 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 54 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Principios cooperativos | 4 |
| Tabla 2: Definición de los valores cooperativos | 5 |
| Tabla 3: Clasificación de cooperativas en Perú..... | 6 |
| Tabla 4: Clasificación de cooperativas en Paraguay | 7 |
| Tabla 5: Descripción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible | 13 |
| Tabla 6: Descripción general de cada proyecto por año y ubicación | 17 |
| Tabla 7. Objetivos y ejes del programa | 18 |
| Tabla 8: Descripción de los objetivos generales y específicos propuestos por las cooperativas | 27 |
| Tabla 9: Amenazas y retos hallados en las propuestas iniciales de las cooperativas y en el levantamiento de la línea base | 28 |
| Tabla 10: Preguntas orientadoras para recoger la percepción de cómo los ejes del proyecto contribuyen en la gestión del paisaje | 29 |
| Tabla 11: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Río y Valle..... | 31 |
| Tabla 12: Cambios en el proceso de ejecución de Río y Valle, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje | 32 |
| Tabla 13: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Norandino | 34 |
| Tabla 14: Cambios en el proceso de ejecución de Norandino, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje | 36 |
| Tabla 15: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Sol y Café | 38 |
| Tabla 16: Cambios en el proceso de ejecución de Sol y Café, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje | 39 |
| Tabla 17: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Manduvirá..... | 41 |
| Tabla 18: Cambios en el proceso de ejecución de Manduvirá, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje | 42 |
| Tabla 19: Listado de indicadores propuestos por el programa, y propuestos para las cooperativas | 45 |
| Tabla 20: Modelo asociativo de cada organización..... | 48 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Período de inicio del cooperativismo en los países de Latinoamérica..... | 6 |
| Figura 2: Descripción de las tres principales definiciones de paisaje según la percepción y la realidad física..... | 8 |
| Figura 3: Efectos del bosque en el paisaje..... | 9 |
| Figura 4: Características de la tenencia de los bosques..... | 11 |
| Figura 5: Ámbito del Programa de Desarrollo Cooperativo ejecutado por Equal Exchange | 18 |
| Figura 6: Organigrama de Programa de Desarrollo Cooperativo ejecutado por Equal Exchange | 19 |
| Figura 7: Ubicación de cooperativas en Perú | 20 |
| Figura 8: Ubicación de la cooperativa en Paraguay | 21 |
| Figura 9: Fases propuestas para el desarrollo del trabajo | 23 |
| Figura 10: Pasos a seguir para la ejecución de la Fase 1 del trabajo | 24 |
| Figura 11: Proceso para la comparación del modelo cooperativo para la gestión del proyecto y de paisaje | 25 |
| Figura 12: Proceso de creación de propuestas con las organizaciones..... | 26 |
| Figura 13: Proceso para el levantamiento de la línea base | 44 |

RESUMEN

La presente monografía analiza las experiencias en el desarrollo de cuatro proyectos de empresas rurales asociativas (ERA) como mecanismo de gestión del paisaje en Perú y Paraguay. El objetivo principal es evaluar la contribución de su fortalecimiento al manejo del paisaje. Los resultados del estudio indican que las ERA han contribuido a la mejora de los ecosistemas cooperativos, basándose en los ejes del proyecto, teniendo como una de las aristas principales la gobernanza. El fortalecimiento de las ERA ha permitido mejorar la toma de decisiones, la gestión del conocimiento y la capacitación ambiental. Sin embargo, se identificaron algunos retos para la gestión, como la falta de una perspectiva de paisaje desde el inicio de los proyectos, la falta de capacidades en las ERA y las crisis políticas y económicas. En base a los resultados, se concluye que las ERA son un mecanismo importante para la gestión del paisaje y que su fortalecimiento es fundamental para el éxito de ésta. Se recomienda incluir la gestión del paisaje desde el inicio de los proyectos de desarrollo rural, fortalecer las capacidades de las ERA en materia de gestión del paisaje y promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

Palabras clave: Empresas rurales asociativas, gestión del paisaje, desarrollo rural, sostenibilidad, cambio climático.

ABSTRACT

This thesis analyzes the experiences in the development of four projects of rural associative enterprises (ERA) as a mechanism for landscape management in Peru and Paraguay. The main objective is to evaluate the contribution of their strengthening to landscape management. The results of the study indicate that ERAs have contributed to the improvement of cooperative ecosystems, based on the project's axes, with governance being one of the main cornerstones. The strengthening of ERAs has allowed for better decision-making, knowledge management, and environmental training. However, some challenges were identified for landscape management, such as the lack of a landscape perspective from the beginning of the projects, the lack of capacities in the ERAs, and political and economic crises. Based on the results, it is concluded that ERAs are an important mechanism for landscape management and that their strengthening is fundamental for its success. It is recommended to include landscape management from the beginning of rural development projects, to strengthen the capacities of ERAs in landscape management, and to promote the exchange of experiences and good practices.

Keywords: Rural associative enterprises, landscape management, rural development, sustainability, climate change.

PRESENTACIÓN

Egresada de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional Agraria La Molina, con maestría en Gestión de Agronegocios y Negocios Sostenibles del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, con diferentes especializaciones en gestión de empresas rurales asociativas con especial énfasis en cooperativismo, y desarrollo sostenible.

Durante los primeros años como egresada, participé en proyectos de REDD+, conservación y áreas naturales protegidas. Trabajé en la implementación de la estrategia REDD+, teniendo dentro de sus componentes la agroforestería como mecanismo para recuperar áreas degradadas en la zona de amortiguamiento de un área protegida. Esta experiencia me brindó las bases para incursionar en el cooperativismo como una herramienta social para el manejo del ecosistema.

Mi formación como forestal me ha brindado las herramientas necesarias para comprender el ecosistema como un todo y para interrelacionar las actividades humanas con el medio ambiente, posibilitando la coexistencia equilibrada entre ambos. A través de la gestión de proyectos, he encontrado la manera de integrar estos dos criterios sin concebirllos como entidades separadas. Por el contrario, mi enfoque ha permitido entrelazarlos, logrando resultados más sostenibles en el tiempo.

En base a lo expuesto, me propongo presentar mi experiencia en el Programa de Desarrollo Cooperativo, ejecutado por Equal Exchange y financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). A través de esta experiencia, abordaré los proyectos de empresas rurales asociativas como mecanismos de gestión del paisaje en Perú y Paraguay.

I. INTRODUCCIÓN

Para Denier et al. (2017), el crecimiento de las poblaciones y de las economías aumenta la demanda por recursos naturales y ejerce una presión cada vez más fuerte sobre los mismos. Los autores mencionan que para el 2050, la producción agrícola mundial tendrá que aumentar un 60 % en comparación al período 2005 – 2007, para responder a la demanda estimada. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (FAO, por sus siglas en inglés, 2022), menciona que, el 80 % de la demanda adicional de alimentos para el 2050, provendrá de productos vegetales, por lo que es importante mejorar la eficiencia de las cadenas de suministro. La misma fuente afirma que, los bosques no sólo proveen madera sino también la producción de alimentos, la generación de ingresos y la gestión de cuencas hidrográficas; ofrecen servicios ecosistémicos como la captura de carbono, biodiversidad, mitigación de eventos extremos y polinización a través de la agricultura. Por tal motivo, surge la necesidad de tener enfoques holísticos de manejo, donde no se maneje de manera aislada cada recurso, y ayude al fortalecimiento del tejido social como estrategia, sino también como objetivo común.

Es así como, Conservación Internacional (2018) describe como paisaje, el espacio geográfico que resulta de la interacción entre los procesos sociales, ecológicos, económicos y de gobernabilidad. Por otro lado, EcoAgriculture Partners (2022) menciona que, la gestión integrada del paisaje reconoce explícitamente la complejidad social, económica y ecológica de los paisajes, que hace que la planificación y el diseño para un sector específico sean inadecuados.

Dentro de las interacciones sociales, éstas se pueden dar de diferentes maneras, para lo cual son importantes las Empresas Rurales Asociativas, las cuales se describen según Báez (2010), como organizaciones formadas por pequeños y medianos productores y empresarios rurales, y tienen como objetivo vincularse al exterior, es decir, a mercados externos de manera permanente y sostenible. Esta definición direcciona los esfuerzos colectivos al desarrollo de una mejor competitividad ante mercados externos, sin embargo, son innegables

los resultados internos basado en las relaciones de diferentes actores, cuyos resultados se deben reflejar en asociados y comunidades.

La importancia de las ERA radica en que, a través del fortalecimiento de estas, también se fortalecen los espacios de gestión de paisaje, el manejo sostenible de los recursos, conservación de la biodiversidad, recuperación de ecosistemas, establecimiento de sistemas agroforestales, gestión comunitaria, así como gestión de conocimiento y capacitación ambiental. Dicho fortalecimiento contribuye a la mejor toma de decisiones, sobre todo considerando la nueva normativa frente a la deforestación por parte de la Unión Europea (UE), o la agenda para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el marco del presente proyecto, se busca recopilar las experiencias de cuatro ERAs ubicadas en Perú y Paraguay, dedicadas al cultivo de café, cacao, panela, banano y caña de azúcar. La elección de estos países responde a la experiencia laboral previa del bachiller y al interés en comparar diferentes modelos asociativos y de gestión del paisaje.

Las organizaciones elegidas enfrentan retos similares y se analiza como mecanismos de gestión del paisaje, poniendo especial atención en los sistemas agroforestales (café y cacao) y la cercanía a ecosistemas forestales o la importancia para las cabeceras de cuencas (banano y caña de azúcar). A partir del análisis, se espera identificar estrategias y prácticas similares, lecciones aprendidas y generar recomendaciones para fortalecer el rol de estas cooperativas en la gestión del paisaje.

1.1 Objetivos

a) Objetivo general

- Analizar las experiencias en el desarrollo de cuatro proyectos de empresas rurales asociativas (ERA) como mecanismo de gestión de paisaje en Perú y Paraguay, evaluando la contribución de su fortalecimiento al manejo del paisaje.

b) Objetivos específicos

- Caracterizar los proyectos de cuatro empresas rurales asociativas y los mecanismos de monitoreo establecidos para su gestión.
- Comparar las experiencias en función al modelo cooperativo y su contribución a la gestión del paisaje.
- Determinar los retos y lecciones aprendidas de la gestión de estos cuatro proyectos.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

Las empresas rurales asociativas (ERA) como son las cooperativas, juegan un papel crucial en la gestión del paisaje y para entender su contribución, es importante incluir dichos conceptos como punto de partida para este estudio. Asimismo, conceptos como gobernanza, paisaje y las diferentes características o tipos de paisaje que se pueden tener y su contribución tanto a los ODS, y a la gestión del territorio, son abordados a continuación.

2.1 Empresa rural asociativa (ERA)

Báez (2010) describe a las ERA como organizaciones formadas por pequeños y medianos productores y empresarios rurales, y tienen como objetivo vincularse al exterior, es decir, a mercados externos de manera permanente y sostenible. Los resultados de estas relaciones se deben reflejar en asociados y comunidades. Si bien este concepto brindado engloba diferentes tipos de organizaciones las cuales pueden variar según país, nivel de institucionalidad, la autora menciona que pueden las ERA pueden ser cooperativas, asociaciones, uniones, que trabajan a diferente escala, por lo tanto, tienen diferentes de desarrollo: local, regional y muchas veces nacional.

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego y el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (2014) considera que para promover la asociatividad empresarial rural desde una perspectiva de desarrollo integral de la pequeña y mediana agricultura se deben considerar los siguientes enfoques: desarrollo sostenible, territorial del desarrollo rural y, por último, cadenas agroproductivas. Si bien la fuente mencionada sostiene que estos son los principales enfoques, también menciona que no son los únicos y dependerá mucho de cada organización.

Es importante mencionar que, dentro de las formas más comunes de empresas rurales asociativas se encuentran las cooperativas y asociaciones.

2.2 Cooperativa

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), describe a una cooperativa como una asociación con autonomía formada por personas unidas de manera voluntaria con el objetivo de satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. En la Tabla 1 se puede apreciar los principios cooperativos.

Tabla 1: Principios cooperativos

| Principios cooperativos | Definición |
|---|--|
| Membresía abierta y voluntaria | Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas para toda persona dispuesta a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. |
| Control democrático de los miembros | Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones. Hombres y mujeres elegidos por la asamblea, pueden representar a su cooperativa y responden ante asociados. |
| Participación económica de los miembros | Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Asimismo, hace referencia a que por lo menos una parte de este capital es propiedad común de la cooperativa. |
| Autonomía e independencia | Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. No deben perder su carácter de entidades independientes y controladas por sus miembros al establecer relaciones con otras entidades (incluyendo gobiernos). Toda relación con otra organización debe ser realizado en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa. |
| Educación, formación e información | Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, dirigentes, gerentes y empleados, de tal manera que todos y todas, en conjunto, contribuyan eficazmente al desarrollo de sus organizaciones. Asimismo, las cooperativas informan al público, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. |
| Cooperación entre cooperativas | Las cooperativas brindan un mejor servicio a sus miembros a través del fortalecimiento del movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales e internacionales. |
| Compromiso con la comunidad | Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de las políticas aceptadas por sus miembros. |

Nota. Elaboración propia a partir de Ministerio de la Producción (2016).

Por otro lado, la OIT (2015), menciona que los principios y valores cooperativos convenidos internacionalmente comprometen al movimiento cooperativo con los valores de la autoayuda, es decir, tanto principios como valores se encuentran relacionados (Tabla 2).

Tabla 2: Definición de los valores cooperativos

| Valor cooperativo | Definición |
|--------------------------|--|
| Ayuda mutua | Las cooperativas son instituciones que fomentan la educación continua, mediante acción conjunta y responsable. |
| Responsabilidad | Es la obligación de responder por los propios actos así como el cumplimiento de los compromisos adquiridos. |
| Democracia | Se da cuando los y las asociadas conservan el control de la cooperativa participando en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos de gobierno a través de sus representantes, o en espacios de poder. |
| Igualdad | Otorgar el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado o asociada sin discriminación de sexo, clase social y capacidad intelectual o física. |
| Equidad | Hace referencia a dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según su participación o aporte, considerando sus condiciones y características especiales. |
| Solidaridad | Aceptación libre y voluntaria a una causa, creando una relación de mutuo apoyo donde la felicidad depende de la acción colectiva. |

Nota. Elaboración propia a partir de Ministerio de la Producción (2016).

Es importante mencionar que, una de las características del cooperativismo es la dualidad, tal es que la OIT (2012), sostiene que, en la dimensión asociativa es donde se realiza la toma de decisiones democráticas, mientras que en el empresarial es donde se ejecutan las actividades de negocios para beneficiar a los socios y socias por lo tanto, se convierte en una forma de empresa sostenible y participativa.

Por otro lado, la OIT (2015) menciona que, las cooperativas contribuyen al balance de objetivos económicos, sociales y ambientales y a la agenda de gobernanza, pues son empresas destinadas a alcanzar los objetivos económicos de sus asociados, intereses socioculturales y proteger el medio ambiente.

Para los casos específicos de Perú y Paraguay, el cooperativismo se ha dado en distintos momentos impulsados por los contextos políticos y sociales que empujaron a que este modelo se fortaleciera. En la Figura 1, se puede evidenciar cómo ha sido la evolución del cooperativismo en América Latina.

Para el caso de Perú, el Ministerio de la Producción (2016) explica que el movimiento se originó a mediados del siglo XIV a través de la consolidación de las cooperativas de consumo, y, tal como en la mayoría de los países de Latinoamérica, se inició como una manifestación del movimiento obrero o sindical, siguiendo el modelo europeo. Para Paraguay, Vargas y Nacimiento (2000) mencionan que, aunque se tienen indicios de que las primeras formas de asociaciones cooperativas son anteriores, los datos sostienen que las primeras cooperativas fueron constituidas en la década de 1940 y regidas inicialmente por el Código del Comercio, en ausencia de una norma especial.

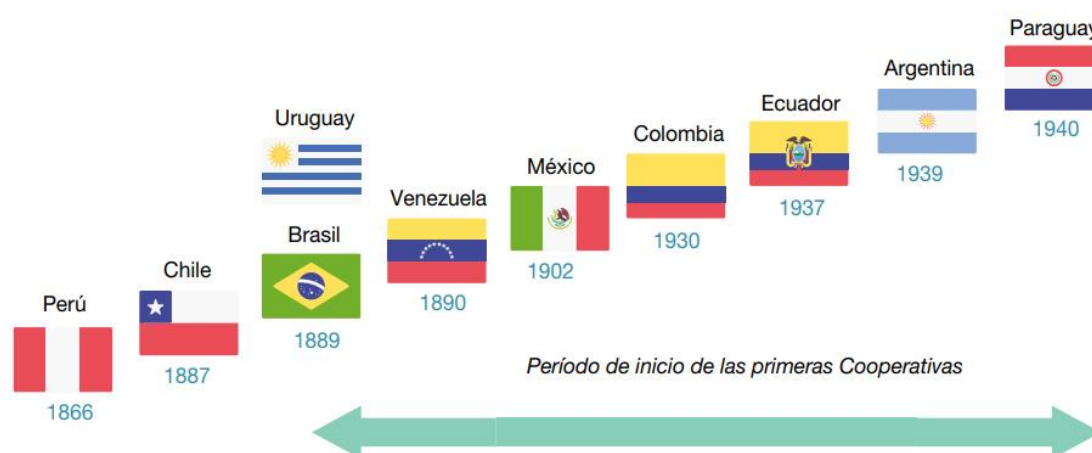


Figura 1: Período de inicio del cooperativismo en los países de Latinoamérica

Nota. Ministerio de la Producción (2016).

En cuanto a la clasificación de cooperativas, en el Perú, de acuerdo con la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N°074/90-TR), las cooperativas se pueden clasificar en dos clases: por su estructura social y por su actividad económica, como se puede ver en la Tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de cooperativas en Perú

| Por su estructura social | Por su actividad económica |
|---|---|
| Cooperativas de usuarios , constituidas para brindar servicios a sus socios (servicio de compras conjuntas, comercialización, crédito, etc.) | En esta clasificación se distinguen 19 tipos de cooperativas: |
| Cooperativas de trabajadores , constituidas para brindar trabajo a sus socios. Los propietarios de la cooperativa son a su vez, socios que trabajan en la misma. | 1. Agrarias |
| | 2. Agrarias azucareras |
| | 3. Agrarias cafetaleras |
| | 4. Agrarias de colonización |
| | 5. Comunales |
| | 6. Pesqueras |

| Por su estructura social | Por su actividad económica |
|--------------------------|--------------------------------|
| | 7. Artesanales |
| | 8. Industriales |
| | 9. Mineras |
| | 10. De transportes |
| | 11. De ahorro y crédito |
| | 12. De consumo |
| | 13. De vivienda |
| | 14. De servicios educacionales |
| | 15. De escolares |
| | 16. De servicios públicos |
| | 17. De servicios múltiples |
| | 18. De producción especial |
| | 19. De servicios especiales |

Nota. Elaboración propia a partir de Ministerio de la Producción (2016).

Por otro lado, Vargas y Nacimiento (2000) describen que, de acuerdo con la legislación de cooperativas paraguayas, se distingue entre clases y tipos de sociedades cooperativas, efectuando una clasificación en función del ámbito de sus actividades económicas. En la Tabla 4, se describe la clasificación.

Tabla 4: Clasificación de cooperativas en Paraguay

| Por clase | Por tipo de sociedad cooperativa |
|--|----------------------------------|
| Cooperativas especializadas. Aquellas que se constituyen para satisfacer una necesidad específica correspondiente a una sola rama de la actividad económica, social o cultural. | 1. De ahorro y crédito |
| | 2. De producción |
| | 3. De consumo |
| | 4. De servicios públicos |
| Cooperativas multiactivas. Son aquellas que se constituyen para satisfacer varias necesidades. Los servicios deberán ser organizados en departamentos o secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa. | 5. De trabajo |
| | 6. De servicios |

Nota. Elaboración propia a partir de Vargas y Nacimiento (2000).

2.3 Paisaje

Zubelzu y Allende (2015), mencionan que el concepto de paisaje guarda una complejidad inherente dado que su definición se encuentra en diferentes disciplinas y que nace desde la perspectiva parcial de cada campo. A pesar de que estas disciplinas tienen un plano que excede la perspectiva, sí parece existir un acuerdo a varios conceptos, como por ejemplo la

percepción como vehículo mediante el que una realidad física se hace paisaje; siendo esta realidad la segunda noción que suscita acuerdo como se observa en la Figura 2.

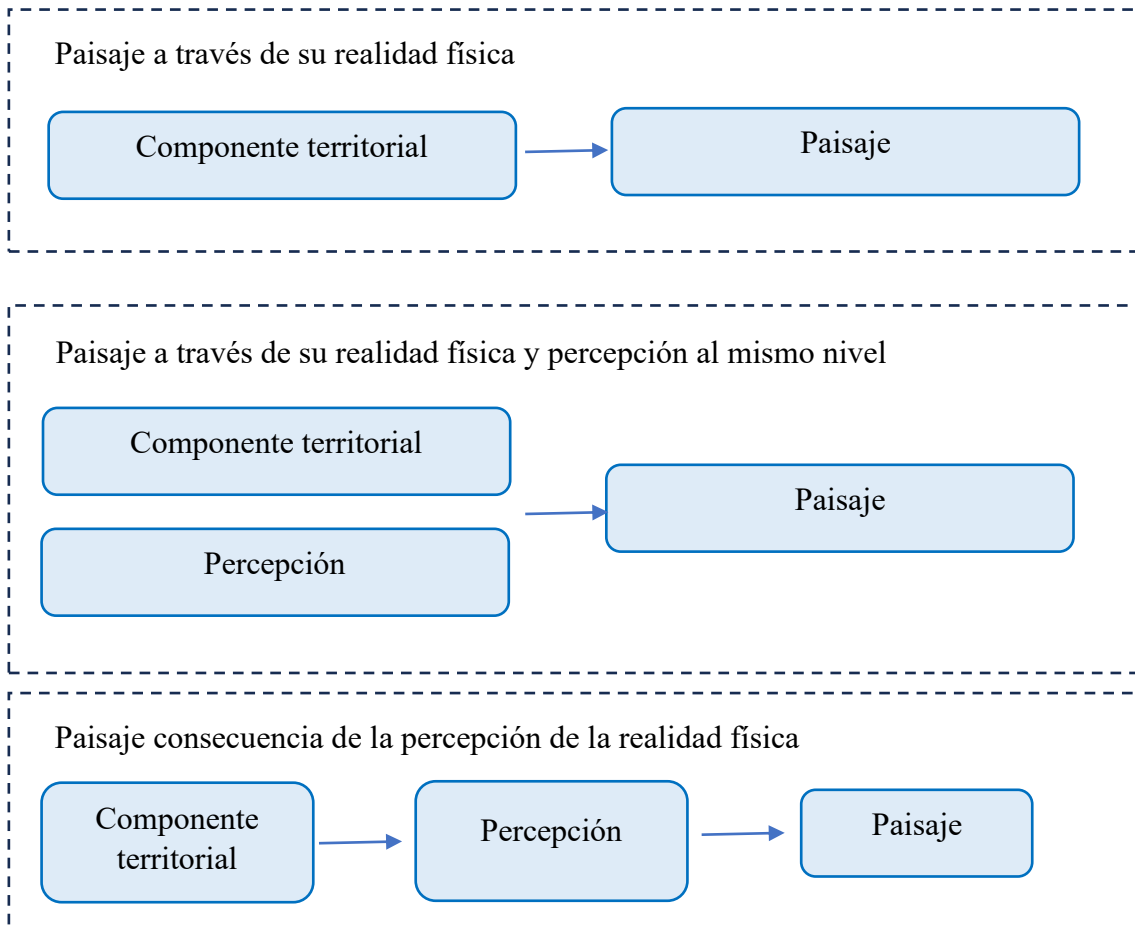


Figura 2: Descripción de las tres principales definiciones de paisaje según la percepción y la realidad física

Nota. Recuperado de Zubelzu y Allende (2015).

Los mismos autores sostienen que el paisaje como recurso posee una dimensión significativa en su percepción por parte de la población, gracias a su concepción como bien o como elemento destinado a satisfacer una necesidad. En otras palabras, el paisaje es un bien perceptible y que puede ser utilizado por la sociedad, sin embargo, es un recurso, en la medida que se emplea. Iranzo (2009), citado por Zubelzu y Allende (2015), menciona que paisaje debe ser gestionado en la medida en que representa un bien al que se le debe otorgar un valor y, entre sus características, se incluyen la singularidad, la relevancia, el valor y la perdurabilidad.

Padoch y Sunderland (2013) describen que los agricultores tienen una estructura adaptativa en un sistema agrícola polivalente, en el que se combinan la producción de bienes y servicios,

y las particularidades del sistema se ajustan a las condiciones biofísicas, sociales y económicas que suelen variar de manera significativa en el tiempo y en el espacio. De acuerdo con los autores, ésta constituye una de las particularidades que distinguen la pequeña agricultura de las prácticas de gran escala o la silvicultura industrial.

Para el tema forestal, los autores mencionados anteriormente señalan que los bosquetes en mosaicos paisajísticos diversificados, manejados por pequeños agricultores, pueden tener beneficios ocultos importantes, como se explica en la Figura 3.

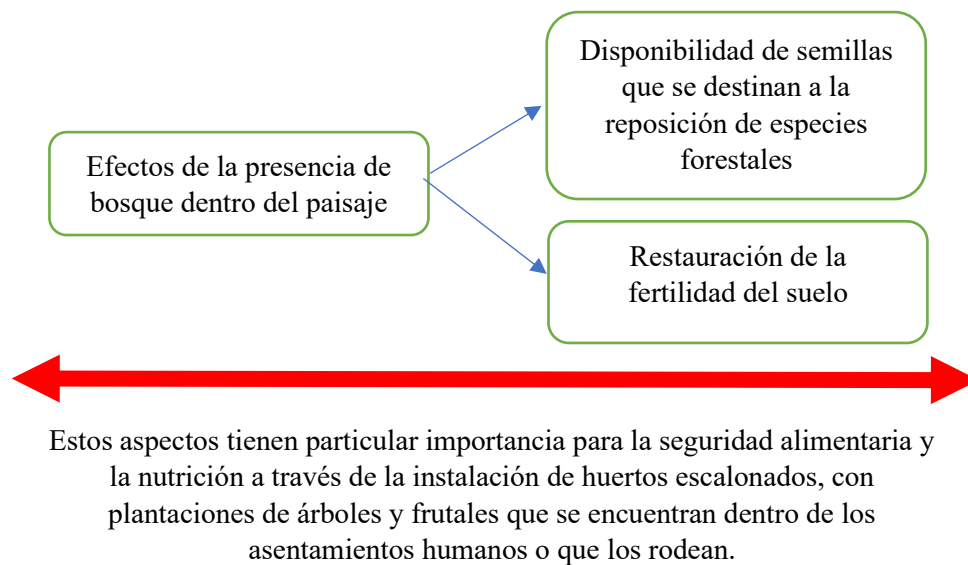


Figura 3: Efectos del bosque en el paisaje

Nota. Elaboración propia a partir de Padoch y Sunderland (2013).

Denier et al. (2017) mencionan que el paisaje es un sistema socioecológico que consiste en ecosistemas naturales, modificados o no por el ser humano y que son influenciados por diversas actividades y procesos ecológicos, históricos, económicos y socioculturales. Por otro lado, Besseau (2018) menciona que, la agricultura proporciona cerca de uno de cada tres puestos de trabajo a escala mundial. Sin embargo, se están perdiendo los servicios ecosistémicos como producción alimentaria, la erosión y otras formas de degradación; todo esto está sometiendo a las tierras forestales a una gran presión para su conversión a la agricultura.

2.4 Enfoque de paisaje

El Global Landscapes Forum (2014), citado por Sabogal et al. (2015), menciona que el enfoque de paisaje busca comprender y reconocer mejor las interacciones entre los diversos usos de la tierra y las partes interesadas mediante su integración en un proceso de gestión conjunta. Asimismo, mencionan que los recursos naturales pueden gestionarse mejor desde una perspectiva más amplia, considerando e involucrando percepciones, necesidades e intereses de todas las partes interesadas, incluyendo las comunidades locales y usuarios de la tierra.

Padoch y Sunderland (2013) sostienen que los enfoques sobre el paisaje deben ante todo combinar la producción agrícola con la conservación ambiental, y que la explotación agrícola en paisajes diversificados ha sido por mucho tiempo la forma de explotación predominante de la pequeña agricultura. Los autores también relacionan los temas de ordenación como de gobernanza para hablar de enfoque de paisaje.

Heredia et al. (2022), mencionan que las acciones humanas que se llevan a cabo en un paisaje implican la confluencia de objetivos sociales, económicos y ambientales, en ocasiones contradictorios entre ellos. En este sentido, se busca establecer una armonía entre estos. Es así que Denier et al. (2017), refieren a que un enfoque paisaje se centra en llevar a cabo acciones locales y responder a necesidades locales (es decir, a los intereses de los diversos actores en el paisaje), teniendo en cuenta a su vez objetivos y resultados importantes para otros actores ajenos al paisaje, como el gobierno nacional o la comunidad internacional. Asimismo, señalan que un enfoque de paisaje puede ser adoptado por un solo actor o por varios actores que llevan a cabo acciones de forma autónoma, o también por múltiples actores en el marco de un proceso colaborativo. Este proceso de múltiples actores se denomina “gestión integrada de paisaje”.

2.5 Gobernanza

El Banco Mundial (2017) define la gobernanza como el proceso mediante el cual los actores, estatales y no estatales, interactúan para diseñar y aplicar políticas, dentro de un conjunto dado de reglas formales e informales que dan forma y son moldeadas por el poder.

Por otro lado, Mayers et al. (2013) sostienen que las decisiones concernientes a la disposición de los recursos, es decir, el usuario de los recursos de la tierra, el tiempo y las condiciones, se encuentran entre las más críticas en lo que respecta a bosques y medios de

subsistencia. Según los autores, la tenencia de los bosques se refiere a lo expuesto en la Figura 4.

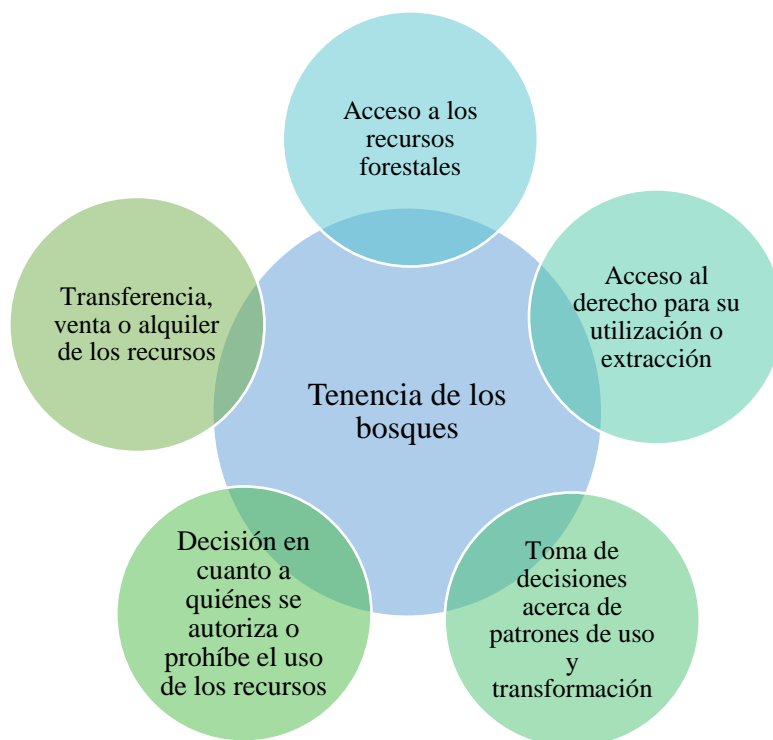


Figura 4: Características de la tenencia de los bosques

Nota. Elaboración propia a partir de Mayers et al. (2013).

En una región o área donde la comunidad busca una mayor garantía de seguridad alimentaria, además de enfrentar la degradación ambiental y el impacto del cambio climático, la disponibilidad de tierras y bosques disminuye. En este escenario, los autores mencionados previamente argumentan que la gestión de la tenencia se vuelve fundamental para determinar si las personas pueden adquirir derechos sobre el uso y control de la tierra y los bosques, así como las responsabilidades asociadas..

2.6 Gobernanza cooperativa

Romero (2021) explica que, aunque el concepto de gobernanza puede aplicarse a una variedad de organizaciones, tanto públicas como privadas, surgen múltiples interpretaciones de este término. En el ámbito privado, el enfoque predominante es el de la gobernanza corporativa, utilizado como sinónimo de gobernanza empresarial, sin hacer distinción de forma legal o tamaño de la empresa. En el contexto de las cooperativas, se reconoce que su

gobernanza es única debido a su naturaleza dual, funcionando tanto como empresa como asociación.

Por otro lado, la autora mencionada anteriormente argumenta que la gobernanza cooperativa se caracteriza por ser centrada en las personas, con la propiedad de la organización en manos de sus miembros y un control democrático ejercido por ellos.

2.7 Cadena de valor

Nutz y Sievers (2016) definen la cadena de valor como el conjunto de procesos necesarios para llevar un producto o servicio desde su concepción inicial, pasando por las etapas intermedias de producción y entrega, hasta llegar a los consumidores y su disposición final tras su uso. Es relevante señalar que las actividades que conforman una cadena de valor pueden estar integradas dentro de una sola empresa o distribuidas entre varias, ya sea en una ubicación geográfica única o en áreas geográficas más amplias..

2.8 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Según Naciones Unidas (2018), estos objetivos surgen de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General en 2015, la cual establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 países que la adoptaron. Esta agenda servirá como referencia para las acciones futuras, según se detalla en la Tabla 5. La estrategia se basa en 17 objetivos y 169 metas, diseñados para evaluar la situación inicial de los países y para analizar y formular los medios para lograr este nuevo paradigma de desarrollo sostenible. Se destaca que estos objetivos son una herramienta para la planificación y el seguimiento a largo plazo debido a su enfoque visionario.

Tabla 5: Descripción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

| Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) | Descripción |
|--|--|
| ODS 1. Fin de la pobreza | Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. La pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos para garantizar unos medios de vida sostenibles. Entre sus manifestaciones se encuentran el hambre y malnutrición, acceso limitado a la educación y a otros servicios básicos, la discriminación y la exclusión social y la falta de participación en la adopción de decisiones. |
| ODS 2. Hambre Cero | Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. |
| ODS 3. Salud y bienestar | Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades. |
| ODS 4. Educación de calidad | Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos |
| ODS 5. Igualdad de género | Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas |
| ODS 6. Agua limpia y saneamiento | Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos |
| ODS 7. Energía asequible y no contaminante | Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos |
| ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico | Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos |
| ODS 9. Industria, innovación e infraestructura | Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. |
| ODS 10. Reducción de las desigualdades | Reducir la desigualdad en los países y entre ellos. |
| ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles | Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles |
| ODS 12. Producción y consumo responsable | Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. |
| ODS 13. Acción por el clima | Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos |
| ODS 14. Vida submarina | Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible |
| ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres | 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 biodiversidad |
| ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas | Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas |
| ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos | Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible |

Nota. Elaboración propia a partir de Naciones Unidas (2018).

2.9 Normativa de la Unión Europea (UE)

Brack (2023) explica que, el 6 de diciembre de 2022, se alcanzó un acuerdo en el proceso legislativo de la UE sobre la versión final del Reglamento relativo a la deforestación. Esta fuente menciona como elementos principales los siguientes:

- Prohibición de comercializar por primera vez o poner a disposición en el mercado de la UE o exportar desde el mismo las materias primas y los productos pertinentes a menos que estén libres de deforestación y se haya producido de conformidad con la legislación pertinente del país de producción.
- Obligación por parte de las empresas que comercialicen o exporten productos bajo la debida diligencia para garantizar el cumplimiento de estos criterios.
- Un sistema de evaluación comparativa para valorar el nivel de riesgo de que los productos procedentes de determinados países productores, o partes de ellos, no cumplan con estos criterios.

2.10 Debida diligencia

Según la UE (2024), la debida diligencia es el proceso mediante el cual las empresas pueden identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan tanto los impactos adversos reales como los potenciales. Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018) señala que ciertas actividades empresariales, productos o servicios son inherentemente riesgosos debido a su potencial para causar, contribuir o estar directamente relacionados con impactos negativos, los cuales pueden surgir de la falta de cumplimiento de normas y prácticas comerciales éticas. En este sentido, esta fuente argumenta que la debida diligencia puede ayudar a determinar si continuar o no con estas actividades o relaciones comerciales, ya sea debido al riesgo de un impacto negativo inminente o porque los esfuerzos de mitigación han sido insuficientes.

Una definición más específica relacionada a derechos humanos y ambiente, temas que ahora son abordados por las cooperativas es dada por Dohmen et al. (2022), quienes mencionan que, consiste en trabajar paso a paso para reducir los problemas de derechos humanos y los daños ambientales. Este concepto es abarcado por comercio justo e incluye a las organizaciones agrarias bajo esta certificación. Asimismo, los autores mencionan que la debida diligencia es un proceso continuo y de gestión de riesgos y problema, y proponen los siguientes pasos:

- Se compromete a respetar los derechos humanos y el medio ambiente.
- Identifica los problemas de derechos humanos y medioambientales más graves relacionados con sus operaciones y cadenas de valor.
- Adopta medidas para abordar y remediar esos problemas.
- Da seguimiento a los avances logrados.
- Comunica este trabajo a sus partes interesadas.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1 Aspectos generales

a) Descripción de la organización

Equal Exchange, una cooperativa de trabajadores, fue fundada en 1986 con el objetivo de desafiar el modelo de comercio tradicional el cual favorece a grandes plantaciones, corporaciones multinacionales. Busca dar soporte a pequeños productores, y conectar a los consumidores con los productores a través de la información, educación y el intercambio de productos. Actualmente trabaja con alrededor de 50 organizaciones en 20 países.

Dentro del principal estándar con el que trabaja Equal Exchange, se encuentra el comercio justo, como una manera de hacer negocios en donde los pequeños productores son parte del mercado, y busca empoderar a los consumidores para que las transacciones que puedan existir sean justas y se acerquen al verdadero valor del producto. Tal como lo describe Equal Exchange, el comercio justo promueve prácticas comerciales éticas en los productos agrícolas y artesanales, centrándose en la justicia económica, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

A continuación, Equal Exchange (2024) menciona las prácticas incluidas bajo este enfoque:

- Aumentar y estabilizar los ingresos de los pequeños agricultores, trabajadores agrícolas y artesanos.
- Distribuir de manera más equitativa las ganancias económicas, las oportunidades y los riesgos asociados con la producción y venta de estos bienes.
- Fortalecer las capacidades organizativas y comerciales de los grupos de productores.
- Apoyar a las organizaciones de productores de propiedad y control democráticos.
- Promover los derechos laborales y el derecho de los trabajadores a organizarse.
- Fomentar métodos de cultivo y condiciones de trabajo seguras y sostenibles.
- Conectar a consumidores y productores.
- Aumentar la conciencia y el compromiso de los consumidores con los problemas que afectan a los productores.

La misión es establecer relaciones comerciales a largo plazo que sean justas desde el punto de vista económico y sostenibles desde el punto de vista ambiental. Esto implica promover vínculos mutuamente beneficiosos entre agricultores y consumidores, y demostrar cómo las cooperativas, mediante el comercio justo, contribuyen a un mundo más equitativo, democrático y sostenible.

Basado en su misión, así como en la relación que tiene con las organizaciones, en el 2010 inicia la ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo, financiado por USAID, el cual se describe detalladamente en la siguiente sección.

b) Descripción del proyecto

En 2002, con la meta de disminuir la pobreza e incrementar los ingresos de productores, USAID creó el Programa de Desarrollo Cooperativo. Actualmente viene implementando y culminando su cuarta edición e iniciando una quinta en diferentes partes del mundo. Actualmente, tiene proyectos en 14 países de África y 4 países en Latinoamérica.

Equal Exchange viene ejecutando tres ediciones de este programa, teniendo las siguientes características, expuestas en la Tabla 6:

Tabla 6: Descripción general de cada proyecto por año y ubicación

| Período de implementación | Cadenas de valor | Países donde se implementó |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| 2010 – 2018 | Cacao, café y banano. | Ecuador, Perú, República Dominicana. |
| 2018 – 2024 | Cacao, café, banano y caña de azúcar. | México, Guatemala, Perú y Paraguay. |
| 2023 - 2028 | Cacao, café, banano y caña de azúcar. | México, Guatemala, Perú y Paraguay, Togo y República Democrática del Congo. |

En el presente trabajo, se presentan los resultados de la segunda ejecución de proyecto que abarca desde 2018 al 2024, y se centra en los resultados de Perú y Paraguay (ver Figura 5). Durante este periodo de ejecución, el proyecto se denominó “Avance e Innovación en las cooperativas agrícolas (ACAI)”.



Figura 5: Ámbito del Programa de Desarrollo Cooperativo ejecutado por Equal Exchange

A continuación, en la Tabla 7 se exponen los objetivos y ejes del programa.

Tabla 7. Objetivos y ejes del programa

| Objetivo para USAID | Objetivos del programa de Equal Exchange que se alinean a los objetivos de USAID | Ejes del programa |
|--|--|--|
| Objetivo 1. Promover un ecosistema cooperativo saludable | <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la gobernanza - Aclarar el marco legal cooperativo - Cooperativas establecidas en mercados emergentes | <ul style="list-style-type: none"> Gobernanza Género |
| Objetivo 2. Mejorar los servicios ofrecidos a los socios y socias | <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la capitalización cooperativa - Mejorar los procesos de calidad - Aumento de la productividad | <ul style="list-style-type: none"> Capitalización Calidad Productividad |
| Objetivo 3. Promover una cultura innovadora de solución de problemas en las cadenas de suministros. | <ul style="list-style-type: none"> - Intercambios entre cooperativas | |

Si bien las oficinas de Equal Exchange se encuentran en Estados Unidos, se vio conveniente en la ejecución de la segunda etapa, contar con un equipo en Latinoamérica que pueda monitorear, participar, y construir junto con las cooperativas, actividades para lograr los

objetivos planteados. En este sentido, la organización del equipo sigue la estructura expuesta en la Figura 6.

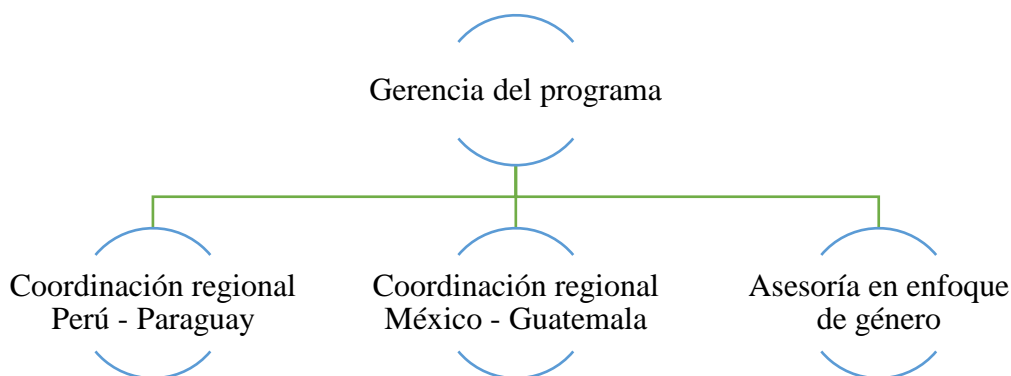


Figura 6: Organigrama de Programa de Desarrollo Cooperativo ejecutado por Equal Exchange

c) Descripción del puesto de trabajo y experiencia profesional

La bachiller se encuentra laborando desde mayo de 2019 en este programa. Desde ese año hasta julio de 2022, se desempeñó como coordinadora regional para Perú y Paraguay. Desde ese mes a la fecha, gerencia el Programa de Desarrollo Cooperativo, en México, Guatemala, Perú y Paraguay, incorporándose en la tercera etapa del programa Togo y República Democrática del Congo.

Es importante mencionar que, una experiencia previa a este trabajo, fue como especialista forestal en una organización no gubernamental, dando soporte a un proyecto de agroforestería en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene. Esta experiencia sirvió de base para entender que, los proyectos enfocados desde las actividades productivas también son un mecanismo eficaz para incorporar conceptos de recuperación, restauración, agroforestería y conservación de los ecosistemas. Esta base profesional, la empujó a la especialización en el ámbito asociativo, llevando varias especializaciones nacionales e internacionales, así como a cursar una maestría en Gestión de Agronegocios y Negocios Sostenibles.

En el presente trabajo, se especifican las acciones como Coordinadora Regional de Perú y Paraguay del Programa de Desarrollo Cooperativo de Equal Exchange, tomando de referencia ambos países, porque se desarrollaron acciones conjuntas para ambos, y eran parte de las funciones ejecutadas bajo este puesto. A continuación el listado de las responsabilidades ejecutadas:

- Levantamiento de línea base para las tres cooperativas en Perú y una cooperativa en Paraguay.
- Creación y elaboración de una herramienta de monitoreo anual para las organizaciones.
- Implementación, monitoreo y evaluación de las actividades del programa en las cuatro cooperativas tanto a nivel de actividades, como de fondos e indicadores.
- Elaboración de propuestas de actividades para las organizaciones, aportando desde la profesión como Ingeniera Forestal y conocimiento de la región como base de las propuestas.
- Articulación con diferentes actores del ámbito del proyecto, incluyendo entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, y otros actores relevantes.
- Creación de metodologías y realización de talleres y programas para las cooperativas.
- Realizar propuestas metodológicas para garantizar el fortalecimiento de capacidades internas de las cooperativas en temas ambientales.

3.2 Metodología

a) Área de estudio

En Perú, se viene trabajando con las cooperativas Río y Valle y Norandino, en la región de Piura, y con la cooperativa Sol y Café en la región de Cajamarca (ver Figura 7).



Figura 7: Ubicación de cooperativas en Perú

Asimismo, en Paraguay, se trabaja con la cooperativa Manduvirá en la región de Arroyos y Esteros (ver Figura 8).



Figura 8: Ubicación de la cooperativa en Paraguay

A continuación, se describe brevemente a cada una de ellas:

- **Cooperativa Agraria de Usuarios Río y Valle**

Está ubicada en la provincia de Sullana, región Piura. Abarca las zonas de producción tanto de los márgenes derecho e izquierdo del Río Chira. Los sectores son: La Horca, La Peña, Salitral, Macacara, La Huaca, Nomara, Chalacalá, Huangalá, Montenegro y San Vicente; siendo Salitral la base con mayor porcentaje de familias socias.

Esta cooperativa se constituye legalmente en julio de 2018, ya que anteriormente era la Central Piurana de Banano Orgánico – CEPIBO. Sin embargo, debido a los cambios en la promoción de la asociatividad a través de la creación de las cooperativas, y con el objetivo de desarrollar más el lado empresarial, las familias que conformaban CEPIBO pasan al proceso de transformar la organización a lo que ahora se conoce como Río y Valle. Cuenta con 469 familias socias, de las cuales 374 están lideradas por varones y 95 por mujeres.

- **Cooperativa Agraria Norandino Ltda.**

La Cooperativa Agraria Norandino Ltda., es una organización de segundo grado, compuesta por 12 organizaciones de primer grado ubicadas en Tumbes, Piura, Lambayeque, Amazonas, San Martín, Cajamarca y Ucayali. Fue constituida en 2005 como cooperativa de servicios múltiples pasando en 2013 a cooperativa agraria. Es importante mencionar que, anteriormente a la figura cooperativa, conformaba la Central Piurana de Café – CEPICAFE constituida desde 1995. La base de sus operaciones está en Piura donde se ubica el complejo industrial que procesa los productos de sus tres cadenas de valor: café, cacao y panela. La cooperativa cuenta con 6,653 socios y socias en total (5,244 varones y 1,409 mujeres).

- **Cooperativa de Servicios Múltiples Sol y Café Ltda.**

Esta cooperativa se encuentra en Jaén, región Cajamarca. Fundada en 2004, es una cooperativa dedicada a la producción y comercialización de café como cadena de valor principal, seguido de cacao. Actualmente cuenta con 883 familias socias, siendo 762 lideradas por varones y 121 mujeres.

- **Cooperativa Manduvirá Ltda.**

Situada en el distrito de Arroyos y Esteros, en el departamento de Cordillera, Paraguay, esta cooperativa fue fundada en 1975. Inicialmente establecida como una cooperativa de ahorro y crédito con 39 miembros, su objetivo era facilitar el acceso a préstamos para pequeños productores y profesores. En 1990, modificó sus estatutos y se convirtió en una cooperativa de producción agroindustrial, colaborando inicialmente con 120 productores de caña de azúcar. En la actualidad, cuenta con 1,046 familias socias, de las cuales 779 están encabezadas por hombres y 267 por mujeres.

b) Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo, se han planteado tres fases de acuerdo a los objetivos específicos, como lo describe la Figura 9.

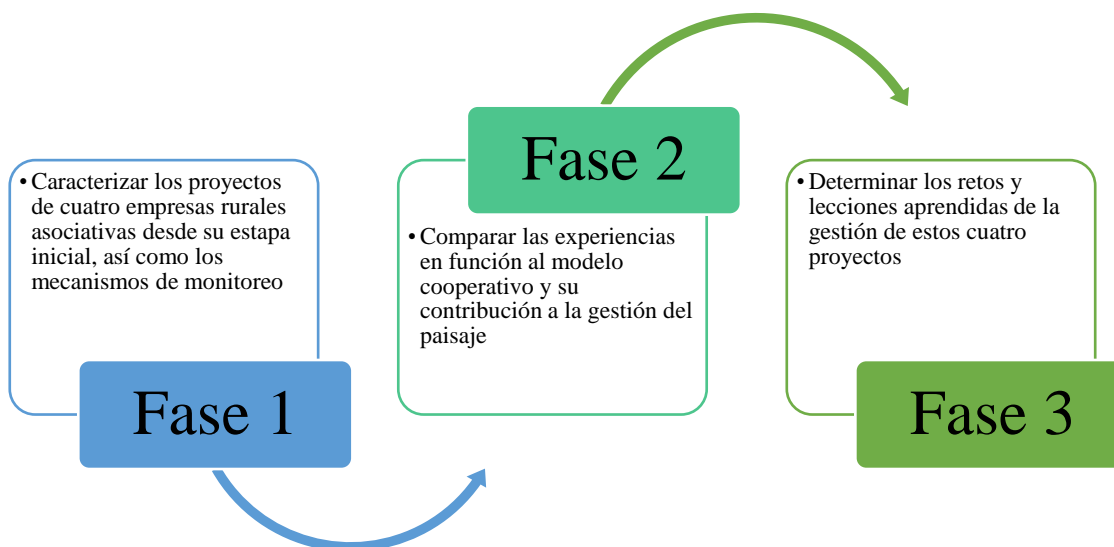


Figura 9: Fases propuestas para el desarrollo del trabajo

Fase 1: Caracterizar los proyectos de cuatro empresas rurales asociativas desde su etapa inicial, así como los mecanismos de monitoreo establecidos para su gestión

Esta etapa consistió en la revisión de la propuesta inicial del programa, así como la de los cuatro proyectos de las organizaciones parte de Perú y Paraguay, así como sus actividades propuestas. Por otro lado, esta revisión, ayudó a la identificación de problemas, puntos en común y retos que enfrentaban las organizaciones en la situación inicial de análisis.

Es fundamental destacar que, en esta fase, se realizó una revisión exhaustiva del modelo asociativo, abordando la naturaleza de la entidad, ya sea una asociación o una cooperativa, y en caso de ser esta última, se analizó el tipo específico de cooperativa, así como sus mecanismos de gestión. Esto fue esencial para comprender cómo se toman las decisiones en relación con el entorno circundante y para identificar posibles amenazas. En cuanto a esta última tarea, se llevaron a cabo análisis de los documentos de las propuestas iniciales presentadas por las organizaciones, junto con la formulación de preguntas clave destinadas a recopilar datos y elaborar la línea base del proyecto.

Se identificaron los actores clave para el desarrollo de los proyectos, tanto a nivel de cada eje (productividad, calidad, género, capitalización y gobernanza) y su contribución en el paisaje.

Para finalizar esta etapa, se describió la metodología de monitoreo y evaluación propuesta para los proyectos, la cual se puede visualizar en la Figura 10.

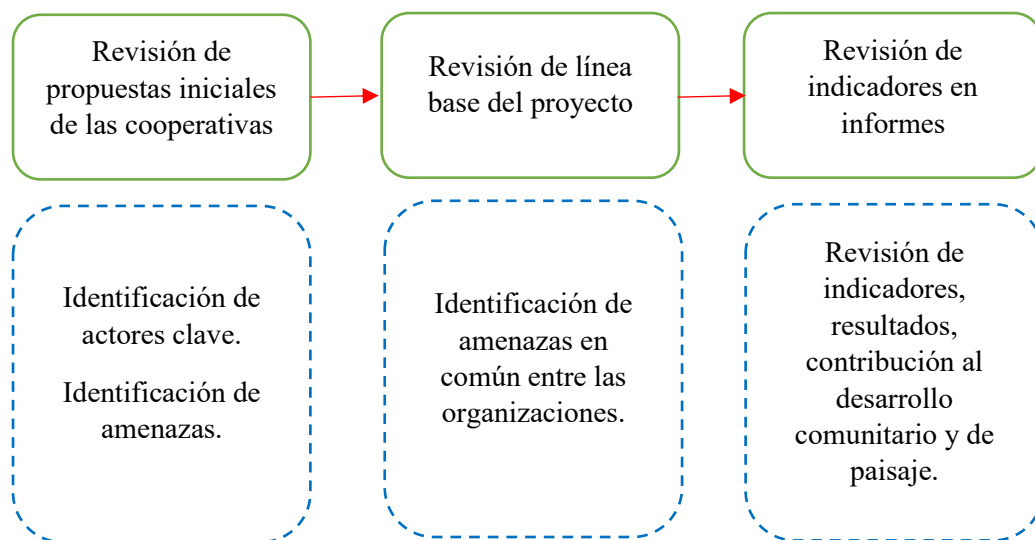


Figura 10: Pasos a seguir para la ejecución de la Fase 1 del trabajo

Fase 2: Comparar las experiencias en función al modelo cooperativo y su contribución a la gestión del paisaje

En base a los datos recopilados en la Fase 1, se utilizó como punto de partida la estructura cooperativa de cada organización. A partir de esta información, se investigó el marco legal tanto en Perú como en Paraguay para comprender el significado de la forma cooperativa y cómo esta estructura asociativa facilita la integración de actividades forestales o las ventajas que ofrece para la implementación de iniciativas con un enfoque de paisaje. Es crucial destacar que esta alineación debe reflejarse en la forma en que las organizaciones diseñaron el proyecto, como se detalla en la Figura 11.

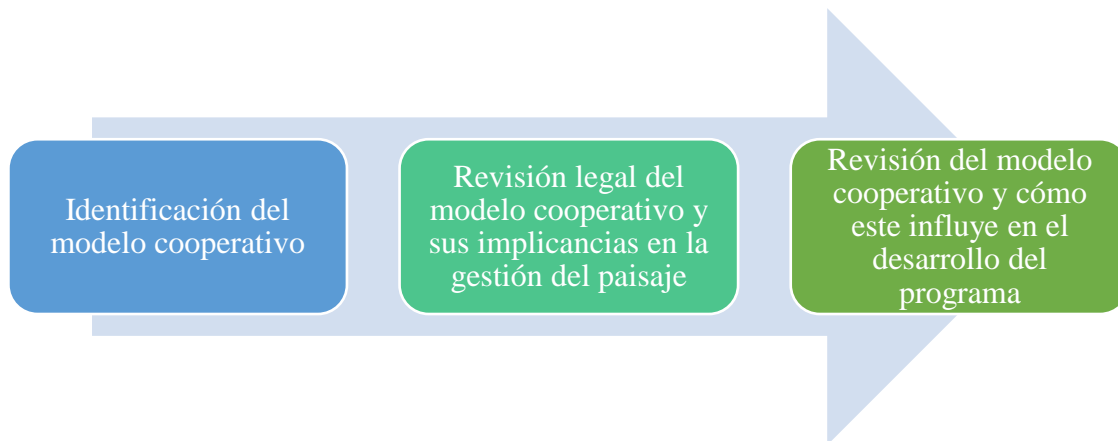


Figura 11: Proceso para la comparación del modelo cooperativo para la gestión del proyecto y de paisaje

Fase 3: Determinar los retos y lecciones aprendidas de la gestión de estos cuatro proyectos

En el análisis de los resultados, se compara lo obtenido con los objetivos inicialmente planteados. Esta comparación permite identificar los principales retos que enfrentaron las organizaciones y el proyecto, así como las estrategias que se implementaron para abordarlos. A partir de este análisis, se extraen las lecciones aprendidas de los cuatro proyectos. Estas lecciones serán de gran utilidad para la planificación e implementación de futuras iniciativas similares.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultado 1: Caracterización de los proyectos de cuatro empresas rurales asociativas desde su etapa inicial, así como los mecanismos de monitoreo establecidos para su gestión

a) Propuestas iniciales y desarrollo del proyecto

La elaboración de las propuestas iniciales por parte de las organizaciones está determinada preliminarmente por un proceso denominado codiseño. A éste se le entiende como la construcción participativa de los actores de la cooperativa, facilitado por Equal Exchange, para poder obtener insumos que alimenten la propuesta, alineados a los objetivos del programa. En codiseño ilustrado en la Figura 12, participaron actores tanto de la parte operativa de las organizaciones como de la parte social.

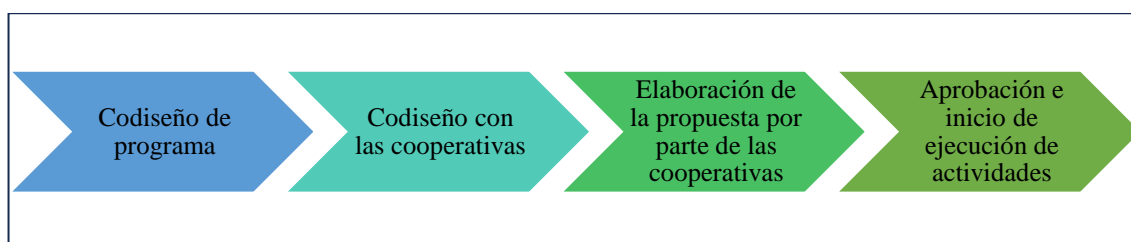


Figura 12: Proceso de creación de propuestas con las organizaciones

De este proceso, las cooperativas participantes en este trabajo presentaron los siguientes objetivos generales y específicos (Tabla 8).

Tabla 8: Descripción de los objetivos generales y específicos propuestos por las cooperativas

| Cooperativa | Objetivo general | Objetivos específicos |
|--|---|---|
| CEPIBO (posteriormente Río y Valle) | Trabajar para construir un ecosistema de cooperación más saludable y sostenible, fomentar una cultura innovadora de resolución de innovación. | <ul style="list-style-type: none"> - Contar con productores líderes que puedan desempeñar cargos de acuerdo con los objetivos de la cooperativa. - Concientizar a los socios sobre capital social y su importancia para la cooperativa. - Crear un plan de comunicación organizacional. |
| Norandino | Producir derivados de cacao de alta calidad, garantizando inocuidad, para su comercialización en mercados especiales. | <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el suministro de cacao 100% trazable con niveles aceptables de metales pesados y libre de agroquímicos. - Profesionalizar al equipo de Norandino para producir derivados de cacao que cumplen con los requisitos de calidad e inocuidad a nivel nacional e internacional. - Conocer y profesionalizar la comercialización de derivados del cacao. <p>Posicionamiento de Norandino en el servicio de proceso de licor de cacao y derivados a organizaciones y empresas.</p> |
| Sol y Café | Mejora de la productividad, calidad, capitalización y gobernanza de los socios de la Cooperativa Sol y Café. | <ul style="list-style-type: none"> - Generar innovaciones para incrementar los niveles de productividad y calidad del café de la cooperativa. - Fortalecer el sentido de pertenencia del socio. |
| Manduvirá | Mejorar las condiciones de vida de la población campesina de Arroyos y Esteros. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la economía de las familias de socios productores de caña de azúcar, fortaleciendo sus capacidades productivas y, por lo tanto, mejorando la generación de sus ingresos y medios de vida, a través del aumento del rendimiento de sus parcelas de caña de azúcar. |

Como se puede ver en la Tabla 8, solo Río y Valle (anteriormente CEPIBO) propone actividades dentro de gobernanza, mientras que Sol y Café y Manduvirá propusieron objetivos más relacionadas a productividad. Por otro lado, la propuesta de Norandino fue orientada más al eje de calidad, seguido por Sol y Café.

Es importante recordar que, mi participación se dio desde que se tuvieron las propuestas finales de proyecto aprobadas. Teniendo como punto de partida las propuestas ya construidas, en la elaboración de la línea base y en las visitas de monitoreo, se plantearon preguntas facilitadoras que buscaban dos objetivos principalmente: la integración de las actividades hacia un objetivo más grande y general; el entendimiento de que, cada actividad por más aislada que las cooperativas percibieran, podía tener un impacto en toda la organización, comunidad y por lo tanto contribuir al manejo del paisaje.

Tal como se había descrito en la sección 3.1, en descripción del proyecto, los ejes propuestos son productividad, calidad, gobernanza, capitalización y género. A continuación en la Tabla 9, se pueden ver los retos y amenazas hallados en las propuestas, así como en el levantamiento de la línea base.

Tabla 9: Amenazas y retos hallados en las propuestas iniciales de las cooperativas y en el levantamiento de la línea base

| Amenazas | Retos |
|--|---|
| Cambio en las certificaciones | Falta de comunicación asertiva y efectiva al interior y exterior de la cooperativa. |
| Disminución de la productividad | Falta de capacidades técnicas para algunas actividades. |
| Cambios políticos | Acceso a capital. |
| Ingreso de malos directivos | Compromiso de los socios y socias. |
| Plagas y enfermedades | Los cambios en las normativas de los principales mercados internacionales. |
| Incremento de costos | Cambios en los lineamientos de las certificaciones. |
| Falta de mano de obra. | |
| Disminución de los precios de mercado. | |

Dentro de los hallazgos, todas las cooperativas se enfocaron más en aspectos técnicos y manifestaron su preocupación frente a la baja productividad, o no tener una calidad homogénea de su producto en función a las especificaciones del mercado. Incorporar el tema de cambio climático se daba más como resultado del análisis de por qué se producían en mayor escala las plagas y enfermedades, donde, tanto personal técnico como membresía mencionaban que era porque el clima venía cambiando.

Por otro lado, dentro de esta revisión inicial de propuestas así como de levantamiento de línea base, se identificó que los equipos veían a las actividades de manera divorciada, es decir, sin analizar más a fondo cómo la mejora en los ejes del proyecto, contribuyen a una escala de paisaje. En este sentido, en la línea base se propusieron diferentes preguntas facilitadoras de reflexión sobre el impacto en la comunidad y en el paisaje (ver Tabla 10).

Tabla 10: Preguntas orientadoras para recoger la percepción de cómo los ejes del proyecto contribuyen en la gestión del paisaje

| Eje del proyecto | Preguntas facilitadoras | Respuestas más frecuentes en la línea base y primeros monitoreos |
|-------------------------|---|--|
| Productividad | ¿Cómo la productividad influye en el cambio de uso de suelo o las decisiones que pueda tomar con respecto a este tema? ¿Considera que la productividad puede influir en las decisiones frente a deforestar o no? | Se desean generar más ingresos para las familias productoras y cooperativa, y no se puede lograr si no lo incrementan. La deforestación es una práctica que se da más en algunas zonas del país, o está influenciada por otras cosas. Se debería monitorear a los que deforestan más. |
| Calidad | ¿Cómo la calidad influye en la toma de decisiones sobre el área producida? | Puede que sí tenga relación, pero es lo que el cliente específica. |
| Capitalización | ¿Consideran que las actividades o capitalización de la cooperativa repercute en las decisiones sobre la comunidad, paisaje? | Puede que sí, porque se puede invertir más en producción. |
| Gobernanza | ¿Cómo la toma de decisiones puede repercutir en el desarrollo comunitario y de paisaje? ¿Creen que tiene una relación? ¿Cuentan con un plan para el cambio climático que cuenta con presupuesto o está dentro de sus documentos de gestión? | Sí, sobre todo en asamblea. Algunas cooperativas tenían el área ambiental desde la metodología de los planes estratégicos, pero todavía no suficiente claridad de cómo integrarlo con las otras actividades. |

Se debe aclarar que, dado que el enfoque de paisaje no era un objetivo del programa como tal, se realizó esta parte de manera cualitativa para incorporarlo en acciones específicas dentro de los ejes de cada proyecto. Asimismo, el programa estaba enfocado también en las lecciones aprendidas dentro de la ejecución, y la integración de los conceptos fue una de las principales lecciones que trajeron estos espacios de reflexión.

El cambio de cada cooperativa con respecto al enfoque de paisaje se dio a diferente escala, y dependiendo de cómo cada equipo enfocó las actividades. Asimismo, es importante mencionar que, muchos equipos rotaron sobre todo con la pandemia, lo cual dificultó la temporalidad en ejecución y aplicación de nuevos conceptos y un enfoque más holístico. Dichos cambios se especificarán mejor en la sección de la caracterización de cada cooperativa.

Un enfoque particular de este programa es la manera de ejecución de actividades. Si bien los fondos provienen de USAID y van directamente a Equal Exchange, éste brinda el dinero para ejecución directa por parte de las cooperativas, y por otro lado realiza actividades transversales que incluye a las organizaciones, sobre todo en la promoción de intercambio de conocimiento.

Bajo esta última estrategia, fue importante que, una vez iniciada la ejecución, se realizó el Intercambio Cooperativo de este programa, el cual se llevó a cabo en Jaén, Cajamarca – Perú, en la Cooperativa Sol y Café. Este evento fue clave, para que las organizaciones, en función a lo que aprendían de otras, pudieran proponer o complementar su propuesta.

Como resultado de este intercambio, varias de las organizaciones complementaron su propuesta, agregando otras actividades diferentes a las iniciales. En la Tabla 11, se puede evidenciar los principales cambios que la cooperativa **Río y Valle** realizó en la ejecución de actividades a la fecha. Muchos de estos cambios fueron promovidos desde espacios como el intercambio, y otros a través de la facilitación del equipo.

Río y Valle estaba en un proceso de transición de ser la Central Piurana de Banano Orgánico a cooperativa agraria. Este cambio trajo consigo la revisión de la situación que enfrentaba en ese momento, por tal motivo se realizó la actualización de documentos de gestión.

Dentro de las principales diferencias que se puede ver, es la incorporación del enfoque de género dentro de las actividades, trayendo como resultado cambios en sus estatutos, promoviendo mayor participación de las mujeres en los órganos de poder. Asimismo, la cooperativa busca la institucionalización de la escuela de líderes, para que, cualquier socio o socia que quiera ser directivo pase primero por la escuela, garantizando la sostenibilidad de la organización.

Si bien la propuesta inicial de Río y Valle estaba más enfocada a gobernanza, productividad y calidad, donde la cooperativa al ver los cambios en la toma de decisiones de los directivos, decidió apostar por que esta actividad sea transversal al igual que el enfoque de género, es decir, actividades dentro del componente de productividad y calidad, también cuentan con el enfoque de género, desde las prácticas de contratación, consideraciones para que haya mayor participación, entre otros.

El fortalecimiento de la gobernanza trajo consigo una serie de decisiones como consecuencia de la primera. La cooperativa decidió seguir apostando por incrementar la productividad de banano, y dado que están bajo certificación orgánica, decidieron apostar por parcelas demostrativas para poner a prueba abonos de producción propia. El objetivo de hacer parcelas más productivas era generar la práctica de hacer más sostenibles las parcelas en producción, sin tener la necesidad de incrementar el área productiva, modificando la estructura predominante del paisaje.

Es importante mencionar que en las zonas donde se encuentra la cooperativa, son zonas que dependen de agua de zonas más altas, y siendo el banano un monocultivo en esta zona, surge la necesidad de nutrir el suelo, conservar agua a través de buenas prácticas agrícolas.

Actualmente, la cooperativa manifiesta que es una necesidad establecer una estrategia de plantación de árboles como barreras vivas, así como la reforestación en las zonas altas, dado que conforme la Corriente del Niño tiene repercusiones más fuertes en sus cultivos, surge cada vez con mayor fuerza esta necesidad.

Tabla 11: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Río y Valle

| Cooperativa | Río y Valle |
|---|---|
| Cadena de valor | Banano |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| Realizar diagnósticos para establecer la escuela de líderes. | - Diagnósticos y propuesta de módulos de escuela de líderes. |
| Realizar un piloto de escuela de líderes. | - Desarrollo del piloto de escuela de líderes con enfoque de género. |
| Actualización y revisión de documentos de gestión (manuales de operaciones y funciones, planes estratégicos, plan operativo anual). | - Desarrollo de escuela de líderes con enfoque de género y juventud |
| Evaluación de planes de costos y análisis de merma anual. | - Revisión y actualización de documentos de gestión. - Evaluación de la escuela de líderes. - Plan de mejora de la calidad. |

| | |
|--|--|
| Cooperativa | Río y Valle |
| Cadena de valor | Banano |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| Diagnóstico sobre la situación de calidad y recomendaciones para realizar medidas correctivas. | - Diagnóstico de acoso sexual laboral. |
| Establecer un plan de mejora de infraestructura y equipos. | - Parcelas demostrativas para la aplicación de abonos orgánicos producidos por la cooperativa. |
| Capacitar a personal y directivos en las normas de producción. | - Construcción e implementación de una biofábrica para abastecer de insumos orgánicos a productores y productoras. |
| Establecer un plan de mejora de calidad | |

Si bien en la Tabla 11, se mencionan las actividades realizadas por la cooperativa, las que tuvieron mayor fuerza fueron las relacionadas al eje de gobernanza. En este sentido, de acuerdo con las preguntas facilitadores, la cooperativa tuvo los siguientes cambios enumerados en la Tabla 12, relacionados con la comunidad y el paisaje.

Tabla 12: Cambios en el proceso de ejecución de Río y Valle, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje

| Eje del proyecto | Resultados dados en el proceso |
|-------------------------|---|
| Productividad | El incremento de la productividad trae mayores ingresos a las familias y hace que éstas no busquen otras actividades ajenas al banano, ya sea a través de la migración a otros cultivos dentro de la misma región que implique otras labores o actividades que lleven a la deforestación. Asimismo, la cooperativa ha identificado que si no saben cómo interpretar variables climáticas, no puede tomar decisiones frente al cambio climático, sobre todo influenciado con el fenómeno de El Niño costero, pueden verse afectados sus cultivos por lo tanto la productividad de estos. |
| Calidad | Uno de los principales factores dentro del cultivo de banano orgánico es la calidad. La cooperativa debe responder a las especificaciones de los clientes y las certificaciones. Por otro lado, actualmente se ven amenazados con el Fusarium Raza 4, siendo diferentes las medidas que se vienen aplicando, pero dentro de ellas han visto la necesidad de trabajar con escuelas temas de identificación del fusarium, así como educación ambiental. Asimismo, dentro de las medidas correctivas que se analizaron, fue la plantación de árboles como barrera viva, de tal manera que pueda evitar el paso de vecinos sin las medidas de protección frente a la amenaza. |
| Capitalización | Río y Valle al ser ahora una cooperativa, ha podido capitalizar por acuerdo de asamblea. Esto le da una mayor capacidad de negociación ante las fuentes financieras, también mayor capacidad en la toma de decisiones de inversión que, repercuten en las actividades propuestas en las comunidades con enfoque de paisaje. |
| Gobernanza | Esta ha sido la actividad más fuerte, y el principal cambio ha sido el fortalecimiento de sus líderes en la toma de decisiones. Actualmente tienen injerencia en espacios de decisión gremiales, también ante el Estado. Esto |

| Eje del proyecto | Resultados dados en el proceso |
|------------------|---|
| | repercute también en poder decidir frente a las amenazas del territorio, sobre todo ante las cada vez más frecuentes amenazas de fenómeno de El Niño. |

En el caso de **Norandino**, la propuesta fue en su totalidad al fortalecimiento de los procesos y la calidad de la planta de licor, así como la investigación sobre el contenido de cadmio. Sin embargo, a partir del primer intercambio cooperativo, Norandino modificó su propuesta a trabajar otras actividades. Dentro de las propuestas fueron el cálculo de la huella de carbono de la planta, para posteriormente hacer el cálculo en campo. Este cálculo posicionaría a Norandino como una de las pocas cooperativas en el país con esta medición, lo que permitiría como consecuencia posicionar las actividades de reforestación en la sierra de Piura, así como planificar las mejoras que darían soporte a las relaciones comunitarias de la cooperativa.

Otro cambio importante que realizó la cooperativa fue la incorporación de gobernanza y género en sus actividades, considerando esto como actividades clave para que actividades más técnicas tuvieran éxito. Es importante mencionar que, a diferencia de Río y Valle con la escuela de líderes, Norandino optó por capacitar al equipo técnico en metodologías para el fortalecimiento de la gobernanza, dado que su ámbito involucra trabajar con más de 6000 familias, lo que dificulta presupuesto y logística para hacer una escuela de líderes como tal.

En el caso de género, fue importante identificar una persona que dinamizara el componente. Inicialmente fue una consultora independiente, sin embargo, posterior a esta experiencia, se designó a la encargada de recursos humanos como responsable del componente. Esta decisión conllevó a tener resultados tangibles como capacitaciones a personal de la planta, respuesta a las certificaciones, así como poder llevar a cabo los dos diagnósticos sobre acoso sexual laboral, tal como la ley lo indicaba.

Otro cambio importante fue la incorporación de otra línea de investigación relacionada a contenido de acrilamida en panela, compuesto que, si se consume en altas cantidades, de acuerdo a estudios y especificaciones de la Unión Europea, produce cáncer. En este sentido, la cooperativa a través de la investigación en conjunto con Bioversity, concluyeron que existe una relación proporcional entre la acrilamida y la asparagina, compuesto que puede ser detectable desde campo (lo que no ocurría con la acrilamida), reduciendo costos y pudiendo aplicar medidas correctivas desde el proceso.

Otra actividad realizada con Norandino, fue la medición de la sostenibilidad de la cooperativa, integrando metodologías de Global Reporting Initiative, MESMIS (Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo incorporando Indicadores de Sustentabilidad) y SAFA (acrónimo en inglés de los Sistemas de Evaluación de la Sostenibilidad para la Alimentación y la Agricultura), en la que se evaluaron las siguientes aristas: social, ambiental, económico y gobernanza como un plus propuesto de acuerdo a la metodología SAFA de la FAO.

En la Tabla 13, se pueden evidenciar las actividades propuestas inicialmente por la cooperativa y las ejecutadas a través de las modificaciones dentro del programa.

Tabla 13: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Norandino

| Cooperativa | Norandino |
|--|---|
| Cadena de valor | Café, cacao y panela |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| <p>Evaluar y fortalecer el sistema interno de control relacionado a control de metales pesados y agroquímicos.</p> <p>Zonificación y mapeo de áreas con riesgos de presencia de metales pesados y agroquímicos.</p> <p>Investigación sobre mezclas de cacao apropiadas con perfiles de sabor y niveles de cadmio aceptables</p> <p>Fortalecer las actividades en investigación sobre remediación en el cultivo de cacao afectado por cadmio.</p> <p>Promover la certificación y acreditación internacional de un laboratorio de análisis de metales pesados y agroquímicos en Perú.</p> <p>Implementar HACCP y FSVP, las bases para certificación ISO.</p> <p>Adaptar el sistema de datos de producción para funcionar con la nueva planta y conectar al sistema de los equipos de la misma.</p> <p>Asesorías de expertos de calidad e inocuidad.</p> <p>Implementar un plan de capacitación para la operación de planta.</p> <p>Capacitar y ampliar el equipo de ventas en nuevos mercados nacionales e internacionales.</p> <p>Elaborar un plan de promoción y marketing para productos y servicios, dirigido a chocolateros y cooperativas.</p> | <p>Se generaron mapas de identificación de zonas según el contenido de Cadmio.</p> <p>Se generó una estrategia para el acopio de cacao de acuerdo a la identificación por zonas.</p> <p>Se generó una estrategia de mezclas de cacao con material procedente de zonas con menor cantidad de Cadmio.</p> <p>Se fortaleció el mercado nacional a través de una estrategia de branding.</p> <p>Se realizó una investigación sobre contenido de acrilamida en panela, permitiendo modificar procedimientos en las bases de acopio.</p> <p>Se calculó la huella de carbono para dos períodos, proyecto por el cual se enlazaría con el proyecto de reforestación en la sierra de Piura, y permitiría a la cooperativa generar una estrategia de mitigación y reducción de la huella.</p> <p>Se generaron procedimientos para la implementación de certificaciones de planta de licor.</p> <p>Se trabajó una estrategia para generar capacidades en jóvenes para el mantenimiento de despulpadoras en las bases sociales que trabajan café.</p> <p>Se realizó la revisión del material de metodologías para la capacitación de nuevos líderes, y se construyó una estrategia de</p> |

| Cooperativa | Norandino |
|---|---|
| Cadena de valor | Café, cacao y panela |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| Elaborar un plan de negocios y suministro de cacao para la planta y una estrategia de comunicación y política de compra. | gobernanza llamada “Talleres de sucesión generacional”. |
| Crear nuevas áreas complementarias de desarrollo de nuevos productos, marketing. | Se desarrollaron materiales de promoción de la planta de licor de cacao, así como la promoción de intercambios con expertos nacionales e internacionales sobre calidad de chocolate. |
| Desarrollar productos derivados de licor de cacao a nivel piloto (barras, nibs y otros), para promocionar el servicio de maquila de licor de cacao. | Se han desarrollado dos diagnósticos sobre acoso sexual laboral en la cooperativa, y se ha elaborado una ruta para abordarlo. |
| Elaboración de fichas técnicas básicas para ofertar los productos de la planta. | Evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa (ambiental, social, económico y de gobernanza). |
| Desarrollo de marcas de orígenes de licor de cacao y elaboración de envases y embalajes. | - Evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa a través de la integración de tres metodologías de evaluación de la sostenibilidad (Sustainability Assessment of Food and Agriculture, Global Reporting Initiative y Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales). |
| Intercambios de calibración y para desarrollar nuevos productos con clientes o clientes potenciales. | |
| Estudio de mercado nacional e internacional para derivados de cacao. | |
| Articulación e identificación de proveedores y clientes de materia prima para proceso de licor de cacao. | |
| Participación en eventos nacionales de la industria de derivados de cacao. | |
| Desarrollo de material de promoción y difusión de los servicios de la planta de licor de cacao. | |

Dentro de las cooperativas parte del trabajo, Norandino fue una de las que dio los cambios más drásticos o de diversificación de actividades al ver que podían repercutir más en sus comunidades y ámbitos. Al ser una cooperativa tan grande, no es fácil tener un impacto homogéneo en las familias, sin embargo, se considera que vienen armando buenas bases para poder tener un mejor enfoque en la siguiente etapa (Tabla 14).

Tabla 14: Cambios en el proceso de ejecución de Norandino, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje

| Eje del proyecto | Resultados dados en el proceso |
|-------------------------|---|
| Productividad y calidad | <p>Como bien se ve preliminarmente, la propuesta de Norandino fue muy enfocada a generar conocimiento a través de alianzas con instituciones dedicadas a investigación, para poder mejorar la toma de decisiones frente a inversiones, impacto y sobre todo, que no genere un impacto negativo en las familias productoras.</p> <p>El foco no fue tanto productividad como tal, sin embargo, Norandino manifestó en las visitas de monitoreo que a través de la mejora de sus procesos de calidad sobre todo con el mapeo de cadmio de cacao, permitió seguir comprando cacao a las familias sin que éstas se vieran afectadas económicamente. Esto trae como consecuencia que las familias no migren o cambien los sistemas a otros cultivos, o migren a otras zonas donde deforesten o cambien el uso del suelo drásticamente.</p> <p>En cuanto a la medición de la huella, el cual fue otro de los cambios principales, hizo que Norandino fortaleciera su estrategia ambiental frente al círculo cooperativo, denotando su responsabilidad ante la comunidad pero sobre todo pudiendo integrar la estrategia con proyectos que ya manejaba anteriormente como el de la reforestación de la sierra de Piura.</p> |
| Gobernanza | <p>Teniendo bases sociales tan lejanas unas de otras, y teniendo más de 6000 familias asociadas, una estrategia aplicada fue la descentralización de formación de capacidades con un enfoque en la juventud e incorporando a más mujeres en el proceso. En esta cooperativa no se pudo medir los resultados de manera directa con respecto a las escuelas desarrolladas, sin embargo, durante las visitas de monitoreo, la cooperativa manifestó que las inspecciones externas por comercio justo notó un cambio en el conocimiento cooperativo, y la importancia de éste en la gestión comunitaria y de paisaje.</p> |

Para el caso de **Sol y Café**, esta cooperativa sí tuvo actividades propuestas relacionadas a la plantación de árboles forestales como parte de los sistemas agroforestales que propone. Es importante mencionar que, esta cooperativa, cuenta con profesionales forestales dentro de su equipo, lo que hace que la visión y actividades vaya encaminado a incluir actividades de este tipo. Asimismo, la cooperativa ha impulsado fuertemente durante estos años los sistemas agroforestales, también con el objetivo del aprovechamiento de madera a futuro.

Asimismo, la cooperativa promueve la investigación a través de tesis con estudiantes de pregrado de las universidades locales, que está alineado a las líneas de interés de la cooperativa y el fortalecimiento cooperativo como objetivo principal del programa ejecutado.

Siendo una de las cooperativas con mayor gobernanza, tiene como estrategia la formación de socios y socias en las bases sociales a través de la asistencia de promotores. Estos promotores que, en otras cooperativas, cumplen el rol de asistencia técnica, tienen como objetivo el fortalecimiento de las bases a través de un acompañamiento constante que va desde aspectos técnicos hasta la gobernanza. A su vez, complementa las funciones y labores del equipo técnico, y garantiza el cumplimiento de las recomendaciones técnicas, certificaciones y sus deberes como socio o socia cooperativista.

Sol y Café, centra mucho sus actividades en el incremento de la productividad por área. Cuenta con la productividad más alta del programa, iniciando con 28 quintales de café por hectárea, teniendo como estrategia trabajar en la misma área pero haciéndola más productiva a través de iniciativas como la producción de abonos orgánicos. Esta estrategia, acompañada de un mecanismo diferenciado de pago de café no sólo por cantidad, sino por calidad, promueve que las familias cooperativas intensifiquen las buenas prácticas en los sistemas agroforestales existentes, sin necesidad de aperturar área o deforestar para nuevas áreas.

Esta organización no ha buscado crecer en membresía ni en área, pero sí en garantizar buenos servicios a sus asociados, no sólo a través de la comercialización de su producto, sino también a través de la fidelización de socios y socias a través de sus programas de salud, buena alimentación, escuela cooperativa, cafetería, e incluso un hotel para que socios y socias cuando van a dejar su café a Jaén, puedan quedarse en el establecimiento de su cooperativa.

Como se mencionó anteriormente, con respecto a la calidad, Sol y Café maneja una estrategia diferenciada de pago por producto, que se concentra no sólo en cantidad de café sino en calidad, sumado al plus de las certificaciones. En este sentido, cuenta con un sistema de trazabilidad bastante riguroso, pero que también ofrece la oportunidad de generar capacidades en socios y socias, para la mejora de la calidad dado que ésta afecta su economía si no cumplen con las recomendaciones técnicas de la cooperativa.

Es así que, durante la ejecución del proyecto, la cooperativa implementó secadores solares a socios y socias que han sido ejemplo en las bases sociales. El objetivo de trabajar con este grupo, es que sirvan de ejemplo para que otras familias puedan replicar este modelo, presentando mejora en la calidad de puntaje en taza, así como el rendimiento en físico, características que traen un incremento en el pago de café.

Junto a las estrategias anteriormente mencionadas, Sol y Café tiene un programa de capitalización bastante sólido, sin embargo, en la ejecución de éste, se dieron cuenta que era importante generar capacidades como educación financiera a los socios y socias. El objetivo de esto era poder hacer que las familias identificaran los tipos de gastos que tenían después de recibir los pagos de café, así como a qué el dinero. Desarrollaron un piloto denominado, Gasto – Ahorro e Inversión. Como resultado de esta experiencia, la cooperativa hizo planes de ahorro e inversión a un grupo de familias, para que lo pudieran invertir ya sea en mejorar la productividad, hacer crecer sus secadores solares, o generar otro ingreso a través de otra actividad, reduciendo así la necesidad de préstamos con intereses altos.

La solidez de actividades de esta cooperativa radica también en el equipo con el que cuenta, y la estrategia con éste. También se ha desarrollado capacidades en personas locales y ha promovido estudios o especializaciones que también nutran las actividades de la cooperativa, teniendo como resultado poca o nula rotación del equipo durante la ejecución del proyecto. Asimismo, es importante mencionar que, es una de las pocas cooperativas que tienen un solo gerente desde la fundación de la organización.

En la Tabla 15, se puede evidenciar las actividades propuestas inicialmente y las actividades ejecutadas.

Tabla 15: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Sol y Café

| | |
|---|---|
| Cooperativa | Sol y Café |
| Cadena de valor | Café |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| Investigación y producción de insumos orgánicos. | Investigación sobre producción de abonos. |
| Proveer semillas, plántulas y plantones de variedades identificadas y certificadas (400,000 plantones de café y 100,000 plantones forestales) | Producción de plántulas de café y plantones forestales en el vivero de la cooperativa. |
| Desarrollo, validación y promoción de innovaciones en infraestructura post cosecha. | Establecimiento de secadores solares para la mejora de la calidad de café. |
| Ampliación del servicio de acopio en las bases sociales. | Establecimiento de crianza de peces a partir de tecnología biofloc. |
| Fortalecer el consumo interno. | Diversificación productiva a través de la instalación de establos de animales. |
| Pasantía internacional. | Capacitaciones en educación financiera a socios. Implementación del programa Gasto, Ahorro e Inversión. |
| Entrenamiento en gestión financiera. | Mejora de la gobernanza a través del fortalecimiento de las bases sociales. |
| Estrategias de socialización y concientización a los socios. | |

| | |
|---|-------------------------------|
| Cooperativa | Sol y Café |
| Cadena de valor | Café |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| Claridad de los procesos, preparación de jóvenes e inclusión de mujeres. Asesoramiento en reglamentar las políticas de procesos. Educación cooperativa. | |

En la Tabla 16, se presentan los cambios en la ejecución del proyecto por Sol y Café.

Tabla 16: Cambios en el proceso de ejecución de Sol y Café, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje

| Eje del proyecto | Cambios en el proceso |
|-----------------------------|--|
| Productividad | Sol y Café apoyó tesis para la validación de abonos, lo cual pueda enriquecer la estrategia de fertilización. Sol y Café tiene un programa intensivo de fertilización, lo que busca generar mayor productividad por área de café, y reduciendo la presión sobre los bosques aledaños. Asimismo, esta estrategia se fortalece a través de los promotores sociales de cada base comunitaria, aparte de la asistencia técnica de la cooperativa. Por otro lado, es la cooperativa que promueve con más fuerza la instalación de sistemas agroforestales, por tal motivo cuenta con un vivero propio instalado que provee a las familias, plantones de café para la renovación, y especies forestales para enriquecer el sistema. Es importante mencionar que, a través de la diversificación productiva, se incrementan los ingresos de los socios y socias. |
| Calidad | La implementación de los módulos de secado, ha incrementado la calidad en taza de café, así como de rendimiento físico. Dado que la estrategia de pago de la cooperativa es de calidad y cantidad en conjunto, el ingreso de los socios y socias que han aplicado esta técnica, se ha incrementado, por lo tanto disminuye la necesidad de aperturar más área de siembra. |
| Gobernanza y capitalización | Como se había descrito en la sección de productividad, Sol y Café tiene promotores en las bases sociales, quienes son embajadores de los principios, misión y visión cooperativa. Asimismo, todos los años, los equipos tanto gerenciales como administrativos hacen bajadas a bases a transmitir cómo va el negocio, y qué se espera de cada campaña. Por otro lado, es la cooperativa con mayor proyección en el tema forestal, y de las ventajas que da este mecanismo en el cultivo de café. Por otro lado, dentro del piloto Gasto, Ahorro e Inversión, basado en la cultura financiera, y cómo la aplicación de esta puede repercutir en la mejora de la unidad productiva. Esto constituye una base para la siguiente etapa de proyecto, para que se puedan implementar más acciones en enfoque de paisaje. |

En el caso de **Manduvirá**, al igual que Sol y Café, ha tenido un solo gerente desde su fundación, las actividades han sido más direccionadas inicialmente a productividad y calidad. Sin embargo, desde el levantamiento de la línea base en el 2019, se pudo ver un gran potencial para trabajar otras líneas que posteriormente la cooperativa implementaría como el tema de género y gobernanza.

Dentro de las parcelas demostrativas, se tuvo de estrategia la contratación de un experto en caña de azúcar quien ha venido dando acompañamiento a las actividades, con el acompañamiento de dos jóvenes hijos de productores socios de la cooperativa. Esta estrategia, aparte de generar inclusión de jóvenes en las actividades, ha servido de ejemplo para otras cooperativas, en generar oportunidades para que hijos e hijas de familias socias puedan aprender y desarrollarse profesionalmente.

Durante la implementación de las parcelas demostrativas y la medición de variables de crecimiento y calidad bajo seis tratamientos, se notó la incidencia del clima, dado que Paraguay suele tener cambios bruscos de temperatura, experimentar períodos largos (para la caña) de sequía. En este sentido, en el primer intercambio cooperativo, la coordinadora de proyecto de la cooperativa pudo ver el vivero central que maneja la cooperativa Sol y Café, pudiendo replicar posteriormente esta experiencia en su cooperativa, para promover la siembra de especies forestales en las parcelas de socios y socias.

Por otro lado, en línea a los cambios drásticos de temperatura, se vio una disminución de la productividad de la caña, teniendo que recurrir a masificar la producción de abonos líquidos y sólidos, siendo el proyecto que promoviera la masificación de la primera, para poder aplicar abonos líquidos con el uso de dron en las parcelas de caña, para disminuir los efectos de la sequía.

Asimismo, se implementó una estación meteorológica que, junto con una plataforma Agrocognitive, ayudaría a alimentar la base para determinar patrones de comportamiento de la caña, y la cooperativa pueda tomar decisiones ante la logística en tiempos de zafra, y también si aplicar o no insumos. Actualmente se están monitoreando satelitalmente 100 hectáreas de caña, y la plataforma va dando alertas tempranas sobre el comportamiento del cultivo.

En cuanto a gobernanza, si bien Paraguay, a través del Instituto Nacional de Cooperativas, promueve que todo socio o socia de una cooperativa pase por un proceso de formación a

través de esta institución, antes de ser directivo o postular a un órgano de gobierno cooperativo, la cooperativa ha manifestado la necesidad de intensificar las prácticas de buena gobernanza para la mejora en la toma de decisiones sobre el área de incidencia de la cooperativa.

Si bien, no se logró concretar un diagnóstico, o plan para realizar una experiencia similar a la Escuela de Líderes de Río y Valle, se ha fortalecido a la cooperativa a través de la actualización del plan estratégico, así como el manual de roles y funciones. Esto, sin duda alguna, contribuirá a la implementación de la siguiente etapa del programa.

En cuanto a género, Manduvirá fue una de las cooperativas pioneras dentro del programa, en realizar acciones tangibles para abordar el enfoque de género de manera transversal en su cooperativa. A través del programa, se construyó la política de género, se realizó un diagnóstico de acoso sexual laboral y se desarrollaron mecanismos de monitoreo de estos avances. Asimismo, la cooperativa ha tenido incidencia local, regional e incluso nacional sobre este tema, posicionando su compromiso social frente a Comercio Justo y la comunidad en general.

Gracias a estas iniciativas, otras cooperativas se sumaron a trabajar fuertemente el componente de género. Río y Valle incluyeron un módulo específico de género en la escuela de líderes, y posterior a este módulo, solicitó la inclusión de espacios de reflexión en todos los temas de la escuela y desarrolló un diagnóstico de acoso sexual laboral. Asimismo, Norandino incluyó capacitaciones al personal del complejo industrial (planta de café, licor de cacao y panela), abordó dos diagnósticos de acoso sexual laboral e implementó la ruta para abordar y prevenir casos en la cooperativa (ver Tabla 17).

Tabla 17: Descripción de actividades planteadas versus las ejecutadas para la cooperativa Manduvirá

| Cooperativa | Manduvirá |
|---|--|
| Cadena de valor | Caña de azúcar |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| Selección y preparación de la parcela experimental. | Establecimiento de parcelas demostrativas aplicando seis tratamientos. |
| Plantación de caña de azúcar y abonos verdes. | Establecimiento de parcelas semilleras. |
| Manejo de las parcelas | Establecimiento e implementación del tratador térmico para mejorar la calidad de la semilla de caña. |
| Capacitaciones de buenas prácticas agrícolas. | |
| Cosecha | |
| Día de campo. | |

| | |
|--|---|
| Cooperativa | Manduvirá |
| Cadena de valor | Caña de azúcar |
| Actividades propuestas inicialmente | Actividades ejecutadas |
| | Mejora en la infraestructura de la producción de abonos líquidos. Implementación de una plataforma de seguimiento climático para prevenir sequías. Creación e implementación de la política de género. Diagnóstico de acoso sexual laboral en la cooperativa. Implementación de la ruta para abordar el acoso sexual laboral en la cooperativa. |

En la Tabla 18, se pueden ver algunos de los principales cambios en el proceso, que contribuyen a la gestión de paisaje, sobre todo considerando una siguiente etapa de proyecto.

Tabla 18: Cambios en el proceso de ejecución de Manduvirá, con la incorporación de las bases de enfoque de paisaje

| Eje del proyecto | Cambios en el proceso |
|-------------------------|---|
| Productividad y calidad | Las buenas prácticas agrícolas enmarcados en un sistema orgánico son necesarios sobre todo considerando los recursos disponibles en la zona. Sin embargo, algo que se ha agravado en los años de implementación de proyecto, son los drásticos cambios de temperatura que no favorecen al cultivo de caña. Uno de los principales cambios que se han dado, es la integración de manejo de data climática para la toma de decisiones sobre la productividad, y sobre la aplicación de diferentes prácticas para el incremento de la productividad. A la fecha se han realizado tres días de campo, para exponer los principales resultados de los tratamientos para el incremento de la productividad que, con la correcta aplicación y promoción del equipo técnico, puede significar un incremento en los ingresos de las familias productoras de caña de azúcar. Asimismo, la cooperativa actualmente ya cuenta con un vivero instalado, y con campañas intensivas de reforestación en los predios agrícolas, como respuesta a la sensación térmica cada vez más drástica. |
| Gobernanza y género | Género fue el primer eje de proyecto social que fue implementado con mucha fuerza desde el inicio. La incorporación de las mujeres dentro de los procesos de Manduvirá ha contribuido a mejorar actividades como la instalación de huertas, comercialización de los productos de las huertas, implementación del vivero, y una visión más holística del predio agrícola. En cuanto a gobernanza, las actividades más fuertes han sido relacionadas a dos planes estratégicos, sin embargo, consideramos que, a través del fortalecimiento de los equipos como primer paso, se puede lograr una mejor toma de decisiones en el enfoque de paisaje. |

Aporte profesional

Mi formación como forestal me permitió tener una visión holística de las actividades, buscando un impacto positivo que trascendiera a los asociados de las cooperativas. Durante la revisión de propuestas y la elaboración de la estrategia de monitoreo, integré preguntas que ayude a las cooperativas a reflexionar sobre el impacto ambiental de sus actividades.

Ante la creciente necesidad de hablar sobre cambio climático, introduje temas como la captura y huella de carbono en los diálogos con las cooperativas, en las reuniones de monitoreo, así como en las visitas presenciales. Para fortalecer la comprensión de estos temas, organicé una escuela de sostenibilidad en 2020, donde se planteó tratar conceptos clave y el rol de las cooperativas frente al cambio climático. A pesar de que no se pudo concretar como tal, debido a la pandemia, es una actividad que se ha logrado plantear en la nueva fase del proyecto que ha iniciado en septiembre del 2023.

Como resultado de mi trabajo, las cooperativas modificaron sus propuestas para incluir actividades ambientales. Por ejemplo, Norandino midió su huella de carbono con mi apoyo, obteniendo un reconocimiento del Ministerio de Ambiente. Esta iniciativa se integró con la estrategia de reforestación de la sierra de Piura que la cooperativa ya desarrollaba.

Asimismo, con Norandino desarrollé la medición de la sostenibilidad a través de establecer criterios sociales, ambientales, económicos y de gobernanza. Esto trajo como resultado, la creación de una herramienta que permita medir año a año a la cooperativa, cómo ha variado la sostenibilidad y dentro de qué actividades, para poder generar un plan de acción frente a ello. El ejercicio y reflexión de ver todas las actividades como un todo, ha hecho que éstas tengan más coherencia, un discurso más parejo hacia un objetivo común, y hacia lograr un impacto positivo en la gestión del paisaje.

En el caso de Manduvirá, mi contribución se centró en ayudarles a comprender las variables climáticas para la toma de decisiones. Facilitando espacios de reflexión, elaborando un manual de estaciones meteorológicas y apoyando en la gestión de la plataforma climática, la cooperativa está mejor preparada para manejar sus cultivos y realizar plantaciones. Asimismo, a través del intercambio organizado, se pudo apoyar a la cooperativa a poder ver otras experiencias de establecimiento de viveros y cómo a través de los servicios cooperativos también se puede contemplar actividades forestales.

Con Río y Valle, mi mayor aporte fue en la construcción de la escuela de líderes. Inicialmente enfocada en el cultivo y la función de los directivos, la escuela se transformó en una plataforma para la toma de decisiones, la gestión frente a otros actores y la búsqueda de alianzas. Como resultado, algunos miembros de la escuela ahora forman parte de la Junta Nacional de Banano y están impulsando iniciativas como la siembra de árboles en el área, ya sea como barreras vivas, o para la conservación y manejo de cuencas en las zonas altas de la zona, así como el manejo de residuos.

b) Caracterización de los mecanismos de monitoreo y evaluación

Para el monitoreo, el proyecto estableció dos mecanismos principales: monitoreo a través de llamadas quincenales a las cooperativas, con una agenda de puntos de monitoreo creada, y revisión de planes de trabajo; y como segundo mecanismo, las visitas de monitoreo a las organizaciones, que se realizaron en promedio dos veces al año, y en algunas oportunidades para alguna actividad específica con las cooperativas.

Como se mencionó anteriormente, se partió de la revisión de las propuestas iniciales, y se hizo una etapa de gabinete para la revisión de datos regionales, nacionales con respecto a cada cadena de valor. Esto llevaría al planteamiento de la metodología del levantamiento de línea base. El procedimiento, se puede ver a continuación en la Figura 13.

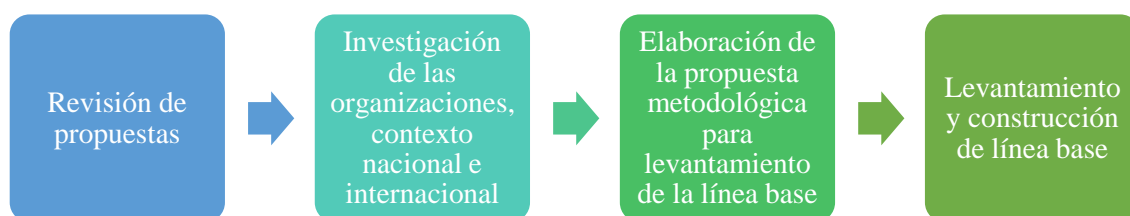


Figura 13: Proceso para el levantamiento de la línea base

En cuanto a la construcción metodológica, ésta se hizo planteando la identificación de representantes de la parte social (membresía de la cooperativa), ya sea la junta directiva, socios o socias líderes, y equipo operativo de la cooperativa (equipo técnico, gerencias, equipos de proyectos). El objetivo, era tener diferentes tipos de insumos que nos permita ver el verdadero impacto de las actividades a lo largo del tiempo.

El levantamiento de la línea base se realizó de manera presencial, a través de grupos focales, entrevistas, y solicitud de información base de las cooperativas. Posterior a eso, se elaboró

el documento de la línea base, con los datos base del programa. Inicialmente el programa solicitaba el monitoreo de nueve indicadores como se puede apreciar en la Tabla 19.

Tabla 19: Listado de indicadores propuestos por el programa, y propuestos para las cooperativas

| Indicadores propuestos por el programa | Indicadores propuestos por cooperativa |
|---|--|
| 1. Valor en dólares del ingreso y/o servicios ofrecidos a socios y socias | 1. Puestos de trabajo generados a mujeres y jóvenes con la ejecución del proyecto. 2. Mujeres, hombres y jóvenes ocupando puestos en toma de decisiones de las organizaciones. 3. Iniciativas encaminadas a transversalizar el enfoque de género durante la ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo. 4. Incremento de la calidad 5. Cantidad de abono producido por la cooperativa 6. Total de ingreso de la organización durante el período actual a través de las ventas del producto. |
| 2. Número de organizaciones usando herramientas y recursos desarrollados del Programa de Desarrollo Cooperativo para beneficiar a la cooperativa y los sistemas cooperativos | |
| 3. Número de socios y socias de la cooperativa que se benefician del programa | |
| 4. Cantidad (USD\$) del capital social de la cooperativa | |
| 5. Número de cooperativas con mejoras en gobernanza | |
| 6. Número de cooperativas agrícolas vendiendo sus productos a nuevos mercados, mejorando la calidad y/o vendiendo productos terminados o semi terminados. | |
| 7. Porcentaje del incremento en ventas o premios de calidad. | |
| 8. Porcentaje del aumento de la productividad de las parcelas | |
| 9. Porcentaje de mujeres participantes en programas asistidos por el Gobierno de Estados Unidos diseñados para aumentar las capacidades en temas productivos, de calidad y de gobernanza. | |
| 10. Número de personas capacitadas con asistencia del gobierno de los Estados Unidos | |

| Indicadores propuestos por el programa | Indicadores propuestos por cooperativa |
|---|---|
| para promover resultados consistentes con la igualdad de género o el empoderamiento de la mujer a través de sus roles en instituciones u organizaciones del sector público o privado 11. Valor (USD\$) de los recursos provenientes de no donantes movilizados para las prioridades de desarrollo local. | |

Si bien el proceso de monitoreo de indicadores se había establecido en 2019, la pandemia de 2020 obligó a replantear la estrategia. Se requería una herramienta de fácil uso y comprensión que permitiera un cálculo rápido y sencillo del avance de los indicadores, a la vez que posibilitara la descripción de las actividades realizadas.

En respuesta a este desafío, se desarrolló una herramienta de monitoreo que consistió en una plantilla de Excel por cooperativa, la cual contaba con indicaciones de uso, así como la descripción detallada de cada indicador, ejemplos, y espacios para completar qué variables estaba considerando la cooperativa para su llenado. Algo importante a mencionar es que, se convirtió en un proceso participativo entre varios actores, donde no sólo la coordinación de proyecto estaba involucrada, sino también área técnica, financiera, y ayudó a tener un mejor registro de actividades, y a tomar decisiones en base a ello.

Dentro de las principales características de la herramienta, destacaron la simplicidad y accesibilidad, y permitió el llenado oportuno de la data. Todo este proceso fue acompañado por la coordinación de la región, posterior al llenado, se mantuvieron reuniones para verificar datos, o absolver dudas del proceso. Esto contribuyó a cambiar algunas actividades, reorientar presupuestos, y fortalecer procesos con las cooperativas.

En respuesta a este desafío, se desarrolló una nueva herramienta de monitoreo.

La implementación de esta nueva herramienta permitió un monitoreo continuo del programa durante la pandemia. A pesar de las dificultades, se logró mantener un seguimiento efectivo del avance de los indicadores y la toma de decisiones basada en datos.

Esta experiencia evidenció la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en el diseño de las herramientas de monitoreo. La capacidad de ajustar las estrategias a las circunstancias cambiantes es crucial para asegurar el éxito de los programas, especialmente en contextos desafiantes como el de la pandemia.

En el 2021 se llevó a cabo la evaluación de medio término del programa, a cargo de una consultoría externa. La evaluación arrojó recomendaciones para mejorar el cálculo de indicadores de manera general, pero también reconoció que la herramienta de monitoreo desarrollada era de fácil uso y comprensión para las cooperativas.

Esta última característica permitió fortalecer las capacidades de monitoreo interno de las organizaciones. Las cooperativas fueron capaces de registrar información de manera autónoma, lo que contribuyó a una mayor apropiación del programa y una mejor gestión de sus recursos.

La evaluación de medio término brindó información valiosa para la mejora continua del programa. Se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer la metodología de cálculo de indicadores, a la vez que se reconoció el valor de la herramienta de monitoreo como herramienta de empoderamiento para las cooperativas.

A partir de los resultados de la evaluación, se implementaron acciones para mejorar el programa. Se actualizó la metodología de cálculo de indicadores, se brindó capacitación a las cooperativas en el uso de la herramienta de monitoreo y se promovió la participación activa de las organizaciones en la toma de decisiones.

4.2 Resultado 2: Comparar las experiencias en función al modelo cooperativo y su contribución a la gestión del paisaje

Como se puede ver en la Tabla 20, las cuatro organizaciones son cooperativas, lo cual ofrece el carácter dual de ser empresa y asociación al mismo tiempo. Sin embargo, dentro de la gama de cooperativas, según el tipo puede presentar diferencias de manejo.

Dentro de las cooperativas de servicios múltiples, como es el caso de Sol y Café, la ley peruana establece que éstas, pueden brindar servicios a sus socios en diversas áreas como producción, consumo, crédito, vivienda, educación, salud. Esto va alineado a las actividades que desarrolla actualmente la cooperativa, siendo ésta la que más servicios ofrece a las familias asociadas, y no cierra la posibilidad de abrir más servicios, como lo vendría a ser, el servicio de aprovechamiento de madera de los sistemas agroforestales en un futuro.

Por otro lado, en el caso de Norandino y Río y Valle, son cooperativas agrarias, que como bien lo dice su nombre, prestan servicios a sus socios relacionados con la producción,

transformación, comercialización y financiamiento de productos agrícolas, pecuarios, forestales y agroindustriales.

Dentro de las principales diferencias que existen entre ambas, bajo la ley peruana, las cooperativas de servicios múltiples, no tienen una actividad principal específica que la caracterice, sin embargo, aunque en la práctica, las cooperativas optan por esta modalidad para no cerrar el abanico de posibilidades comerciales o también de servicios a sus asociados. Mientras que, las cooperativas agrarias tienen una actividad principal relacionada a la transformación, producción, comercialización del producto de la cadena de valor. En cuanto a la constitución, las cooperativas de servicios múltiples necesitan un mínimo de 20 personas naturales o jurídicas para su constitución, mientras que las agrarias un mínimo de 15 personas naturales que sean pequeños productores agrarios.

Por otro lado, en el caso de Manduvirá, bajo la clasificación de cooperativas en Paraguay, una cooperativa de producción es una sociedad de personas que se unen para producir, transformar y comercializar productos agrícolas, pecuarios, forestales y agroindustriales. Busca mejorar la calidad de vida de sus socios y socias a través de la producción y comercialización de sus productos; fortalecer la economía rural mediante la creación de empleos y la generación de ingresos; promover el desarrollo sostenible. Para la creación de una cooperativa de producción se necesitan 20 personas naturales que sean pequeños productores agrarios, un capital social mínimo que lo establece el estatuto, un estatuto social que contenga objetivos, principios, reglamento y un acta de constitución.

Tabla 20: Modelo asociativo de cada organización

| Organización | Modelo Asociativo a la fecha |
|---------------------|--|
| Norandino | Cooperativa agraria |
| Río y Vall | Cooperativa agraria |
| Sol y Café | Cooperativa de servicios múltiples |
| Manduvirá | Cooperativa de producción agroindustrial |

De acuerdo con las descripciones de cada forma cooperativa, ninguna restringe la actividad forestal, es más, todas la promueven en sus conceptos; sin embargo, en el caso de Perú, ser una cooperativa de servicios múltiples, da la oportunidad de poder ver el aprovechamiento de los recursos como una oportunidad de negocio complementaria a la cadena de valor que trabajan las organizaciones. En el caso de Paraguay, tendría una equivalencia a las de servicios múltiples en Perú, y también incluye actividad forestal.

Es importante mencionar que, para el caso de Norandino, es una cooperativa agraria de segundo nivel, es decir cuenta con otras formas asociativas como parte de sus bases sociales, cada una con una estructura orgánica propia de las cooperativas o asociaciones. En este sentido, esta cooperativa enfrenta mayores retos al homogenizar criterios para el manejo del paisaje, por su gran amplitud, sin embargo, también representa una oportunidad de fortalecimiento de las bases, creando una estrategia específica por socio jurídico. Norandino ha manifestado la necesidad de trabajar mapas de riesgos, pero también la preocupación de contar con el presupuesto para poder generar capacidades internas de los equipos, sobre todo frente a la nueva regulación de la Unión Europea sobre la deforestación.

4.3 Resultado 3: Determinación de los retos y lecciones aprendidas de la gestión de estos cuatro proyectos

a) Retos

- Dentro de los principales retos tanto para la ejecución de proyecto como para el desarrollo del cargo fue la pandemia. En este período no se pudieron realizar viajes de monitoreo a las áreas de implementación, sin embargo, fue una oportunidad para poder innovar y crear metodologías virtuales.
- La pandemia trajo con sí, el incremento de los insumos, y el cambio de prioridades de las familias productoras. Esto sumado a crisis políticas en ambos países, sobre todo en Perú, a que la productividad disminuya por falta de fertilización, efecto que hasta el día de hoy se sigue afrontando.
- Por otro lado, la pandemia no sólo trajo efectos en la salud, en la productividad, sino también en la gobernanza. Durante ese período, varias cooperativas tuvieron crisis de gobernanza ya sea por decisiones de asamblea, rotación de equipos. Una de las causas mencionadas en las visitas posteriores a la pandemia, fue porque los equipos no llegaban a las bases sociales por las restricciones gubernamentales, ocasionando desconocimiento en las decisiones que podía tomar gerencia o la presidencia de la cooperativa.
- En cuanto al monitoreo, dado que parte de él se dio de manera virtual, se tuvieron que implementar diferentes mecanismos de validación o crear espacios de aprendizaje colectivo, donde cada cooperativa podía exponer sus dudas o retos al completar indicadores, o realizar el monitoreo interno de alguna actividad.

- Uno de los retos al implementar el proyecto con las cooperativas fue la falta de una propuesta inicial que considerara el impacto de las actividades en el paisaje. Si bien se definieron objetivos para la producción agrícola y la mejora de las condiciones socioeconómicas de los socios, no se realizó un análisis previo de cómo estas actividades podrían afectar el ecosistema local.

b) Lecciones aprendidas

- La construcción de herramientas de monitoreo que combinen indicadores propuestos por el programa con indicadores cuantitativos y cualitativos permitió una visión más amplia del impacto, adaptando algunas actividades a resultados más grandes.
- Las herramientas de monitoreo se diseñaron e implementaron con la participación de las cooperativas, lo que aseguró que fueran relevantes y útiles para sus necesidades. Los datos recopilados a través de estas herramientas se utilizaron para la evaluación continua del programa y la toma de decisiones.
- Durante la ejecución de actividades, surgieron propuestas de incluir temas como reforestación, plantación, medición de huella de carbono, captura de carbono, por mencionar los principales, sin embargo, se pudo notar la necesidad de homogenizar estos conceptos con el fin de entender lo mismo, y no responder a iniciativas de otras organizaciones, compradores, o por las nuevas regulaciones de la Unión Europea de cero deforestación.
- La mayoría de las crisis que enfrentamos durante el programa, principalmente relacionadas con la pandemia, tuvieron su origen en problemas de gobernanza. Esta experiencia brindó una valiosa lección sobre la importancia de una gobernanza efectiva para crear soluciones holísticas frente a desafíos técnicos, sociales y para abordar problemáticas relacionadas con la gestión de recursos naturales.
- Se dimensionó que el paisaje y las propuestas no pueden verse como elementos aislados, sino como parte de un todo interconectado. La gobernanza efectiva permite la coordinación y colaboración entre diferentes actores, lo que es fundamental para el desarrollo e implementación de soluciones integrales que consideren las necesidades sociales, económicas y ambientales.
- Esta lección será fundamental para el diseño e implementación de futuros programas de desarrollo rural. Es necesario fortalecer la gobernanza a todos los niveles, desde las comunidades locales hasta las instituciones nacionales, para asegurar que los programas sean exitosos y sostenibles.

V. CONCLUSIONES

1. A través del análisis de las experiencias de la ejecución de cuatro proyectos cooperativos, éstos tuvieron como reto común inicial, la baja productividad y calidad de sus productos. Estas características indican la predominancia de la parte técnica sobre la social, en la ejecución de proyectos. Durante la ejecución del proyecto, surgieron retos en común como la gobernanza y transversalizar el enfoque de género en todas las actividades planteadas lo cual indica la importancia de equilibrar aspectos sociales y técnicos desde la formulación del proyecto. Por otro lado, actividades dentro del eje de capitalización, si bien fueron propuestas, tornaron a ser más a través del fortalecimiento de capacidades en educación financiera de socios cooperativistas.
2. De los ejes trabajados en el proyecto, y de acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior sumado a la pandemia, la gobernanza se volvió uno de los pilares más importantes para lograr los objetivos trazados, pero sobre todo para la la integración de los mismos y la toma de decisiones en la gestión del paisaje dentro de sus comunidades.
3. Los mecanismos de monitoreo deben ser herramientas flexibles sobre todo cuando se realizan proyectos en diferentes ámbitos, con diferentes cadenas de valor, y bajo diferentes enfoques de ver el cooperativismo. Una herramienta flexible, generando capacidades a las cooperativas, puede ser también una herramienta potente para la toma de decisiones frente a la gestión del paisaje, ya que busca integrar el manejo de datos con la ejecución de actividades sostenibles.
4. Dentro del modelo asociativo descrito en el trabajo, las cuatro organizaciones responden al sistema cooperativo, el cual le da el carácter dual al ser empresa y asociación al mismo tiempo. En este sentido, la asamblea general tiene el control de la organización y canaliza sus decisiones a través del consejo de administración; mientras que la parte empresarial se encarga de todo el componente del negocio.

5. Esta forma asociativa frente a la gestión de paisaje permite tener decisiones consensuadas entre la parte asociativa y empresarial, es decir, a través de criterios técnicos con el soporte de proyectos o de sinergias tanto gubernamentales como privadas para la toma de decisiones frente al desarrollo de comunidades y gestión de paisaje. Asimismo, al ser una empresa social, se cuenta con mayores recursos para la implementación de medidas preventivas y/o correctivas frente a la gestión del paisaje.
6. Los dos modelos cooperativos de las organizaciones parte de este trabajo, es decir, cooperativas agrarias y de servicios múltiples, o como en Paraguay, cooperativa de producción agroindustrial, contemplan la actividad forestal dentro de los marcos legales de ambos países, lo cual permite la diversificación de actividades hacia una visión más holística y con enfoque de paisaje, que no sólo contribuya a las actividades inherentes de la cadena de valor, sino también para garantizar la sostenibilidad del paisaje, a través de actividades como reforestación, plantaciones, restauración, entre otros.
7. Trabajar el enfoque de paisaje, sobre todo en proyectos productivos o que engloba otros ejes como el del presente trabajo como objetivos principales, es un proceso de largo plazo y que requiere el fortalecimiento de capacidades técnicas, sociales que incluyen actividades de inclusión y enfoque de género. Como principal resultado de este proceso y del trabajo descrito en este documento, se ha incorporado en la nueva propuesta y ejecución de proyecto al enfoque de paisaje, para garantizar que todas las actividades, así como herramientas de monitoreo busquen la mejora de la gestión del mismo.

8. RECOMENDACIONES

Para la siguiente etapa de implementación, se recomienda reunir datos de paisaje junto con la data que se recopila para el levantamiento de línea base, de tal manera que se puedan generar indicadores que complementen a los propuestos por el programa.

Se recomienda poder incluir a otros miembros del equipo, aparte de las coordinaciones de proyectos, para poder participar en las reuniones de monitoreo, de tal manera que más personas puedan verse involucradas con las actividades del proyecto.

Es importante generar capacidades en las personas que implementan proyectos, así como los equipos cooperativos para poder generar y ejecutar proyectos con enfoque de paisaje, sostenibilidad, cambio climático y esto se vea como una actividad transversal o una visión sólida frente a cualquier actividad.

Se recomienda incluir la gestión del paisaje desde el inicio de los proyectos, considerando realizar un análisis previo del impacto potencial de las actividades del proyecto en el paisaje, así como la elaboración de un plan de gestión del paisaje que incluya medidas para mitigar los impactos negativos y potenciar los positivos.

Por otro lado, se recomienda involucrar a las familias productoras en la elaboración e implementación del plan de gestión del paisaje, así como ofrecer capacitación, asistencia técnica en planificación del paisaje, agricultura sostenible y restauración ecológica.

Basados en uno de los objetivos del programa, que es el intercambio de experiencias, se recomienda generar espacios de intercambio de conocimiento relacionados también a la gestión de paisaje como eje fundamental para el desarrollo de las otras actividades.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Báez, L. (2010). *Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales*. RUTA.
- Banco Mundial. (2017). *Governance and the law*. Banco Mundial.
- Besseau, P. G. (2018). *Restauración de bosques y paisajes: la clave para un futuro sostenible*. . Asociación Mundial para la Restauración del Paisaje Forestal.
- Brack, D. (2023). *El Reglamento sobre la deforestación de la Unión Europea, Análisis*. Tropical Forest Alliance.
- Conservación Internacional. (2018). *Paisajes sostenibles*. <https://www.conservation.org/peru/programas/paisajes-sostenibles>
- Decreto Supremo 074 de 1990. Por medio del cual se aprueba la reforma de la Ley General de Cooperativas. 12 de diciembre de 1990.
- Denier, L. S., Scherr, S., Shames, S., Chatterton, P., Hovani, L., y Stam, N. (2017). *El Pequeño Libro sobre Paisajes Sostenibles*. Global Canopy Programme. https://globalcanopy.org/wp-content/uploads/2021/01/GCP_LSLB_ES.pdf
- Dohmen, M., Nahi, T., Hyrske-Fischer, M., y Fairtrade, C. D. (2022). *Guía de Fairtrade sobre Debida Diligencia en Derechos Humanos y Ambiente para organizaciones de agricultores*. Comercio Justo de América Latina y El Caribe.
- EcoAgriculture Partners. (2022). *1000 Paisajes para mil millones de personas: Guía Práctica para la gestión integrada del paisaje*. EcoAgriculture Partners.
- Equal Exchange. (2024). *Welcome to our Resource Center*. www.equalexchange.coop
- Heredia, A., Pérez, G., Serrano, M., y Ávila, L. (2022). El enfoque de paisaje como base para la política forestal. El caso de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 367-395.

- Mayers, J., Morrison, E., Rolington, L., Studd, K., y Turrall, S. (2013). *Mejorar la gobernanza de la tenencia forestal: una guía práctica*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Ministerio de Agricultura y Riego y Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Ministerio de Agricultura y Riego.
- Ministerio de la Producción. (2016). *Caracterización e Importancia de las Cooperativas en el Perú 2015*. Biblioteca Nacional del Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/29295/cooperativa.pdf>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe .
- Nutz, N., y Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor, Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*. Organización Internacional del Trabajo.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [FAO]. (2022). *Acción mundial sobre el desarrollo verde de productos agrícolas especiales: Un país, un producto prioritario*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Organización Internacional del Trabajo. [OIT]. (2012). *My Coop, cómo gestionar su cooperativa agraria*. Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. [OIT]. (2015). *Las cooperativas y los objetivos de Desarrollo Sostenible, debate sobre el desarrollo después de 2015*. Alianza Cooperativa Internacional .
- Organización Internacional del Trabajo. [OIT]. (2021). *R193 - Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable* . Clearance Center.

- Padoch, C., y Sunderland, T. (2013). La ordenación del paisaje, vía para el logro de una mayor seguridad alimentaria y mejores medios de subsistencia. *Unasylva* 241, 64, 3-13.
- Romero, M. J. (2021). Revisión Sistemática del concepto de gobernanza cooperativa. *Ciencias Administrativas*, 18. <https://doi.org/10.24215/23143738e083>
- Sabogal, C., Besacier, C., y McGuire, D. (2015). Restauración de bosques y paisajes: conceptos, enfoques y desafíos que plantea su ejecución. *Revista Internacional sobre bosques y actividades e industrias forestales 'Unasylva'*, 3(66), 3-10. https://caribbeanclimatehub.org/wp-content/uploads/2019/08/RestauraciondeBosquesyPaisajes_2015-.pdf
- Unión Europea. (2024). *Explicación de la debida diligencia*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/due-diligence-ready/due-diligence-explained_es
- Vargas S., A., y Nacimiento C., Z. (2000). El cooperativismo en Paraguay: especial referencia a las cooperativas de producción. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 189 - 224.
- Zubelzu M., S., y Allende A., F. (2015). El concepto de paisaje y sus elementos constituyentes: requisitos para la adecuada gestión del recurso y adaptación de los instrumentos legales en España. *Revista Colombiana de Geografía* , 29 - 42.