

# Los modelos asociativos son altamente beneficiosos para los pequeños y medianos agricultores

En la siguiente entrevista, el Lic. Federico Tenorio Calderón, experto en asociatividad empresarial y exministro de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri) durante el gobierno de transición, hace una radiografía del agro

nacional y propone valiosas propuestas para el sector prioritario de la economía nacional

– *¿Cuál es su radiografía de la situación actual del agro nacional, Lic. Tenorio?*

– El agro nacional pasa por una situación de incertidumbre, vulnerabilidad y crisis, debido a factores externos y principalmente internos. Entre

los factores externos, el incremento de los precios de los fertilizantes e insumos a causa de la guerra entre Rusia y Ucrania ha traído como consecuencia la pérdida de activos y descapitalización de los productores, especialmente vinculados a la agricultura familiar, la baja de los rendimientos, la falta de acceso de servicios financieros y de mercados.

– *¿Y en los factores externos?*

– La crisis política y la inestabilidad del gobierno de Pedro Castillo Terrones, ha generado continuos cambios de ministros y personal de la alta



• **Promover el desarrollo:** La asociatividad es fundamental para que los pequeños productores salgan de la pobreza.

Foto: Agroideas

dirección del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri), haciendo más precario los servicios del sector. Una prueba de ello, es la baja ejecución del presupuesto público asignado para el 2022 y los frustrados intentos en la compra de la urea, entre otros aspectos.

## Asociatividad

— *¿Cree Ud. sinceramente que la asociatividad de los pequeños agricultores es la alternativa para salir de la pobreza? ¿Por qué?*

— La pequeña agricultura familiar representa el 97 % del total de las unidades productivas, con más de 2.16 millones de familias vinculadas a esta actividad y es precisamente en este sector donde se concentra la pobreza rural. Al ser unidades productivas pequeñas, sus costos de transacción son altos, es decir; si tienen acceso a mecanismos de créditos, estos son caros, se abastecen de insumos y fertilizantes en pequeños volúmenes y de tiendas minoristas a precios altos, no tienen ninguna capacidad de negociación con los agentes de las cadenas de comercialización recibiendo pagos muchas veces por debajo de sus costos de producción y, por tener escalas pequeñas, tampoco cuentan con servicios de extensión tecnológica.

— *¿Entonces?*

— Por ello, los modelos asociativos son ampliamente beneficiosos; les permite efectuar compras conjuntas bajando los precios, incrementar sus ingresos haciendo mejores negociaciones con los compradores, gestionar financiamiento frente a los diferentes fondos concursables incrementando sus activos familiares y cooperativos, incursionando en cultivos de alta rentabilidad, con precios más predecibles y con menos vulnerabilidades, entre otros beneficios. Los ejemplos que tenemos en el país son altamente ilustrativos. Las cooperativas de café, cacao, banano y mango orgánico, cereales andinos, palto, entre otros, representan aproximadamente el 15 % de la oferta exportable del país, esto representa más de 1,200 millones

de dólares al año, que ingresan a la economía de estas familias. Además, ser parte de una cooperativa agraria, empodera a sus integrantes y eleva su capacidad de incidencia frente a las autoridades de los tres niveles de gobierno. En el Perú existen **263 cooperativas agrarias** que agrupan a cerca de **50,000 personas naturales**.

## Ejemplo de Cedepas Norte

— *Cuándo Ud. estuvo con director ejecutivo de la ONG Cedepas Norte se promovió y se impulsó la formación de pequeños empresarios en los distintos rubros como la agricultura, ganadería, agroindustria, etc., en varias regiones con excelentes resultados y sostenibles en el tiempo, si eso funciona ¿por qué no se replica en todo el Perú?*

— Los modelos impulsados desde **Cedepas Norte** pueden servir de paradigmas y escalar a nivel nacional, bajo ciertas condiciones. Para ello se requieren de continuidad en las estrategias y desarrollar esfuerzos de articulación interinstitucional. El trabajo realizado por **Cedepas Norte** se inicia con la identificación de necesidades, análisis de potencialidades de mercados, trabajo articulado con gobiernos locales y regionales. Facilitar procesos de asociatividad como base social no es sencillo, se requiere de mucho trabajo en la generación de confianza, evidenciando los beneficios individuales y colectivos como desde pequeñas unidades se puede aprovechar las economías de escala, fortaleciendo permanentemente capacidades y habilidades democráticas, de cooperación, de solidaridad, empresariales y de gestión de las cadenas de valor. Todo ello requiere de una política y voluntades manifiestas de los actores, expresados en inversiones de mediano a largo plazo. Son iniciativas que requieren de constante acompañamiento con métodos de asesoría y capacitación de mediano plazo, para superar las limitaciones se requiere de esfuerzos compartidos con los propios actores internos para garantizar la sostenibilidad.



● Lic. Federico Tenorio Calderón, exministro de Desarrollo Agrario y Riego

— *A su criterio, ¿qué hace falta para que esta alternativa funcione? ¿Hay problemas de identidad cultural, idiosincrasias de la gente, falta de empatía, pesimismo...?*

— La desconfianza es uno de las principales limitantes para lograr una adecuada articulación entre los actores de apoyo y entre los mismos productores. Se requiere de mucha voluntad para desarrollar un trabajo conjunto y capacidad para aprender de experiencias exitosas donde estos modelos de negocios funcionan. Además, la clave es la articulación interinstitucional. En las zonas andinas, especialmente donde hay comunidades campesinas existen buenas prácticas y una cultura comunitaria donde la reciprocidad, los bienes compartidos y el trabajo colectivo constituyen valores personales y colectivos que pueden servir para los propósitos de la formación de una cooperativa agraria. Además, son buenas semillas para conformar redes de confianza, sobre la base de objetivos compartidos. Una de las características del modelo empresarial cooperativo es que existen entre sus órganos de apoyo al **comité de educación** que implementa acciones de formación

de cooperativistas y que comprende el fortalecimiento de capacidades en liderazgo, en incidencia y negociación política, en gestión empresarial y capacidades para el establecimiento de alianzas estratégicas.

### Condiciones para que una cooperativa sea exitosa

– *¿En ese contexto que se requiere para que una cooperativa tenga éxito?*

– Para que una cooperativa tenga éxito, es indispensable que los cooperativistas sean militantes de los valores cooperativos: democracia interna, transparencia y rendición de cuentas en la gestión, alta motivación para incorporar la innovación y la eficiencia en los aspectos empresariales.

– *Durante su gestión como ministro de Desarrollo Agrario y Riego se dio la Ley para la creación de cooperativas agrarias de servicios ¿Sabe si ya se reglamentó y/o ya hay cooperativas fruto de esa Ley?*

– La Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias (Ley N° 31335), aprobado por el Congreso en julio del 2021 y promulgado por el presidente Pedro Castillo en los primeros días de agosto 2021,

lamentablemente hasta la fecha no ha sido reglamentada. La formulación de esa Ley tomó más de cinco meses de arduo trabajo en consulta y activa participación con los gremios cooperativos. Esa Ley podría ayudar a impulsar más a las cooperativas agrarias. Pero como repito hoy es un instrumento desaprovechado.

– *¿Por qué cree que dicha ley no se reglamenta?*

– Yo tampoco entiendo. La Ley tiene la ventaja de estar bastante detallada en los requisitos para la formación de nuevas cooperativas. El reglamento ayudaría a definir mejor el régimen tributario. La Dirección General de Asociatividad del Midagri debería ponerle mayor empeño a ese tema y, el presidente Pedro Castillo y sus ministros, deberían culminar con esta importante herramienta. Pero como los ministros son personas improvisadas y no saben, no ven la importancia de la asociatividad.

### Propuestas para empresarializar al agro

– *Sugiera algunas propuestas para hacer pequeños empresarios a los agricultores del segmento de la agricultura familiar ¿Es posible, o es una utopía?*

– No es una utopía y los casos exitosos nos demuestran que son totalmente viables. Es importante reducir riesgos y partir de experiencias previas de producción que se encuentren en marcha y que tengan potencial de mercado. Los proyectos que se impulsen deben plantear soluciones innovadoras de carácter social, con articulación interinstitucional y la aplicación de metodologías de formación, porque estamos tratando con poblaciones rurales de poco nivel educativo formal, pero con excelentes experiencias prácticas. Es importante aplicar métodos de formación aprender haciendo, por ejemplo, para transferir tecnologías de producción orgánica, facilitando el establecimiento de modelos de negocios que les procure el incremento de empleos y sobre todo de ingresos. En paralelo, fortalecer capacidades de asociatividad incorporando innovaciones y basadas en la economía social y solidaria.

– *¿La replicabilidad de los buenos ejemplos es importante para impulsar promotores locales y sean ellos quienes hagan la revolución productiva en las poblaciones en donde habitan?*

– Por supuesto. Es necesario impulsar técnicas con alto potencial de replicabilidad y fortalecer promotores locales, a través de la formación de jóvenes (hombres y mujeres), que cuenten con habilidades técnicas, de gestión y articulación; ellas y ellos se quedarán en el territorio para transferir estas prácticas a través de sus servicios, logrando así generarse ingresos, empleos y mejorar la valoración de las mujeres jóvenes.

– *En ese proceso, ¿cuál es el rol que deben cumplir las universidades públicas y privadas y los institutos tecnológicos incluso para desarrollar la educación no escolarizada a los agricultores que tanto los necesitan?*

– Investigar y validar tecnologías que respondan a las necesidades concretas de las familias de la pequeña agricultura. Validar tecnológicas para producción en áreas pequeñas y a menor escala, con sistemas de energía



● **Experiencia exitosa:** Lideresas de una asociación de productores de leche, promovida por Cedepas Norte, muestran derivados lácteos en un concurso regional.

renovables o utilizables en las zonas rurales. Las universidades forman profesionales para una agricultura convencional y aplicado a la gran empresa. Lo que ahora se necesita es una alianza entre los gremios o cooperativas con estas entidades para implementar programas de formación y transferencia tecnológica. Aquí podrían participar los distintos programas del INIA en alianza con las universidades o institutos tecnológicos de las regiones. Se necesita que las universidades con carreras especializadas cambien de chip y centren su mirada en el agro, tal que está sucediendo en España y otros países del mundo post la pandemia del covid-19.

## Segunda reforma agraria no tiene nada nuevo

— ¿Qué opina de la segunda reforma agraria del actual gobierno?

— La segunda reforma agraria se quedó en anuncios de buenas intenciones y lamentablemente no fue acompañado de voluntad política y presupuesto para impulsar acciones específicas que podrían haber beneficiado principalmente con la **pequeña agricultura familiar**. Los cinco lineamientos publicados en noviembre del 2021, en realidad son los mismos que forman parte de programas y proyectos que el ministerio ha venido implementado, entonces no encontramos algo nuevo, sólo fotografías y discursos.

— **Suena fuerte, Lic. Tenorio...**

— Sólo para poner un ejemplo, el primero: "Implementar una nueva forma de gobierno para el mundo agrario y rural" y cuya línea de acción sea "fortalecer la gestión descentralizada del sector agrario y de riego con enfoque territorial y multisectorial". Para implementar este lineamiento, existen los **Comité de Gestión Regional Agrario (CGRA)** como mecanismo de articulación territorial, intergubernamental e intersectorial. En nuestra gestión lo repotenciamos y dejamos una norma elaborada conjuntamente

con el Midis, pero lamentablemente no se tomó en cuenta. Hay experiencias exitosas de CGRA que funcionan y los gobiernos regionales ejercen el liderazgo que les corresponde en el establecimiento de agendas agrarias y la articulación con el sector, los gobiernos locales, los gremios agrarios y las entidades privadas vinculadas al agro. Lo único que encuentro rescatable de la gestión de estos 13 primeros meses, es el **fondo de apoyo al desarrollo de la mujer rural**, que cuenta con **30 millones de soles** y que espera financiar iniciativas con el propósito de lograr su empoderamiento económico. Sin embargo, parte de ese fondo, ya fue usado en otras cosas. Y eso es lamentable, porque dicho fondo era y es para apoyar los emprendimientos de las mujeres rurales.

## Constantes cambios de ministros debilitan al Midagri

— ¿Los constantes cambios de los ministros de agricultura (6 en lo que va de este gobierno) no cree que lo ha debilitado por completo la institucionalidad del Midagri?

— Lo que ha venido sucediendo en el Midagri con seis ministros en poco más de 13 meses de gobierno de Pedro Castillo, es el reflejo de la cri-

sis e inestabilidad política que vive nuestro país, con efectos negativos en el funcionamiento de las instituciones públicas y, por consiguiente, el deterioro de la prestación de los servicios básicos para el ciudadano como la salud, educación, la seguridad ciudadana, entre otros; afectando la vida misma de las personas. Por otro lado, el Congreso de la República también pone su cuota a esta crisis, con los escandalosos casos de denuncia de violación en sus propias instalaciones y aprobando normas que son un verdadero retroceso a los pequeños avances logrados en materia de educación, salud y reforma política y, parecería que su agenda principal es promover la vacancia del presidente Pedro Castillo.

— ¿Qué opina de la gestión del ministro Andrés Alencastre?

— El ministro Alencastre es un profesional con mucha experiencia y conocimiento del sector, pero le faltó tiempo, ha tenido poco margen de decisión sobre aspectos importantes y sobre todo ausencia de apoyo del presidente.

## Política agraria nacional al 2030

— ¿Qué dispositivos importantes dejó Ud. para el despegue de la agri-



● **Investigación:** Las universidades deberían investigar y validar tecnologías que respondan a las necesidades de los pequeños agricultores.

**👉 cultura familiar? ¿Sabe si uno de ellos por lo menos se ha puesto en práctica?**

— Gracias por la pregunta. Los dispositivos más importantes aprobados en nuestra gestión fueron: la actualización de la **política nacional agraria al 2030, el plan nacional concertado para la promoción de la producción orgánica o ecológica (PLANAE)** y conjuntamente con esta herramienta se diseñó y aprobó el **sello nacional de agricultura orgánica**. También hemos aprobado el **Reglamento de la Ley 31071** que busca aumentar las compras estatales a las familias agricultoras y finalmente normas como el **marco metodológico para la identificación, delimitación y zonificación de las cabeceras de cuencas hidrográficas y la estrategia nacional de lucha contra la tala ilegal**. Todas estas normas fueron formuladas con amplia participación de los gremios agrarios, otros ministerios, académicos y organismos de cooperación.

**— ¿Qué hacer para frenar la migración de los jóvenes del campo hacia las grandes ciudades?**

— La migración de los jóvenes rurales en su mayoría pertenece a sistemas de agricultura de subsistencia. Entre los factores que influye son las limitadas capacidades de las juventudes vinculados al agro para articularse de manera ventajosa y que les permita generar valor a sus actividades, al ser una agricultura de subsistencia los empleos rurales tienen una precaria remuneración y además no existe un mercado de servicios agropecuarios y pocas oportunidades de formación orientado a este sector. Además, la percepción de malestar o frustración por la pobreza de sus padres y abuelos, los alientan a buscar otras oportunidades de desarrollo personal.

**— Todo eso lo sabemos, pero ¿qué hacer?**

— Es necesario promover una mayor participación de los jóvenes y el

relevo generacional en la agricultura familiar. Para revertir esta situación se requiere, otra vez, de voluntad política y asignación de recursos para implementar la **“Estrategia sectorial para la promoción de la juventud rural en el desarrollo de la agricultura familiar”** que cuenta con cuatro lineamientos y estrategias para cada uno. El Midagri conjuntamente con los gobiernos regionales y locales y los gremios agrarios podrían implementarla; ésta es otra herramienta de gestión del sector elaborado en nuestra gestión.

**— Sus palabras finales, Lic. Tenorio**

— Soy seguidor de la revista **AGROPERÚ Informa** desde su aparición en plena pandemia. Veo que están avanzado, lo cual demuestra la experiencia del equipo. Ahora que la revista cumple sus dos años de vida, les envío mis fraternos saludos y mi felicitación, augurándoles que la criatura continúe creciendo hasta lograr su juventud y madurez 📖

## IMAR Costa Norte: 31 años impulsando desarrollo

Con proyectos productivos, sostenibles y de gran impacto social y económico, desde su creación, el 13 de setiembre de 1991

El IMAR Costa Norte, bajo el enfoque de desarrollo territorial, desde el 2018 viene trabajando en el distrito de Incahuasi, zona alto andina del departamento de Lambayeque, inicialmente promoviendo la producción de hierbas aromáticas, especialmente manzanilla y menta.

Actualmente, con el propósito de contribuir a mejorar la alimentación de la población de dicho distrito, viene promoviendo la producción de **maíz amiláceo INIA 603** y otras variedades criollas asociado con frejol, así como



● Productor Luis Quispe Tenorio mostrando su producción de maíz choclero blanco de granos grandes tipo Cuzco.



● Producción de hortalizas en Huasicaj, Incahuasi

la producción de hortalizas en huertos familiares y fitotoldos con la finalidad de disminuir los índices de desnutrición infantil.

La intervención, además del fortalecimiento de capacidades, involucra el manejo del agua con la construcción de pequeños reservorios revestidos con geomembrana e instalación de sistemas de riego por aspersión.

El manejo de los cultivos prioriza el uso de abonos orgánicos y biocidas con el asesoramiento del Senasa Lambayeque.

El IMAR Costa Norte saluda a



en su segundo aniversario, deseándole muchos años de exitosa vida institucional.

Ing. Víctor Santa Cruz Fernández  
Director Ejecutivo