

*Evaluación Final del Proyecto*  
**PROMOCION DE REDES  
EMPRESARIALES Y PARTICIPACION  
CIUDADANA PARA MEJORAR INGRESOS  
CAMPEÑINOS EN HUALGAYOC**



**Gastón López**

**María Lozano**

Calle Eugenio de la Torre 150 –  
Urb. Maranga, San Miguel – Lima  
– Perú

Teléfonos: (511)5786579 (511)  
99859002 (511) 975115241

[gastlop@yahoo.com](mailto:gastlop@yahoo.com)

[maria.lozano@pucp.pe](mailto:maria.lozano@pucp.pe)

## Acrónimos

ADERS	Asociación para el Desarrollo Sostenibles del Perú
AGRORURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agro Rural
BP	Buenas Prácticas
CIP	Centro Internacional de la Papa
CEDEPAS	Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social
COREMU	Consejo Regional de la Mujer
CORYCITI	Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Investigación
EPCP	Enfoque Participativo en Cadenas Productivas
GDE	Gerencia de Desarrollo Económico
GIZ	Gessellschaft fur Internationales Zusammenarbeit
GF	Gold Fields
GR	Gobierno Regional
I&D	Investigación y Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
LWR	Lutheran World Relief
MDH	Municipalidad Distrital de Hualgayoc
OG	Organizaciones Gubernamentales
ONG	Organización No Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
POA	Programa Operativo Anual
PRIDE	Proyecto Integral para el Desarrollo
PRONAMACH CS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos
RAMP	Recognition and Mentoring Program
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria

## INDICE

1. INTRODUCCION	3
2. RESUMEN EJECUTIVO	4
3. MARCO GENERAL DEL PROYECTO	7
3.1. Aspectos Generales	7
3.2. Propósito y Objetivos	7
3.3. Resultados Esperados	7
3.4. Metodología y Estrategia de Intervención	8
3.5. Población Objetivo	9
4. MARCO GENERAL DE LA EVALUACION	10
4.1. Objetivo de la Evaluación	10
4.2. Objetivos Específicos de la Evaluación	10
4.3. Metodología de la Evaluación	10
4.4. Técnicas de Recopilación de Datos	12
5. ANALISIS DE CONTEXTO	14
5.1. Entorno Macro	14
5.2. Entorno Meso	15
5.3. Entorno Micro	17
5.4. Análisis Sub-Sectorial	19
6. IMPACTO EN LOS MEDIOS DE VIDA	21
6.1. Capital Humano	23
6.2. Capital Social	30
6.3. Capital Natural	36
6.4. Capital Físico	39
6.5. Capital Financiero	43
7. ASPECTOS TRANSVERSALES	47
7.1. Gestión del Proyecto	47
7.2. Sostenibilidad	48
7.3. Género	49
8. CONCLUSIONES Y RELEXIONES FINALES	50
9. BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS	59

## 1. INTRODUCCION

---

En el presente informe se expone los resultados de la evaluación del proyecto *PROMOCIÓN DE REDES EMPRESARIALES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA MEJORAR INGRESOS CAMPESINOS EN HUALGAYOC - REDyPAC*; donde se describe y analiza la experiencia y las lecciones aprendidas de la intervención en el distrito de Hualgayoc, trabajando con pequeños productores rurales de leche y queso, en situación de pobreza y pobreza extrema.

La importancia de evaluar y socializar la experiencia del proyecto radica en mostrar a las organizaciones de desarrollo e innovación, así como a los departamentos de responsabilidad social de las empresas, que es posible lograr resultados favorables que impulsan el desarrollo socio económico y cultural en territorios y poblaciones marcadas por la pobreza, la desigualdad, la desconfianza y la violencia estructurales.

El caso de REDyPAC nos permite ver que los proyectos de I&D tienen mayores probabilidades de éxito cuanto trabajan con cadenas productivas rentables, desde una perspectiva holística, en diferentes espacios de la actividad productiva (mejoramiento de pastos y ganado, control de calidad de leche y queso) y de manera participativa, incluyendo a todos los actores del territorio (hombres y mujeres, adultos y jóvenes, líderes y autoridades).

Esta intervención holística y participativa ha contribuido a fortalecer los capitales o activos de la población, siendo en este caso el Capital Humano el más fortalecido, mediante una intensa actividad de capacitación en temas productivos y sociales. Como consecuencia de la labor del proyecto también se ha contribuido al fortalecimiento del Capital Social, Capital Natural y Capital Físico y con menor intensidad en Capital Financiero.

Cuando la población observa resultados concretos como consecuencia de la intervención del proyecto, mayor es su compromiso con el desarrollo, aumenta su confianza, tiene una mayor predisposición a la colaboración constructiva y disminuye su actitud a la violencia, por el contrario, se muestran más dispuestos al diálogo, con pleno conocimiento de sus derechos y deberes.

El proyecto muestra que es posible promover en territorios como Hualgayoc, en la región Cajamarca, el desarrollo con valores, iniciando un proceso que no termina con esta intervención, sino que se constituye en una experiencia que puede ser capitalizada por otras organizaciones de I&D que tomen este territorio como ámbito de intervención y a esta población como grupos objetivos como parte de una acción colectiva hacia el desarrollo y la innovación.

## **2. RESUMEN EJECUTIVO**

---

El distrito de Hualgayoc, provincia de Hualgayoc, en la región Cajamarca, Perú, se caracteriza por ser tener una población predominantemente rural, con alto índice de pobreza y pobreza extrema, con una cultura donde hay mucha desconfianza, una tendencia estructural a la violencia, una institucionalidad política debilitada y desgastada y donde las organizaciones públicas y privadas de I&D han tenido poca o ninguna intervención, según se ha podido apreciar en el trabajo de campo realizado en el marco de la presente evaluación. En este contexto, Lutheran World Relief y Cedepas Norte, con el apoyo financiero de la empresa minera Gold Fields, implementaron el proyecto REDyPAC (2009 – 2012) con el propósito de mejorar las capacidades de los pequeños productores de leche y queso del distrito de Hualgayoc para que se puedan generar ingresos monetarios, empleos sostenibles y ejercer plenamente su ciudadanía.

El proyecto REDyPAC trabajó en dos grandes componentes: el **productivo**, desarrollando actividades de capacitación y apoyo tecnológico orientadas a incrementar la productividad y calidad de pastos, ganado, leche y queso; a la formación de redes empresariales; a la capacitación para el manejo empresarial de las unidades productivas y al mejoramiento de la comercialización de estos productos; y el de **participación ciudadana**, enfocado en la formación de líderes, la inclusión de la mujer, la generación de confianza y el manejo y resolución de conflictos, desarrollando actividades de capacitación y manejo de técnicas que permitan el diálogo, la generación de confianza y el conocimiento de deberes y derechos.

Para la evaluación se utilizaron elementos de la metodología 5Capitales, analizando los efectos e impactos del proyecto en los activos de los medios de vida de las familias involucradas en el proyecto REDyPAC: capital natural, capital humano, capital social, capital físico y capital financiero. Se describe cómo el proyecto y las organizaciones que lo ejecutaron, a través de sus insumos (recursos, conocimientos, experiencia) han generado inmediatos (outputs) y resultados intermedios (outcomes) experimentando cambios en las familias beneficiadas. 5Capitales es una propuesta para evaluar los impactos reales en la reducción de la pobreza en intervenciones basadas en cadenas de valor, considerando no sólo indicadores como ingreso y empleo, sino todo el contexto político, institucional y de mercado, teniendo en cuenta que mientras mayor sea el acceso de una familia a los activos de medios de vida mayor será su bienestar y resiliencia.

Las actividades de capacitación, acompañamiento tecnológico y apoyo productivo para mejorar la producción y calidad de la leche y el queso producido en Hualgayoc y su comercialización, así como para promover la participación ciudadana, fortalecer el liderazgo y disminuir los conflictos, han contribuido en el fortalecimiento de los capitales de 420 familias productoras de leche y queso localizadas en el distrito de Hualgayoc involucradas en el proyecto, siendo el **capital humano** el activo que más se ha fortalecido como resultado de la intervención, desarrollando conocimientos y habilidades tecnológicas en el proceso de producción primaria: pastos, ganado lechero, ordeño, calidad de la leche y del procesamiento del queso, mediante talleres, asesorías personalizadas y pasantías.

---

Como resultado del fortalecimiento del capital humano se ha mejorado la producción de leche, pasando de 4 litros a 6.4 litros/vaca/día; se ha reducido de manera significativa las unidades formadoras de colonias de agentes dañinos en la leche y el queso; se ha incrementado la venta de leche, pasando de 6 litros a 10.1 litros por familia al día, y la venta de queso fresco, pasando de 400 kilogramos a 754 kilogramos por productor al mes.

Además de las capacidades relacionadas a la producción y comercialización de la leche y el queso, se han fortalecido el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas en el campo social, formando y consolidando el liderazgo de 163 personas representantes de las comunidades; y se ha capacitado en transformación de conflictos a 31 líderes locales y a 17 profesionales de las organizaciones ejecutoras del proyecto.

Los otros activos fortalecidos por el proyecto han sido el **capital social**, conformándose 37 redes micro empresariales, promoviendo la asociatividad de los pequeños productores, la creación de una red de promotores, pronto a constituirse en una empresa oferente de servicios de sanidad pecuaria. Antes de la intervención del proyecto no había ninguna red empresarial de productores de leche y queso conformada en la zona de intervención del proyecto; el **capital natural**, aumentado 247 nuevas hectáreas de pastos e incrementándose de  $\frac{1}{4}$  a  $\frac{1}{2}$  hectárea en gran parte de las 420 unidades productivas involucradas en el proyecto, introduciendo técnicas como el ensilado e inseminando a 495 vacas; y el **capital físico**, mejorando básicamente la infraestructura productiva de queso (procesos, higiene, utensilios).

El Capital Financiero ha sido el menos fortalecido por intervención directa del proyecto. Sin embargo, se pudo observar que con las ganancias obtenidas por la venta de leche y queso, los pequeños productores involucrados en el proyecto están generando procesos de inversión propia en la ampliación de áreas de pastos y en la ampliación y mejoramiento de las plantas de procesamiento de queso. Además, se ha creado un fondo de ahorro colectivo utilizado para la compra de materiales para la producción de los quesos y, circunstancialmente, como capital de trabajo.

En ese sentido, los capitales de los pequeños productores se encuentran en proceso de fortalecimiento y se está empezando a promover el desarrollo en un contexto social, económica y culturalmente complicado. El proyecto REDyPAC ha desempeñado el rol de “generador” del desarrollo fortaleciendo los capitales de los pequeños productores, a través de las actividades de capacitación y acompañamiento técnico implementados y del apoyo tecnológico brindado. Después de tres años de intervención del proyecto se puede observar que el fortalecimiento de los capitales está empezando a tener una dinámica interna propia, los pequeños productores están empezando a invertir las ganancias obtenidas por la venta de leche y queso en el mejoramiento de sus pastos y de las plantas de procesamiento de quesos. Cabe señalar que en el distrito de Hualgayoc no hay presencia de otras organizaciones ni proyectos de I&D públicos o privados, REDyPAC es el único proyecto de estas características.

---

El tema de la participación ciudadana es un valor agregado del proyecto que está incidiendo en el cambio de mentalidad de la población. Los líderes formados por el proyecto están colaborando en las actividades de desarrollo productivo, convocando a las reuniones y legitimando socialmente la intervención. Hay una mayor predisposición al diálogo, a resolver y manejar los conflictos, a una mayor valoración y participación de la mujer, el incremento de la autoestima, de la confianza y de la colaboración mutua. Es necesario crear un clima de confianza y tranquilidad para promover el desarrollo. Sin embargo, todavía hay mucha desconfianza en la población, una actitud a la violencia y el machismo está presente en las relaciones de género, elementos que forman parte de la idiosincrasia de la gente y que el proyecto ha empezado a manejar porque se convierten en obstáculos para el desarrollo.

A pesar de los esfuerzos realizados por el proyecto no se ha logrado llegar al 100% de las metas esperadas en el rendimiento productivo de la leche -se ha logrado el 60% de ejecución; a 6.4 litros/vaca/día y no a 8 litros como se esperaba- y en la calidad de la leche -se ha logrado el 37% de ejecución; al 11.1% gr/litro de sólidos grasos y no al 13% como se esperaba-, debido a problemas internos de la coordinación del proyecto durante el primer año y a problemas externos de tipo climático (lluvias, heladas), social (protestas anti mineras, movilizaciones), estructural (la mayoría del ganado sigue siendo "criollo") y coyuntural (el 2010 hubo elecciones municipales y regionales y el 2011 hubo elecciones para el Congreso de la República), que de una y otra manera impidieron el normal desenvolvimiento de las actividades del proyecto.

Si bien el proceso de fortalecimiento de los capitales en los pequeños productores ha tenido efecto en el aspecto productivo de la leche y el queso, se necesita poner un mayor énfasis en el aspecto comercial, articulando a los productores con otros actores de la cadena productiva (mayoristas, distribuidores, supermercados), lo cual permitirá ampliar las interacciones de los productores bajo un enfoque de cadena productiva, involucrando a actores privados y públicos (organizaciones de I&D vinculados a la cadena de lácteos y derivados). Se necesita pasar de la formación de redes micro empresariales locales de lecheros y queseros a plataformas multiactores; pasar de una metodología enfocada en la organización a una metodología enfocada en los Agronegocios; pasar de un enfoque de desarrollo a un enfoque de innovación comercial, tecnológica e institucional.

### 3. MARCO GENERAL DEL PROYECTO REDyPAC

#### 3.1. Aspectos Generales

El proyecto *PROMOCIÓN DE REDES EMPRESARIALES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA MEJORAR INGRESOS CAMPESINOS EN HUALGAYOC*, **REDyPAC** en adelante, fue ejecutado por CEDEPAS Norte y gestionado administrativa y financieramente por Lutheran World Relief. El proyecto tuvo dos grandes componentes: el aspecto **productivo**, vinculado al mejoramiento de la actividad ganadera lechera y la elaboración de quesos; y el aspecto de **participación ciudadana**, relacionado a la gestión y transformación de conflictos, el liderazgo local en las diferentes instituciones y el ejercicio de la ciudadanía.

El proyecto fue ejecutado en el distrito de Hualgayoc, en la provincia de Hualgayoc, región Cajamarca, Perú. El espacio de intervención estuvo delimitado por las sub cuencas de Hualgayoc y Tingo – Maygasbamba. El proyecto tuvo una intervención directa en 22 comunidades del distrito de Hualgayoc.

**Cuadro N° 1**  
**Comunidades donde se implementó el Proyecto**

1	La Tahona	9	Morán Lirio	16	Yerba Santa Alta
2	Tahona Alta	10	Anexo Chilón	17	Muya
3	Palo Blanco	11	La Rinconada	18	Oxapampa
4	Pilancones	12	Maraycucho	19	Cuadratura
5	Chulipampa	13	Tranca de Pújupe Sector III	20	Vista Alegre
6	Cortaderas	14	Tingo	21	Cochadén
7	Molinopampa	15	Yerba Santa Baja	22	Ojos Corral
8	Nuevo San Juan Bajo				

El proyecto tuvo una duración de 03 años, iniciándose en Julio del 2009 y terminando en Junio del 2012. El presupuesto total del proyecto fue de US \$ 669.233 (GF=US\$ 500.000; LWR= US \$ 153.187; Cedepas Norte=US \$ 16.046).

#### 3.2. Propósito y Objetivo

El propósito del proyecto estuvo orientado a lograr que las familias del distrito de Hualgayoc adquieran mayores capacidades para generarse ingresos monetarios y empleos sostenibles y puedan ejercer su ciudadanía.

El objetivo del proyecto fue mejorar la cantidad y calidad de la producción de leche y quesos, organizando la oferta para que los productores se inserten ventajosamente en el mercado, obtengan mayores ingresos y mejoren las condiciones de calidad de vida de sus familias.



---

### 3.3. Resultados Esperados

Los resultados esperados del proyecto fueron los siguientes:

#### Resultado 1

420 familias de pequeños productores duplican la producción de leche, mejoran la calidad del queso (incrementan 30% los sólidos grasos y disminuyen 50% la carga bacteriana), mediante un enfoque de buenas prácticas.

#### Resultado 2

420 familias incrementan la venta de sus productos entre 30 y 50% mediante 35 redes microempresariales y una mejor gestión organizacional.

#### Resultado 3

No menos de 50 familias de las comunidades fortalecen su liderazgo local y participan en procesos de planificación y gestión local de su distrito.

#### Resultado 4

5 profesionales de CEDEPAS Norte, 3 de LWR y 30 mujeres y hombres líderes que participan del proyecto mejoran sus capacidades para transformar los conflictos sociales y tienen capacidades para multiplicar estos conocimientos, contribuyendo a la construcción de un ambiente de paz en la zona.

### 3.4. Metodología y Estrategia de Intervención

CEDEPAS Norte implementó la metodología “Redes Empresariales” y propuestas técnicas para el manejo del hato lechero, que fueron complementados con los aportes de LWR y de GF, así como de especialistas en género, gestión de conflictos y liderazgo.

#### Cuadro N° 2 Resumen de la Metodología Redes Empresariales Rurales

La metodología de **redes empresariales rurales** tiene como finalidad que los pequeños productores incrementen sus niveles de ingresos y bienestar a través de la competitividad y el poder de negociación, incentivando “*la formación de grupos de productores con ganas de invertir tiempo y dinero en la realización de negocios conjuntos*” (<http://www.minkaperu.com>). La premisa es que las empresas no pueden actuar en forma aislada y mediante la formación de redes puedan conseguir lo que a nivel individual les resulta muy difícil: elevar su rentabilidad y consolidar su permanencia en el mercado. Para conformar las redes se parte de un diagnóstico sobre los problemas que existen en el sector; luego se busca interesar a las empresas para que participen y una vez que han decidido integrarse se lleva a cabo una primera reunión, programándose actividades para ver cómo pueden colaborar. Se busca la integración de la red a través del conocimiento recíproco, el establecimiento de normas conjuntas y la formulación de ideas preliminares de lo que será el trabajo conjunto. Se definen directivas y funciones al interior de la red identificando intereses comunes; se diseña un plan piloto de alguna actividad conjunta para que el grupo pueda experimentar los beneficios de la asociatividad. Se diseña una estrategia a largo plazo definiendo funciones colectivas y la forma jurídica a adoptarse. La etapa final está referida a la consolidación e independencia de la red, conformando un directorio colectivo y la estructura técnica de apoyo, ajustando el enfoque estratégico. Una red empresarial genera sinergias en la medida que el grupo formado establece relaciones de cooperación con otras entidades

institucionales y productivas y tenga acceso a servicios especializados como asesoría, capacitación, comercialización, innovación y financiamiento.
---

La Estrategia de Intervención del proyecto fue concentrar las actividades productivas en 420 familias productoras de leche y quesos, localizados en uno o más caseríos del distrito de Hualgayoc; mientras que las actividades relacionadas a participación ciudadana incluyó a la totalidad de la población del distrito, sus líderes, funcionarios del gobierno local y representantes de las organizaciones.

### Cuadro N° 3 Líneas de Trabajo del proyecto

<b>Oferta de servicios</b>
Para satisfacer necesidades de capacitación y asesoría de los productores y de la población en general.
<b>Formación de Promotores Pecuarios</b>
Para contribuir al desarrollo del mercado de servicios no financieros, que aporten a la sostenibilidad de los negocios.
<b>Facilitación de servicios de inseminación artificial</b>
Contratando a uno o dos proveedores privados del servicio ubicados en Cajamarca.
<b>Fondos de cofinanciamiento</b>
En alianza con los productores para mejorar instalaciones y equipamiento de las plantas de queso y la implementación de planes de marketing.
<b>Premios y reconocimiento público</b>
Para estimular y difundir las mejores prácticas en producción, transformación, gestión y liderazgo.
<b>Servicios de formación de líderes</b>
Para potenciar las capacidades y actitudes de jóvenes, varones y mujeres, líderes naturales para ejercer un liderazgo positivo, democrático y promover una cultura de paz en sus comunidades.
<b>Campañas de mercadeo social</b>
Con el objetivo de informar, sensibilizar y formar en valores a ciudadanos y ciudadanas.

### 3.5. Población Objetivo

Los destinatarios del proyecto REDyPAC fueron 2,265 personas, distribuidas en 400 familias productoras de leche, 20 familias productoras de quesos, 150 líderes comunales y 15 funcionarios municipales. Se puso especial énfasis en la participación de género.

### Cuadro N° 4 Grupos Objetivos del Proyecto

Familias productoras de leche	400	2000 personas	50% mujeres
Familias productoras de queso	20	100 personas	10% mujeres
Líderes Comunales	150	150 personas	45% mujeres
Funcionarios Municipales	15	15 personas	0 mujeres

## 4. MARCO GENERAL DE LA EVALUACION

### 4.1. Objetivo de la Evaluación

La evaluación tuvo como objetivo determinar cualitativa y cuantitativamente la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del proyecto “Promoción de Redes empresariales y participación ciudadana para mejorar ingresos campesinos en Hualgayoc – REDyPAC” (Julio 2009 - julio 2012).

La evaluación tomó en cuenta tres componentes básicos del proyecto:

- La Cadena Productiva de lácteos
- La transformación, resolución y prevención de conflictos
- Las relaciones de género

### 4.2. Objetivos Específicos de la Evaluación

Los objetivos específicos de la evaluación del proyecto fueron los siguientes:

- Analizar la eficacia y eficiencia de la(s) estrategia(s), metodología(s) y actividades desarrolladas por el proyecto, en el marco del contexto regional, local y del mercado de productos lácteos, considerando el logro de los resultados e indicadores previstos en el proyecto.
- Analizar los resultados y logros alcanzados por el proyecto, en relación a la población objetivo, identificando los principales efectos e impactos generados.
- Analizar la respuesta y los cambios generados en las condiciones de vida de la población participante como resultado de la intervención del proyecto, poniendo énfasis en los negocios generados, la actitud y comportamiento hacia los conflictos y el tema de género.
- Evaluar y valorar los logros en los indicadores del proyecto.
- Analizar la rentabilidad social y económica del proyecto.

### 4.3. Metodología de Evaluación

Para la evaluación se utilizaron elementos de la metodología 5Capitales, que se fundamenta en evaluar los efectos e impactos de una intervención (proyecto) en los activos de los medios de vida de las familias y empresas (capital natural, capital humano, capital social, capital físico y capital financiero), en un contexto determinado.

5Capitales toma en cuenta las vías de impacto para establecer un modelo lógico que describe - mediante una cadena causal de eventos y resultados que se han dado necesariamente para alcanzar las metas - , cómo el proyecto a través de sus insumos (recursos, conocimientos, experiencia) ha logrado

resultados inmediatos (outputs) y resultados intermedios (outcomes), experimentando cambios significativos o duraderos en los medios de vida de las familias.

5Capitales se presenta como una propuesta para evaluar los impactos reales en la reducción de la pobreza en intervenciones basadas en cadenas de valor, considerando no sólo indicadores como ingreso y empleo, sino todo el contexto político, institucional y de mercado, teniendo en cuenta que mientras mayor sea el acceso de una familia a los activos de medios de vida mayor será su bienestar y resiliencia.

5Capitales evalúa los impactos a través de las interacciones (intercambio de bienes y servicios entre los actores de la cadena) y las intervenciones (actividades realizadas por organizaciones privadas o públicas ajenas a la cadena), temporales o permanentes en las cadenas de valor, tanto en las familias como en las empresas involucradas.

En el caso del proyecto REDyPAC la evaluación se circunscribe únicamente al ámbito de las familias, al no haber llegado el proyecto, en esta primera fase, a desarrollar negocios que incluyan a empresas, lo cual se debe (o espera) implementar en una segunda fase del proyecto.

#### **Cuadro N° 5 Activos de los Medios de Vida**

<b>Capital Natural</b>
Activos ecológicamente proporcionados: suelo, bosques, minerales, agua, planta, animales.
<b>Capital Humano</b>
Capacidades y destrezas: educación, salud, nutrición.
<b>Capital Social</b>
Reglas, normas, obligaciones, reciprocidad, confianza, relaciones sociales, estructuras acuerdos que permiten alcanzar objetivos que no se pueden lograr individualmente.
<b>Capital Físico</b>
Herramientas, equipos, maquinaria, edificios y otros recursos construidos y productivos.
<b>Capital Financiero</b>
Efectivo, ahorros, valor neto, crédito y otros recursos financieros.

#### **Cuadro N° 6 Vías de Impacto**

<b>Insumos</b>
Son las interacciones entre los actores de la cadena y las intervenciones de los proveedores de servicios e insumos.
<b>Productos (outputs)</b>
Son los resultados inmediatos de los insumos: infraestructura y equipos, conocimientos adquiridos, vínculos de mercado formados y otros como consecuencia de las interacciones e intervenciones.
<b>Resultados Intermedios (outcomes)</b>
Son cambios significativos o duraderos cuando se utilizan los outputs de una manera productiva.
<b>Impactos</b>

En las familias son cambios en el bienestar y la resiliencia de los medios de vida como consecuencia de los resultados intermedios (outcomes).

#### **4.4. Técnicas de Recopilación de Datos**

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron las siguientes:

- **Análisis Documental**

Se revisó y analizó información documental producida por la coordinación del proyecto, entre las que figuran la propuesta final, informes anuales, estudio de línea base, entre otros. Estos documentos fueron leídos de manera detallada resaltando los aspectos más importantes en la dinámica de intervención.

- **Focus Groups**

Para recoger información cualitativa se realizaron 02 focus groups con productores de leche, productores de queso, funcionarios del gobierno municipal y líderes de Hualgayoc y miembros del equipo técnico del proyecto. Los focus groups fueron registrados en un cuadernos de notas y posteriormente analizada (los entrevistados prefirieron no ser grabados magnetofónicamente). Las conversaciones se realizaron sobre la base de una Guía de Pautas previamente elaborada.

- **Entrevistas en Profundidad**

Se llevaron a cabo un total de 23 entrevistas en profundidad: 16 entrevistas con pequeños productores de leche y queso, así como con líderes locales. También se realizaron 07 entrevistas con miembros del equipo técnico del proyecto (para complementar o profundizar la información recopilada en los focus groups) y otras personas vinculadas al proyecto. Las entrevistas fueron personales y realizadas de manera individual, en función a una Guía de Pautas previamente diseñada en función a los objetivos de la evaluación.

- **Taller con el Equipo Técnico**

Se realizó un taller de 8 horas de duración, examinando de manera participativa y en forma detallada, la percepción del entorno y la contribución del proyecto REDyPAC al fortalecimiento de los activos de medios de vida en las familias, así como la descripción de las vías de impacto generadas con la intervención. Participó el coordinador y todo el equipo técnico del proyecto.

- **Encuestas**

Se realizaron 60 encuestas efectivas a productores de leche (32), a productores de quesos (11), a productores de leche y quesos (03), a productores de pastos (01) y a líderes locales (13), recogiendo la información

de manera directa, en función a un cuestionario estructurado y estandarizado, que incluyó preguntas abiertas, cerradas y escalas de medición actitudinal. La información se recopiló mediante entrevistas personales, anotando la información en el cuestionario. Se realizó una revisión técnica para verificar la consistencia de la información y luego el procesamiento de la información.

El trabajo de campo fue realizado en dos momentos debido a la falta de seguridad y garantías para la integridad física del equipo evaluador por los problemas sociales existentes en la región Cajamarca (protestas antimineras). La primera incursión se realizó entre el 25 y el 28 de Junio y la segunda intervención entre el 16 y el 19 de Julio del 2012 (detalles del trabajo de campo ver en Anexo 2).

## 5. ANALISIS DEL CONTEXTO

### 5.1. Entorno Macro

Perú viene experimentando un significativo **crecimiento económico** en la última década, lo cual se observa en el incremento sostenido del PBI: El año 2000 el PBI fue de 53 mil millones de dólares; el 2011 de 176 mil millones de dólares, creciendo un 6.9% respecto al año anterior, una de las tasas más altas de Latinoamérica. Se espera que el 2012 continúe el crecimiento por encima del 5%, incluso en el contexto de crisis internacional ([www.bcrp.org.pe](http://www.bcrp.org.pe)).

Una de las variables que ha contribuido al crecimiento sostenido del PBI ha sido la apertura comercial de la economía peruana, apreciándose un incremento tanto de las exportaciones totales (45 mil millones de dólares) como de las exportaciones no tradicionales (casi 10 mil millones de dólares), teniendo un impacto positivo en diversas cadenas productivas como café y cacao; espárragos, alcachofa, páprika, entre otros, y en productos nativos como tara, quinua, por citar algunos.

En este crecimiento económico están involucrados diferentes sectores económicos (minería, agricultura, comercio), distintos actores sociales y diversas regiones del país, generándose procesos de desarrollo e innovación en costa, sierra y selva.

En lo que respecta a indicadores sociales, se estima que **la pobreza en Perú ha disminuido** de manera significativa, pasando de 50% a 30% la población en situación de pobreza, siendo la pobreza extrema de casi el 10%. Se calcula la desnutrición crónica infantil en un 18%. Se estima que para el 2016 la pobreza disminuirá al 20%, debido a los impactos de los programas de inclusión social que está implementando la actual administración política del país.

En términos económicos y sociales básicos la situación de Perú se puede considerar como favorable y optimista en términos generales; sin embargo, todavía subsisten desigualdades y brechas que deben ser cubiertas, sobre todo en el sector rural, donde se concentran los bolsones de pobreza y pobreza extrema.

En términos socio sociopolíticos, una característica importante en la sociedad peruana es el proceso de **descentralización** que se ha venido impulsando en la última década, donde los gobiernos regionales y los gobiernos locales van adquiriendo un mayor protagonismo en el desarrollo económico y social sus respectivas circunscripciones políticas y territoriales.

Específicamente en lo que se refiere a **participación ciudadana**, la sociedad civil va adquiriendo una mayor cultura al respecto, conociendo sus derechos y mecanismos de intervención, aunque todavía hay mucha desinformación. Existe un marco legislativo bastante desarrollado que promueve la participación y el control ciudadano sobre todo en las instancias de gobierno local.

Una de las más importantes es la Ley de Participación y Control Ciudadanos (26300), promulgada en 1994, donde se establecen reglas para el ejercicio de los mecanismos de participación y vigilancia ciudadana. El 2002 se promulgó la Ley de Bases de la Descentralización (27783), en la que se dictamina que los gobiernos regionales y locales están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos, así como en la gestión pública, garantizando el acceso a información y la conformación de mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendición de cuentas.

El 2003 se promulgó la Ley Marco del Presupuesto Participativo (28056), que tiene por objeto establecer disposiciones que aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto, con la finalidad de recoger las aspiraciones y necesidades de la sociedad. Ese mismo año, se promulgó la Ley Orgánica de Municipalidades (27972), estableciendo los derechos de participación y control vecinal, en forma individual o colectiva, en la gestión administrativa y de gobierno municipal a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de derechos políticos, en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo, presupuesto y gestión.

Este contexto legislativo permite que las actividades de REDyPAC se amparen en una normatividad existente para desarrollar las actividades programadas.

## **5.2. Entorno Meso**

La región Cajamarca está ubicada en el norte de Perú, tiene una superficie de 33,317.54 km<sup>2</sup> y cuenta con diversos pisos altitudinales (valles interandinos, puna y selva alta). Las actividades económicas más importantes son la agricultura (menestras, frutales andinos, café), minería (oro) y la producción de leche y derivados lácteos. Cajamarca es una de las tres cuencas lecheras más importantes del país.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2007 (INEI), la región Cajamarca tiene una población total de aproximadamente 1 millón 500 mil personas, la cual se ha incrementado progresivamente, pasando de medio millón de personas el año 1981 a millón y medio el año 2007. La densidad poblacional de la región es de 42 habitantes por kilómetro cuadrado ([www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)).

La provincia que concentra la mayor población es Cajamarca, que incluye a la capital y ciudad del mismo nombre (más de 300 mil habitantes). En un segundo nivel de importancia demográfica están las provincias de Jaén, Chota, Cutervo y San Ignacio (más de 100 mil habitantes en cada una). Luego figuran las provincias de Hualgayoc, Celendín y Cajabamba (entre 90 y 70 mil habitantes cada una) y siguen las demás provincias (San Miguel, San Marcos, Santa Cruz, Contumazá y San Pablo).



Los indicadores sociales revelan una posición poco favorable de la región Cajamarca en comparación a otras regiones del país. Mientras Lima Metropolitana tiene un IDH de 0.7075 la región Cajamarca presenta un IDH de 0.5400, ocupando el puesto 19 en las 25 regiones que conforman el país ([www.pnud.org.pe](http://www.pnud.org.pe)).

En lo que respecta a incidencia de la pobreza el año 2009 la región Cajamarca registró una tasa de pobreza de 56%, mayor al promedio nacional (34.8%). Aunque cabe señalar que la incidencia de pobreza en la región viene disminuyendo: se estima que para el 2010 ha bajado a 49,1% ([www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)).

Estos indicadores nos permiten afirmar que en el entorno nacional, **la región Cajamarca tiene una posición de desventaja en lo que se refiere a pobreza e índice de desarrollo humano.**

Ahora bien, Cajamarca es una de las regiones que recibe una mayor cantidad de ingresos por concepto de canon minero, ocupando el 2011 el cuarto lugar, después de Ancash, Arequipa y La Libertad. El 2011 el país recibió más de 4 mil millones de nuevos soles por este concepto; la región Cajamarca recibió 417 millones de nuevos soles.

Una característica de la región Cajamarca es la presencia de **conflictos sociales** permanentes, constituyéndose en la tercera región del país donde se ha registrado la mayor cantidad de conflictos (15), según el reporte de la Defensoría del Pueblo de Junio 2012, después de Ancash y Puno ([www.defensoria.org.pe](http://www.defensoria.org.pe)).

Políticamente, el gobierno regional tiene una posición ideológica de izquierda y junto con organizaciones civiles, se encuentra en conflicto permanente con el gobierno central debido a la presencia, exploración y explotación minera, llegando a un enfrentamiento frontal que se agudizó en el primer semestre del 2012 y continúa hasta el momento, a tal punto que tres provincias (Cajamarca, Celendín y Hualgayoc) se encuentran en estado de emergencia y con las garantías constitucionales suspendidas.

A pesar de la conflictividad existente y la posición política del GR se vienen realizando iniciativas importantes, como el fomento de la innovación a través del CORYCITI, instancia del GR promovida por el proyecto RAMP – Perú y ejecutado por Cedepas Norte; la inclusión de diferentes actores en la construcción de procesos regionales de participación, incluido el tema de género, como el COREMU, promovida también por el GR, instancia consultiva y de participación en el desarrollo local y regional. También se está llevando a cabo un fortalecimiento de capacidades a funcionarios locales en diferentes espacios de la región.

Conforme señalamos, en el marco de la descentralización, los gobiernos locales o municipales también están teniendo una importante participación en la promoción del desarrollo económico local, tomando en cuenta las demandas de la población e interactuando favorablemente con otros actores como, por ejemplo, las ONGs.

A nivel institucional, en la región Cajamarca operan desde hace varios años diferentes OG (Inia, Senasa, Agrorural, entre otros) y ONGs (Care Perú, Soluciones Prácticas, Aders, Cedepas Norte, GIZ entre otras), vinculadas al desarrollo agrario, que trabajan con pequeños productores rurales en diferentes productos (leche y derivados lácteos, aguaymanto, sauco, tara, etc.) y en distintas provincias de la región.

Estas organizaciones de desarrollo brindan capacitación y asistencia técnica en aspectos productivos, promueven la asociatividad de los pequeños productores rurales, el acceso a servicios y la articulación comercial con otros actores de la cadena productiva, con distintos enfoques y metodologías, subvencionados por la cooperación internacional y la empresa privada en la lucha contra la pobreza. Las empresas mineras vienen financiando proyectos de desarrollo como parte de sus programas de RSE.

En términos generales, la lectura que podemos hacer de la situación actual de la región Cajamarca es que constituye un universo donde conviven la pobreza con las oportunidades, en un ambiente de conflicto permanente contra las empresas mineras; en este contexto se desarrollaron las actividades de REDyPAC.

### 5.3. Entorno Micro

El distrito de Hualgayoc tiene una población 16,849 personas, caracterizándose demográficamente por tener una **población predominantemente rural** (86%) y **joven** (31% menos de 14 años y 79% menos de 44 años) y por ser **la provincia con mayor densidad demográfica** de la región (115 personas por kilómetro cuadrado). En lo que se refiere a género la población se encuentra proporcionalmente repartida (49% de son mujeres) ([www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)).

En el aspecto social, **Hualgayoc es uno de los distritos más pobres** de la región Cajamarca (ocupa el puesto 11 de 127), con una alta tasa de incidencia de pobreza total (82.9% que representa 15,349 personas) y de pobreza extrema (54.4% que representa 10,014 personas).

El IDH del distrito de Hualgayoc es de 0.4867, estando por debajo del índice de la región (0.5400). Presenta una tasa de desnutrición infantil del 53% y un sector importante de las mujeres (39%) son analfabetas y existe un bajo nivel educativo en general. El 34% de los hogares no tiene acceso a desagüe y el 14% no tiene acceso a agua.

Ahora bien, los ingresos más importantes de los productores involucrados en el proyecto, provienen de la venta de leche y quesos. Menos del 5% del total de productores vende su leche a las grandes empresas. Se estima que el ingreso promedio de los productores involucrados en el proyecto fluctúa entre 300 y 350 nuevos soles por la venta de leche y entre 550 y 600 nuevos soles por la venta de quesos al mes. Los meses de mayor utilidad son Agosto, Septiembre y Octubre.

Los productores de leche también venden su mano de obra a las empresas mineras, laborando en forma rotativa, por un periodo de 3 meses al año. La gran mayoría de productores de queso no tienen acceso a crédito (Pro Desarrollo, 2009).

A diferencia de otros distritos de Cajamarca, en Hualgayoc hay poca o ninguna presencia institucional de ONGs vinculadas al desarrollo e investigación, siendo el proyecto REDyPAC una de las pocas iniciativas que ha trabajado en la zona.

### **Cuadro N° 7** **Algunas Intervenciones en Hualgayoc**

El 2010 la ONG PRIDE y GF entregaron a la comunidad La Rinconada 50 h de pasturas mejoradas y 40 h de forestación, gracias a un convenio entre la MDH, beneficiando a 95 personas, aprovechando el fondo de la Mesa de Diálogo del Distrito de Hualgayoc.

El 2010 la fundación española Ayuda en Acción instaló represas y reservorios para “cosechar” agua en las provincias de Hualgayoc, Chota y Santa Cruz, como alternativa para enfrentar la escasez de agua y el manejo sostenible del recurso para preservar el medio ambiente. Se inauguró la represa La Totorá en la comunidad de Tranca de Pújupe, con una capacidad de almacenaje superior a los 150 mil metro cúbicos que beneficiará a 155 familias ya que permitirá irrigar 253 h de pastos mejorados en tiempos de sequía.

Uno de los comuneros entrevistados indicó que hace aproximadamente 20 años estuvo Pronamachcs trabajó en la zona en temas de reforestación y les enseñó como hacer compost, desde ahí –dijo- no hubo mayor apoyo institucional.

En el aspecto político, los partidos y líderes políticos tienen una imagen poco favorable debido al clientelismo partidario, existiendo una débil relación y poca confianza entre la población y sus líderes políticos. Hay poca información y participación en la gestión pública por parte de la población y sus organizaciones.

Existe una predisposición peligrosa en pretender resolver los conflictos por la violencia y desconocimiento generalizado del uso de instrumentos para la transformación pacífica de los conflictos. Por otro lado, hay una tendencia por arreglar los problemas personales, familiares o de otra índole al margen de las instituciones jurídicas de la Nación, la cual es sustituida por las rondas campesinas y hasta por las propias personas que se **“toma la justicia en sus manos”**.

En términos económicos, la minería es una actividad productiva desde la época colonial, conviviendo con la agricultura y ganadería. Los principales cultivos son cebada, papa, olluco y arveja y cada familia tiene un promedio de 3 cabezas de ganado lechero. El 69% de las familias tienen parcelas con una superficie menor de 3 hectáreas, con pastos naturales sin manejo y sólo el 10% de la superficie agrícola dispone de agua para riego.

El sistema de producción agropecuario se caracteriza por el empleo de tecnología tradicional, bajos niveles de productividad y mala calidad de los productos, no hay una organización orientada a la comercialización, poca o ninguna información de las demandas del mercado ni tienen acceso a crédito, entre otros aspectos.

Se puede observar interés de las personas por participar e involucrarse en procesos de participación ciudadana. También se observa interés en las personas por el tema asociativo, tanto a nivel de producción y comercialización. Hay interés por conocer cosas nuevas. Sin embargo, hay mucha desconfianza y poca tolerancia: Uno de los técnicos del proyecto manifestó que ***“la gente tiende rápido al conflicto, hay conflictos dentro de la comunidad, entre las personas; hay conflictos entre comunidades; y hay conflictos entre las comunidades con la empresa minera. Se puede decir que la conflictividad en la zona es como algo personal”***.

También hay una actitud paternalista respecto a GF, esperando que les solucione la mayoría de problemas que tienen de manera individual (por ejemplo cuando se les enferma una vaca) o colectivamente (para conseguir agua para el consumo de los hogares).

Coyunturalmente, debemos señalar que durante la implementación del proyecto se realizaron elecciones municipales tanto a nivel de gobierno local como provincial, y elecciones generales, nombrando al Presidente Regional y los representantes de la región Cajamarca al Congreso de la República.

#### **5.4. Análisis Sub Sectorial**

La región Cajamarca una de las principales cuencas lecheras de Perú, compartiendo el liderazgo productivo con las regiones Arequipa y Lima. Estas tres regiones producen el 58% de la producción nacional, que ascendió a 1 millón 700 mil t durante el 2010. En este mismo año, la producción de leche en Cajamarca fue de 303 mil t, manteniéndose respecto al año 2009 ([www.minag.org.pe](http://www.minag.org.pe)).

La producción nacional de queso ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos 10 años, pasando de 8 mil t el año 2000 a 20 mil t el año 2009, que representa un incremento de 127.8% en la última década. Según el Ministerio de Agricultura, la producción de quesos a nivel nacional hasta Septiembre del 2011 fue de 14 mil t, considerando sólo tres tipos de quesos (tipo suizo, fresco y mantecoso).

Además de la producción nacional de quesos, también hay importación, siendo que durante el 2010 ingresó a Perú 2,653 t, cifra inferior a la producción nacional, lo que significa que en nuestro país se consume mayoritariamente el queso producido internamente.

La región Cajamarca es una de las principales zonas productoras de queso en el país, distribuyéndose a diferentes lugares del país, fundamentalmente a ciudades de la costa norte (Trujillo, Chiclayo, Piura, entre otras) y a la ciudad de Lima. Cajamarca tiene una tradición quesera, siendo ampliamente difundida las

queserías rurales, pequeñas y artesanales, en las que se produce queso fresco, queso mantecoso y queso tipo suizo.

Tomando en cuenta, por un lado, el volumen de producción de quesos en el país más la importación y, por otro lado, la población nacional proyectada al 2011, podemos estimar el consumo per-cápita promedio de quesos en Perú en 0.769 kilogramos al año. Este consumo se ha incrementado, si tenemos en cuenta que la FAO estimaba para el año 2004 un consumo per-cápita promedio de 0.240 kilogramos al año (Lozano, 2012).

En este sentido, podemos indicar que el negocio de leche y derivados lácteos (quesos, yogurt) es bastante promisorio en el país, más aún si tenemos en cuenta que todavía existe una brecha grande entre el consumo promedio nacional (menos de 1 kilogramo al año) y el consumo en otros países, incluso dentro del continente sudamericano, como Argentina, que registra un consumo per-cápita de 11 kilogramos al año.

La cadena productiva de leche y derivados tiene un buen comportamiento en términos de crecimiento del negocio, pero falta mejorar la calidad de los quesos, la infraestructura productiva y sobre todo el aspecto sanitario; muchas de las queserías rurales no tienen registro sanitario ni buenas prácticas de producción.

El mercado interno de quesos está creciendo, está aumentando el consumo per-cápita y hay preferencia por la producción nacional. La demanda interna de quesos (incluyendo las diferentes variedades y presentaciones) se puede estimar en aproximadamente 85 millones de dólares al año.

Dependerá de la competitividad y el mercadeo aplicado por los productores de quesos cajamarquinos aprovechar esta oportunidad, logrando una mayor participación de mercado. Se debe tener en cuenta que en otros lugares del país (como en las regiones de Puno, Arequipa, Cusco), la industria quesera está creciendo e innovando, mejorándose la calidad de los quesos y aumentado la productividad.

La tradición productiva de quesos y otros derivados lácteos de la región Cajamarca, se constituye en un sustento importante para la comercialización de estos productos, pero deben ser mejorados en calidad y adecuar las características intrínsecas (sabor, tamaño, forma, puntos de sal, etc.) a los requerimientos de la demanda (Boucher y Guégan, 2004).

## 6. IMPACTO EN LOS MEDIOS DE VIDA

El proyecto ha iniciado un proceso de mejoramiento de los medios de vida de los pobladores de Hualgayoc en los diferentes “capitales” o “activos” (humano, social, natural, físico y financiero) en la **producción de leche y queso** de los pequeños productores. En estos tres años de intervención (2009-2012) se han realizado actividades de capacitación y apoyo a los recursos productivos, que han generado “**productos**” (outputs) y “**resultados**” (outcomes) tangibles (mejoramiento de las plantas queseras) e intangibles (conocimiento y las habilidades) que van a contribuir en el mediano y largo plazo a la generación de impactos.

El proyecto ha tenido una intervención **holística** en la producción de leche y queso, abarcando los diferentes espacios de producción: suelo, pastos, ganado, ordeño, leche y queso, fortaleciendo con mayor o menor intensidad los diferentes capitales en cada una de estos espacios. Además del aspecto productivo, el proyecto ha intervenido debido a las características del entorno (desconfianza, violencia) y a la concepción del proyecto, en la formación de líderes locales y en la promoción de la participación ciudadana.

Conforme podemos apreciar en las siguientes páginas, las actividades del proyecto y los productos y resultados logrados se concentran fundamentalmente en el **capital humano**, impulsando la formación de **conocimiento** (a través de las capacitaciones y asesorías) y el **aprendizaje** horizontal (mediante pasantías y actividades de intercambio de experiencias) de la población beneficiada en el proceso productivo y comercial de la leche y los quesos.

En un segundo nivel de importancia figuran actividades, productos y resultados vinculados al **capital social**, promoviendo la asociatividad de los pequeños productores mediante la formación de **redes empresariales** y, con menor intensidad, en la articulación de los productores con organizaciones públicas vinculadas al desarrollo (GDE de la MDH) y la investigación (Inia, Senasa).

Luego figuran -en el mismo nivel de importancia- actividades, productos y resultados vinculados al **capital natural** (mejoramiento e incremento de pastos y mejoramiento del ganado lechero), al **capital físico** (mejoramiento y

equipamiento de las plantas de procesamiento de quesos, compra de picadora de pastos para el ensilado) y al **capital financiero**.

En este último aspecto, si bien las actividades, productos y resultados han sido menores, cabe resaltar que como consecuencia del mejoramiento de los otros capitales (humano, social, físico, natural), su incidencia en el aumento de la producción y mejoramiento de la calidad, se está permitiendo que los pequeños productores incrementen la venta de leche y queso, lo cual les permite disponer de liquidez e **invertir** parte de sus ganancias en activos, iniciando un proceso de avance hacia el desarrollo y mejoramiento del bienestar de las familias.

### Cuadro N° 8

#### Actividades, Productos y Resultados en los Medios de Vida debido a las intervenciones e Interacciones del Proyecto REDyPAC

Productos de la Intervención	Resultados de la Intervención y de las Interacciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Materiales de Capacitación:</b> rotafolios, afiches, trípticos, módulos, guías.</li> <li>- <b>Capacitación y Asesoría:</b> talleres, visitas técnicas individuales.</li> <li>- <b>Pasantías.</b> giras de aprendizaje regionales e internacionales.</li> <li>- <b>Planes de Negocios:</b> documentos para las redes y para promotores pecuarios.</li> <li>- <b>Diseño y Registro de marca:</b> documento de plan de diseño de marca para los quesos (en proceso).</li> <li>- <b>Concursos y Festivales:</b> premios a la dedicación y compromiso.</li> <li>- <b>Inseminación Artificial:</b> aproximadamente a 495 vacas.</li> <li><b>Infraestructura:</b> para las plantas queseras.</li> </ul>	<p><b>CAPITAL HUMANO</b></p> <p>Se han formado y/o fortalecido capacidades, conocimientos y habilidades en los pequeños productores respecto al manejo de suelos, semilla, pastos (forrajes, ensilado), ganado, ordeño, producción y calidad de la leche, elaboración de quesos (procesos, higiene) y en el manejo empresarial de los negocios.</p> <p>Se ha formado líderes y sensibilizado a la población para el manejo de conflictos sociales, promoviendo una actitud positiva a la tolerancia, el diálogo, la confianza, colaboración y participación ciudadana.</p> <p><b>CAPITAL SOCIAL</b></p> <p>Se ha impulsado la asociatividad de los pequeños productores mediante la formación de redes empresariales; se realizan compras de insumos y ventas de queso en manera conjunta; se ha establecido vínculos entre los pequeños productores, la municipalidad y organizaciones de investigación (Senasa e Inia)</p> <p><b>CAPITAL NATURAL</b></p> <p>Se ha aumentado el área de pastos y el sistema de rotación; no se utilizan agroquímico; se tiene ganado criollo mejorado; se viene implementado calendario sanitario.</p> <p><b>CAPITAL FISICO</b></p> <p>Se está utilizando una máquina picadora de pasto,</p>

	<p>se está mejorando la infraestructura para la producción de quesos (plantas e instrumental).</p> <p><b>CAPITAL FINANCIERO</b></p> <p>Hay inversión propia en mejorar las plantas de producción, la venta de quesos permite una liquidez inmediata.</p>
--	--

## 6.1. Capital Humano

El proyecto ha tenido una fuerte contribución en la **formación de conocimientos y habilidades en los productores de leche y queso**, en diferentes niveles del proceso productivo (suelos, pastos, ganado, ordeño y pos ordeño y procesamiento) hasta llegar a los productos finales (leche y queso), así como en la comercialización (elaboración de planes de negocios y estrategias de marketing, registros de costos y análisis de rentabilidad) hasta llegar al mercado.

El aprendizaje logrado por los pequeños productores y aplicado en las actividades productivas, organizacionales y comerciales ha sido uno de los principales resultados de REDyPAC.

Al respecto, el proyecto implementó como parte de su intervención una intensa actividad en capacitación, acompañamiento técnico, eventos y pasantías locales e internacionales en manejo ganadero, inseminación artificial, ordeño, post ordeño y buenas prácticas de procesamiento, poniéndose énfasis en involucrar a mujeres en la formación de capacidades, transmisión de conocimientos y desarrollo de habilidades, especialmente en las actividades de ordeño, post ordeño y procesamiento.

En el aspecto relacionado a la comercialización, el proyecto capacitó a los pequeños productores en registro de costos y análisis de márgenes de utilidad, formulación de perfiles de negocios, registro de marcas y estrategias de mercadeo y ventas para potenciar los negocios, especialmente del queso.

Además del tema productivo y comercial, REDyPAC ha contribuido en la formación de líderes locales hacia una actitud diferente a los conflictos sociales, tolerancia y respeto a las opiniones de los demás, mayor conciencia de su responsabilidad como líderes y conocimiento de sus derechos y deberes como ciudadanos, a través de capacitaciones, asesorías, pasantías y eventos de intercambio de experiencias.

Estos líderes han desempeñado un rol importante en la marcha del proyecto, colaborando con el equipo técnico en i) la convocatoria a las reuniones y capacitaciones, ii) brindando “legitimidad social” a las actividades realizadas por el proyecto, constituyéndose en un respaldo importante para el equipo técnico ante la población.



Concretamente, las **actividades** y **productos** generados por el proyecto que han fortalecido el capital humano son materiales de capacitación (módulos, afiches, trípticos); la realización de talleres y asesorías técnicas individuales; las pasantías; la elaboración de planes de negocios, de diseño y registro de marca y la realización de concursos y festivales.

Los pequeños productores de leche y queso han tenido, durante la intervención del proyecto y por su gestión, una fuerte exposición a conocimientos que han creado y/o reforzado las capacidades y habilidades tanto en el aspecto productivo como en el aspecto social.

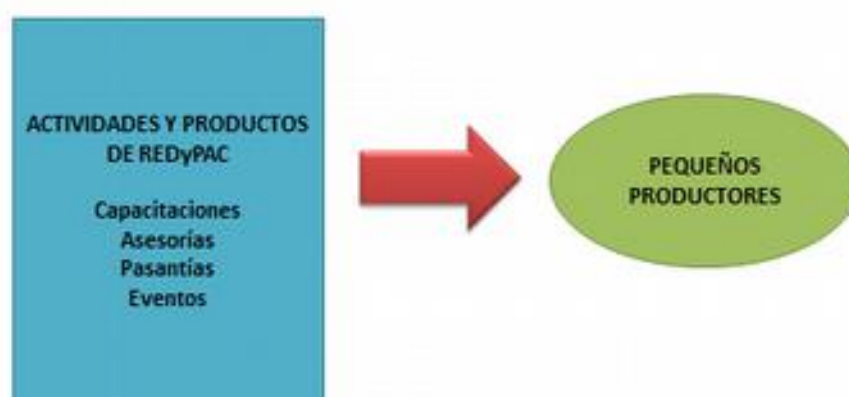
### **Cuadro N° 9**

#### **Actividades Realizadas por el Proyecto que han Contribuido al Capital Humano**

<b>Actividades Realizadas para el Resultado 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 módulo de capacitación a promotores elaborado.</li> <li>▪ 101 talleres de capacitación realizados en manejo ganadero y 116 días de campo.</li> <li>▪ 726 mujeres capacitadas en buenas prácticas de ordeño.</li> <li>▪ 10 promotores pecuarios capacitados en 22 talleres.</li> <li>▪ 2 eventos de premiación a ganaderos.</li> <li>▪ 43 talleres de capacitación en BP de fabricación de queso y 33 sesiones demostrativas.</li> <li>▪ 1 pasantía internacional y 1 pasantía local sobre transformación láctea.</li> <li>▪ 3 eventos de premiación para reconocer a productores de queso.</li> </ul>
<b>Actividades Realizadas para el Resultado 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 29 talleres de capacitación y 254 asesorías en dinámicas de mercado.</li> <li>▪ 29 talleres de capacitación y 254 asesorías en dinámicas de mercado.</li> <li>▪ 200 asesorías a líderes para elaboración de su plan de negocio.</li> <li>▪ 246 asesorías en registro de costos.</li> <li>▪ 276 asesorías en análisis de márgenes de utilidad.</li> <li>▪ 151 asesorías en análisis de costos.</li> <li>▪ 93 asesorías en estrategias para incrementar ventas.</li> <li>▪ 1 plan de marketing para las redes de productores de queso.</li> <li>▪ 1 expediente elaborado para la obtención de marca.</li> <li>▪ 77 asesorías en análisis de margen de utilidad de la producción de queso.</li> </ul>
<b>Actividades Realizadas para el Resultado 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 documento elaborado sobre mapeo de actores.</li> <li>▪ 2 festivales anuales sobre: Educación para ejercicio de ciudadanía y construcción de valores.</li> <li>▪ 2 eventos de premiación Pública a los mejores líderes locales.</li> <li>▪ 31 Talleres de capacitación sobre liderazgo y gestión de conflictos.</li> <li>▪ 24 Talleres de capacitación en planificación estratégica y desarrollo territorial.</li> <li>▪ 15 Talleres de capacitación en gestión de riesgos.</li> <li>▪ 1 pasantía con líderes locales sobre participación ciudadana.</li> </ul>
<b>Actividades Realizadas para el Resultado 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 asesoría especializada en transformación de conflictos.</li> <li>▪ 1 guía sobre transformación elaborada y socializada.</li> <li>▪ 9 eventos de capacitación al equipo técnico, funcionarios de MDH y GF.</li> <li>▪ 11 reportes de seguimiento a la conflictividad.</li> <li>▪ 153 líderes capacitados en liderazgo y transformación de conflictos.</li> <li>▪ 10 asistencias de líderes y funcionarios de la MDH en espacios públicos-</li> </ul>

Las capacitaciones tecnológicas y comerciales desarrolladas por el proyecto recibieron una calificación favorable por parte de la población, especialmente las capacitaciones tecnológicas, referidas al mejoramiento de calidad y al incremento de la producción de leche y queso (3.47 y 3.42 sobre 4, respectivamente) (Ver Anexo Tabla 1). Las capacitaciones relacionadas al ensilado y la comercialización registran una menor calificación. Cabe señalar que el ensilado es una técnica nueva, introducida por el proyecto, y la comercialización se encuentra en proceso de exploración y apertura a nuevos mercados, recién se están organizando para llevar la producción de quesos a otros mercados: Chiclayo, Trujillo y Lima.

## Fortalecimiento del Capital Humano



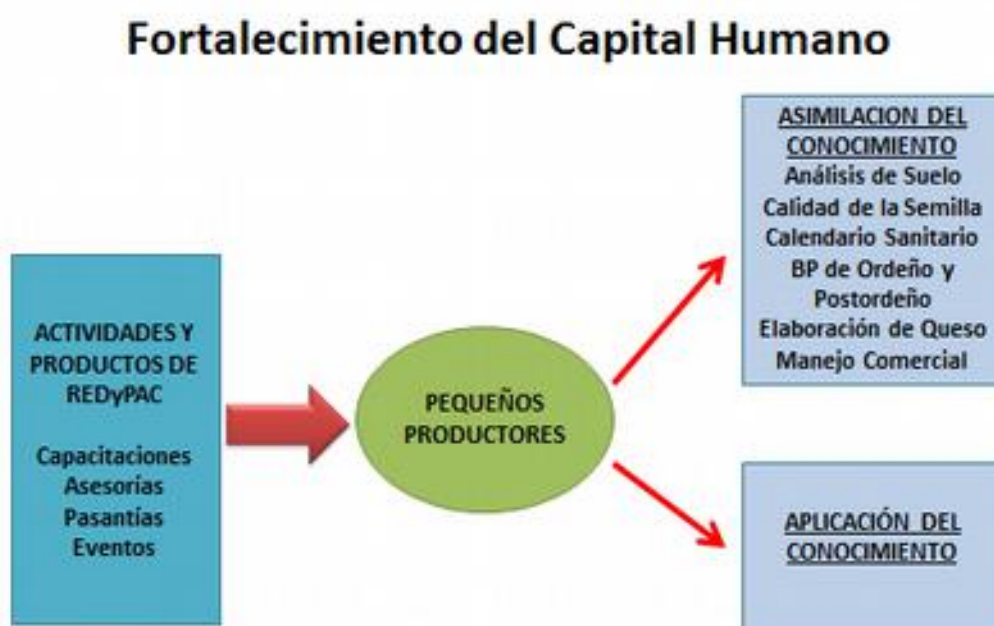
Los **resultados** del proyecto en el fortalecimiento del capital humano son la asimilación del conocimiento tecnológico y comercial en los pobladores y la utilización práctica de estos conocimientos (implementación), en todo el proceso productivo de la leche y el queso.

Los productores han aprendido la importancia de hacer los análisis de suelos y de la calidad de la semilla; vienen aplicando técnicas en el manejo de forrajes y para del ensilado de pastos **“se pica, se embolsa y se mezcla con melaza para que tenga proteínas”** que les permite disponer de alimento para sus animales en épocas de sequía.

Vienen implementando un calendario sanitario y la aplicación de BP en ordeño y pos ordeño; indicaron que antes del proyecto **“no sabíamos analizar el desperfecto de la leche, si tenía mastitis, si la leche tenía agua o harina... eso hacía que se malograrán los quesos”**. Ahora son conscientes que **“si se mejora la leche, se mejora el queso”**.

Están aprendiendo a elaborar nuevas variedades de queso y están logrando una mayor productividad en la elaboración de quesos frescos; que no tienen que poner muchos insumos químicos “**con las justas algo de conservante**”. También están aprendiendo el manejo empresarial del negocio de la leche y el queso.

La inclusión de la mujer en el trabajo es otro de los aprendizajes y prácticas logradas. Ellas colaboran en la elaboración de quesos, mientras el hombre busca y transporta la leche y se encarga de la comercialización. La mujer asume parte de la responsabilidad en la elaboración del queso; ella es quien opera los instrumentos, mueve la leche, incorpora los insumos y prepara los moldes, con el apoyo del esposo.



Los conocimientos y habilidades aprendidas por los pequeños productores de leche y queso se manifiestan concretamente en **indicadores cuantitativos** que demuestran la contribución del proyecto en la producción y comercialización, fortaleciendo las capacidades de los pequeños productores.

En el aspecto productivo de la **leche**, durante el periodo de intervención del proyecto, se ha incrementado la producción de 4 litros a 6.4 litros por vaca al día (la meta del proyecto era incrementar a 8 litros, llegando a un 60% de efectividad); se ha mejorado la calidad de la leche en sólidos grasos, pasando de un 10% a 11.1% (la meta era 13%, llegando a un 37% de efectividad) y se ha pasado de 11000 a 320 UFC/gr de leche (la meta era disminuir en un 50%, llegando a un 194% de efectividad), disminuyendo se manera significativa las colonias de microorganismo dañinos.

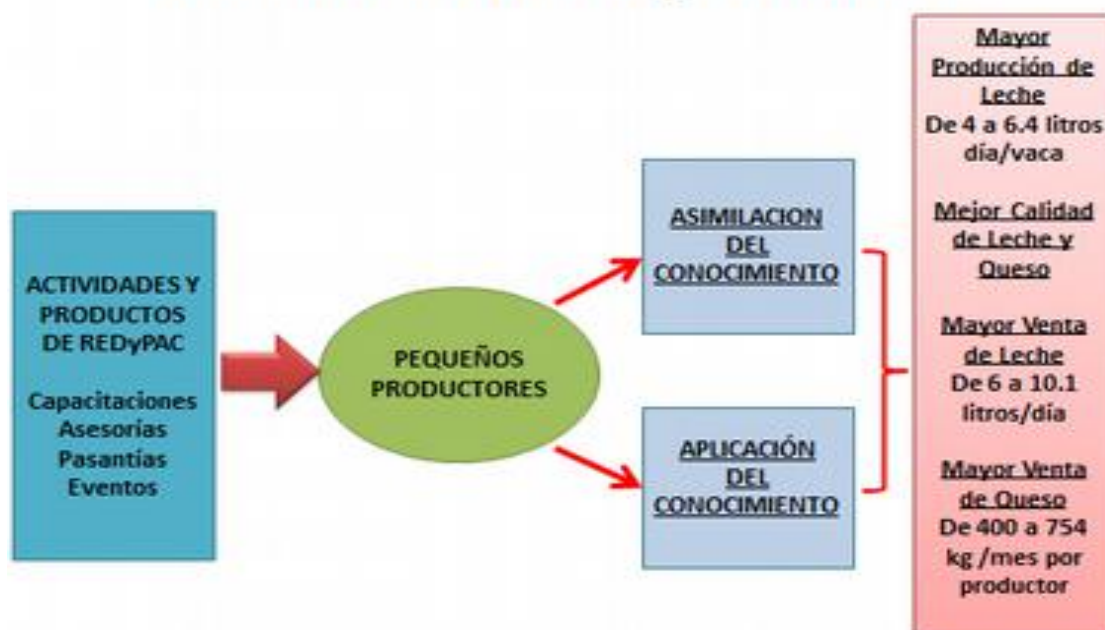
En el aspecto productivo del **queso**, se ha pasado de 1100000 a 21,370 UFC/gr de queso (la meta del proyecto era disminuir en un 50%, llegando a un

196% de efectividad), disminuyendo también significativamente los microorganismos dañinos en el producto.

En lo que se refiere al tema comercial, en lo que respecta a la **leche**, con las actividades realizadas se ha logrado que las familias involucradas en el proyecto pasen de vender 6 litros a 10.1 litros de leche al día, cuando la meta del proyecto era 7.8 litros, llegando a un 227% de efectividad.

Respecto al **queso**, con las actividades del proyecto se ha logrado incrementar el volumen de venta, pasando de 400 kg de queso al mes a 754 kg de queso al mes por productor (la meta del proyecto era 520 kg al mes, llegando a 295% de efectividad).

## Fortalecimiento del Capital Humano



¿Por qué no aumentó la producción de leche y la cantidad de sólidos grasos como se esperaba, cumpliéndose un 60% y 37% de las metas planteadas? Durante el primer año de implementación del proyecto hubo una mala práctica en las inseminaciones artificiales, no lográndose los resultados esperados, lo cual generó desconfianza de la población y reforzó la creencia de que estas prácticas no son positivas. Tampoco hubo una buena relación entre la población y la coordinación del proyecto, cuyo líder tuvo que renunciar en Agosto del 2010, retrasando el logro de resultados.

Por otro lado, el ganado vacuno existente en la zona es mayormente “criollo”, no hay razas mejoradas, siendo la producción de leche limitada. Además, en las zonas de altura el ganado está a la intemperie y se presentan muchos problemas sanitarios como la mastitis, que incide en los rendimientos.

El contexto también influyó. El 2010 y 2011 fueron años electorales, primero las municipales y regionales (Octubre 2010) y luego las generales (Abril 2011). Hubo mucho movimiento por las campañas. El proyecto tuvo que bajar el perfil para no identificarse con ninguna opción política. En el primer semestre del 2011 hubieron conflictos sociales con el proyecto minero Tantauatay y el primer trimestre del 2011 hubieron problemas de clima (lluvias, heladas) que causaron daño a la producción local. Durante el primer semestre 2012 se agudizó el conflicto social con el proyecto minero Conga, siendo la provincia de Hualgayoc declarada en Estado de Emergencia, dejando poco margen de maniobra para las actividades del proyecto.

El aspecto comercial fue más favorable para el proyecto debido a las condiciones del mercado. El negocio de los derivados lácteos es promisorio, existe una demanda que está creciendo y que parece que no está satisfecha, sobre todo en los mercados de las grandes ciudades de la costa del país, como Trujillo, Chiclayo, Piura y la ciudad de Lima.

### Cuadro N° 10

#### CAPITAL HUMANO

Productos de la Intervención	Resultados de la Intervención y de las Interacciones
<p><b>- Materiales de Capacitación:</b> Se han elaborado rotafolios, afiches, trípticos, guías, módulos, entre otros.</p> <p><b>- Capacitación y Asesoría:</b> Se han realizado talleres de y visitas técnicas individuales para reforzar los conocimientos.</p> <p><b>- Pasantías.</b> Son giras de aprendizaje realizadas a nivel regional (p.e. a la Granja Porción) y a nivel internacional (p.e. a Salinas, Ecuador).</p> <p><b>- Planes de Negocios:</b> Son documentos de utilidad productiva y comercial para las redes de productores de quesos y para los promotores pecuarios.</p> <p><b>- Diseño y Registro de marca:</b> Se ha elaborado</p>	<p><b>Suelos</b></p>
	<p>Se hacen análisis de suelos para tener pasto de calidad.</p>
	<p><b>Semilla</b></p>
	<p>Se ha asimilado la importancia de la calidad de las semillas.</p>
	<p><b>Pastos</b></p>
	<p>Se ha fortalecido capacidades en el manejo de forrajes.</p>
	<p>Se ha innovado en la conservación de pastos, mediante la técnica del ensilado.</p>
	<p><b>Ganado</b></p>
	<p>Se ha implementado un calendario sanitario.</p>
	<p>Se viene implementando una rutina en el ordeño.</p>
<p><b>Leche</b></p>	
<p>Se ha mejorado la producción de leche (de 4 litros a 6.4 litros/ vaca/día).</p>	
<p>Se ha mejorado la calidad de leche (se ha pasado de 10% a 11.1% en sólidos grasos; de 11000 a 320 UFC/gr de leche).</p>	
<p>Se ha aumentado la venta de leche (de 6 litros a 10.1 litros al día por familia).</p>	

<p>u documento que contiene un plan de diseño de marca para los quesos de Hualgayoc. El registro está en proceso.</p> <p><b>- Concursos y Festivales:</b> Son actividades promovidas para premiar la dedicación, p.e. concurso sobre las mejores prácticas del hato lechero.</p>	<p><b>Quesos</b></p> <p>Se ha implementado un flujograma de procesos para la elaboración de quesos.</p> <p>Se está promoviendo cambios en la higiene.</p> <p>Existe control periódico en el control de la leche mediante instrumentos.</p> <p>Se ha mejorado la calidad del queso (de 1100000 a 21,370 UFC/gr de queso).</p> <p>Se está diversificando a otras variedades de quesos.</p> <p>Se ha mejorado el manejo empresarial.</p> <p>Se ha aumentado la venta de queso (de 400 kg a 754 kg al mes por productor).</p>
--	---

Para mejorar las condiciones de producción y comercialización de la leche y el queso en Hualgayoc, es necesario generar confianza mutua en la población y entre los actores de la cadena productiva, disminuir la predisposición a la violencia y promover una mayor tolerancia al diálogo. En entornos violentos la violencia se reproduce, siendo necesario cerrar esa espiral. Los líderes formados por el proyecto contribuyeron en este aspecto.

El proyecto ha fortalecido el liderazgo de 163 representantes comunales (24% mujeres) incentivando su participación en los procesos de planificación y gestión local en diversas instancias de organización. Antes de la intervención del proyecto los liderazgos no estaban formados y tenían poca o ninguna participación en las decisiones del gobierno local.

Por otro lado, el proyecto también ha formado capacidades en transformación de conflictos y construcción de consensos entre profesionales de las organizaciones ejecutoras del proyecto (Cedepas Norte y LWR) y líderes locales. Se ha logrado capacitar a 31 líderes locales y a 17 profesionales, mediante talleres, asesorías y eventos de intercambio de experiencias. Antes de la intervención no había capacidades formadas en estos temas.

**Cuadro N° 11**  
**Contribuciones del Proyecto en la Formación de Capacidades en Participación Ciudadana**

<p>• <b>Manejo y Solución de conflictos</b></p> <p>Una de las contribuciones del proyecto ha sido promover una actitud favorable al manejo y solución de conflictos. Los comuneros han participado en espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje sobre solución de conflictos. Las capacitaciones realizadas por el proyecto sobre manejo y solución de conflictos también han tenido una cobertura amplia. El 92% de los líderes ha tenido la oportunidad de participar por lo menos en una ocasión en las capacitaciones, logrando un alto puntaje de satisfacción (4.33 sobre 5) (Ver Cuadros 7 y 8).</p>
---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacidad de Diálogo</b></li> </ul> <p>Según manifestaron los líderes han aprendido a <b>“escuchar y dialogar”</b>; que se pueden obtener beneficios y resolver los problemas sin necesidad de llegar a la violencia. Indicaron que han aprendido a tender puentes al diálogo, para que no se llegue a la violencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación y Fortalecimiento de Liderazgos</b></li> </ul> <p>El proyecto partió de un mapeo de líderes, identificando las personas más representativas y con potencial, realizando capacitaciones, pasantías y eventos de intercambio de experiencias sobre manejo y transformación de conflictos, desarrollo territorial, planificación estratégica y formación de valores. El 92% de los líderes ha participado en las capacitaciones, calificándolas favorablemente (4.33 sobre 5) (Ver Cuadros 3 y 4).</p> <p>Una de las primeras actividades con los líderes fue enseñarles oratoria y a tener confianza en sí mismas, para que puedan expresar públicamente sus puntos de vista. Había mucha timidez, sobre todo en las mujeres: <b>“cuando empecé hasta hablar me era difícil, sentía miedo en grupos grandes”</b>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ejercicio de la Ciudadanía y Participación</b></li> </ul> <p>Están aprendiendo que pueden ser actores activos de las decisiones que se toman en diversas instancias: la familia, la comunidad, el distrito; que tienen derecho a intervenir en el presupuesto participativo de MDH y participar en las decisiones de la comunidad dando su opinión, expresando sus puntos de vista con toda libertad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Derechos y Deberes Aprendidos</b></li> </ul> <p>Los líderes manifestaron que han aprendido que tienen derecho a ser respetados (por otras personas, por las autoridades), que tienen derecho a la vida, a la información, a escuchar y ser escuchados, entre otros aspectos (Ver Cuadro 5). Por otro lado, indicaron que han aprendido que tienen el deber de asumir con responsabilidad las funciones que la comunidad les ha confiado, representando a su pueblo, gestionando obras y contribuyendo a que la gente aprenda; que son la <b>“cabeza del caserío”</b> y tienen que dar el ejemplo con su comportamiento.</p>

El mejoramiento de las capacidades de los pequeños productores han incidido en la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades en las actividades productivas y comerciales, lo cual se manifiesta en los indicadores señalados y que a la vez se constituyen en elementos que van a contribuir a la rentabilidad económica del proyecto. Complementado con la creación de un mejor ambiente de confianza y colaboración mutua, una menor predisposición a la violencia y motivación a la participación democrática, las condiciones para la producción y comercialización mejoran.

## 6.2. Capital Social

La formación de capital social es otra de las contribuciones importantes del proyecto, lo cual se manifiesta básicamente en la promoción de la asociatividad a través de la **formación de redes empresariales**. Según indicaron los entrevistados nunca antes habían tenido apoyo de alguna entidad para promover algún tipo de organización.

También cabe señalar la sensibilización llevada a cabo por el proyecto con la población en general y lo líderes en particular, promoviendo una participación

ciudadana democrática, con una actitud menos permisiva a la violencia, disposición al diálogo y generación de confianza.

Las **actividades** y **productos** generados por el proyecto para fortalecer el capital social de los pequeños productores rurales son los materiales de capacitación; talleres; asesorías empresariales y organizacionales; formación de redes empresariales con el propósito de mejorar la producción y comercialización de los quesos accediendo a nuevos mercados; registro y análisis de costos, márgenes de utilidad y mercadeo; elaboración de planes de negocios y diseño y registro de marca.

En el campo social, para sensibilizar a la población en temas de participación ciudadana, democracia y manejo de conflictos, el proyecto utilizó medios masivos de comunicación como la radio, emitiendo microprogramas.

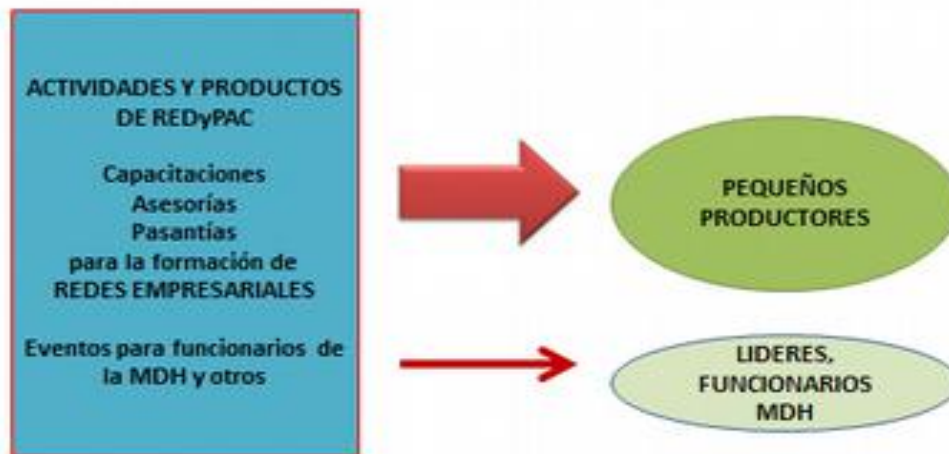
El proyecto también trabajó con líderes y funcionarios de la MDH y con los tenientes gobernadores de los caseríos, haciéndolos participar en eventos de intercambio de conocimientos y en pasantías a lugares donde hay una buena gestión municipal.

**Cuadro N° 11**  
**Actividades Realizadas por el Proyecto Contribuyendo al Capital Social**

<b>Actividades Realizadas para el Resultado 2</b>
▪ 1 módulo de capacitación en redes empresariales.
▪ 47 eventos de generación de confianza entre las redes empresariales promovidas.
▪ 2 eventos de premiación pública a integrantes de las redes.
▪ 1 pasantía internacional sobre asociatividad y tecnología productiva.
<b>Actividades Realizadas para el Resultado 3</b>
▪ 96 microprogramas radiales elaborados y difundidos.
▪ 11 talleres de capacitación y asesoría en temas de gestión de la participación ciudadana a funcionarios municipales.
▪ 4 presentaciones sobre facilitación de la información para participación ciudadana en espacios de toma de decisiones.
▪ 14 asesorías a líderes municipales para establecer contacto con otras municipalidades.



## Fortalecimiento del Capital Social



Los **resultados** están focalizados en la organización, siendo el principal logro las redes empresariales con una visión de mercado. Se ha logrado conformar 37 redes micro empresariales, cumpliendo la meta establecida (35 redes). Cuando empezó el proyecto no había ninguna red empresarial en la zona de intervención.

Se han constituido redes horizontales (conformadas por productores de quesos) y redes verticales (conformadas por productores de quesos y productores de leche). Estas redes tienen una estructura organizativa (presidente, secretario, tesorero, vocales) y son de carácter informal (no están legalmente constituidas).

Las redes horizontales están conformadas por aproximadamente 7 productores de queso y se articulan verticalmente con 15, 20 ó 25 productores de leche que les suministran la materia prima. La pertenencia a la red vertical es flexible, los productores de leche **“entran o salen”** de acuerdo a sus capacidades de abastecimiento y sus intereses.

Uno de los aspectos importantes en el proceso de formación de las redes empresariales ha sido la generación de confianza entre los miembros que las constituyen, para lo cual el proyecto ha promovido una serie de actividades que les permita conocimiento mutuo y la interacción, como dijo uno de los comuneros **“hacemos actividades, reuniones tipo fiesta, compramos un chanco, nos invitamos y compartimos”**.

Los beneficios que los entrevistados observan en las redes empresariales es el trabajo colectivo y organizado (**“ahora trabajamos en conjunto”**), para la compra de insumos (**“se compra en forma conjunta los insumos...la sal, el cuajo, los conservantes, se ahorra aproximadamente el 10%”**) y para la comercialización (**“una o dos personas lleva a vender la producción de todos”**).

## Fortalecimiento del Capital Social



También se ha constituido una **red de promotores pecuarios**, conformada por miembros de las comunidades que han sido técnicamente capacitados para brindar servicios de asistencia técnica. Están en proceso de organización y tienen como meta constituirse en una empresa prestadora de servicios pecuarios.

La red de promotores pecuarios recibió capacitación del proyecto REDyPAC y de Senasa, para aprender temas relacionados a la producción de leche y a la dosificación de medicinas que deben administrar al ganado lechero. Se han capacitado para ser técnicos agropecuarios y están esperando el certificado de Senasa.

Han hecho un plan de negocios para brindar el servicio en las comunidades y hacen las compras globales de las medicinas que necesitan; piensan poner en sus respectivas viviendas un consultorio equipado con un botiquín. Están solicitando el apoyo económico y asesoramiento de REDyPAC para la inscripción en registros públicos y que aporte con el 50% para la compra del botiquín, ellos contribuirán con el otro 50%.

También hay redes familiares de apoyo a la comercialización de queso, tal como sucede con uno de los productores que envía los quesos producidos por su red a una de sus hermanas que reside en Lima y que se encarga de venderlos en mercados informales de esta ciudad: ***“envío a Lima a mi hermana Blanca Manosalva unos 150 kilogramos de queso a la semana, para que lo comercialicen”***.

Ahora bien, los quesos están empezando a venderse a través de las redes comerciales en las ciudades de Chiclayo, Trujillo y Lima (antes se vendían a intermediarios que compraban localmente); los productores de leche y queso realizan compras de insumos conjuntamente y tienen vínculos con

organizaciones como el MDH, Senasa e Inia, según se observa en la segunda columna.

## Fortalecimiento del Capital Social



Como resultado del fortalecimiento del capital social, iniciado a partir de las capacitaciones, los pequeños productores han constituido 37 redes empresariales que están desempeñando un rol clave en la comercialización de los quesos y en la compra conjunta de insumo para abaratar costos.

Cabe señalar que las redes empresariales es la metodología en que se fundamenta la intervención del proyecto y que ha desempeñado un rol importante en el fortalecimiento del capital social entre los pequeños productores de leche y queso. Las redes no sólo desempeñan un rol importante en la comercialización, sino en la estructura de organización de la intervención.

Cuadro N° 12

### CAPITAL SOCIAL

Productos de la Intervención	Resultados de la Intervención y de las Interacciones
<p><b>- Materiales de Capacitación:</b> Se ha elaborado materiales sobre buenas prácticas empresariales y organizacionales y formalización de redes empresariales.</p> <p><b>- Capacitación y Asesoría:</b> Se han realizado talleres y asesorías sobre gestión empresarial; planes de negocios;</p>	<p><b>Quesos</b></p>
	<p>El queso llega al consumidor final por comerciantes de Chiclayo, Trujillo y Lima.</p> <p>Los productores tienen vínculos con la MDH, con RED y PAC, GF, SENASA e</p>

<p>formación de redes; registros y análisis de costos; márgenes de utilidad y mercadeo.</p> <p>- <b>Planes de Negocios:</b> Son documentos elaborados para las redes de productores de quesos y promotores pecuarios.</p> <p>- <b>Diseño y Registro de marca:</b> Se ha elaborado un documento que contiene un plan de diseño de marca para los quesos de Hualgayoc. El registro de marca está en proceso.</p>	<p>INIA.</p> <p>Se han formado redes empresariales que llevan la producción a Chiclayo, Trujillo y Lima (700 a 1000 kg/semana). Realizan sus compras y ventas de manera conjunta, con mayor poder de negociación.</p> <p>Se están formando asociaciones con visión de negocios.</p> <p>Se utilizan redes familiares para la comercialización</p>
--	--

Los aspectos que tienen una buena calificación por parte de los productores son la articulación con proveedores de servicios sanitarios para el ganado lechero, con proveedores de leche, en el caso de los productores de queso y la conformación de redes empresariales para la producción y comercialización de queso.

El aspecto que obtuvo una calificación menos favorable es la vinculación con compradores de queso, con nuevos clientes, lo que revela que efectivamente el aspecto comercial es uno de los temas que falta desarrollar: la apertura a nuevos mercados (Ver Anexo Tabla 2).

En lo que se refiere al componente, el proyecto ha trabajado el componente de capital social de manera directa y cercana con las instancias de gobierno local, tanto a nivel de la MDH como de las comunidades, buscando integrarlos mediante diferentes actividades llevadas a cabo (intercambio de experiencias, pasantías), de manera que se constituyan en un respaldo institucional para los fines del proyecto.

- **Acercamiento a la Municipalidad Distrital de Hualgayoc**

El proyecto ha contribuido capacitando a funcionarios de la MDH, quienes se dieron cuenta que había poca comunicación entre los programas que se ejecutan en el distrito (***“todos actuaban por su cuenta”***) haciendo un ***“mapeo de actividades y un mapeo de coincidencias”*** para realizar un trabajo coordinado, bajo el liderazgo de la municipalidad.

La estrategia del proyecto ha sido llegar primero a funcionarios de la MDH para luego llegar a las instancias políticas locales más altas: ***“Los técnicos comprenden mejor lo que es un proyecto de desarrollo, a veces los políticos dan importancia a otras cosas”***.

Los funcionarios de la MDH que interactúan con el proyecto han aprendido que tienen el deber de estar preparados para desempeñar sus funciones, con una vocación de servicio a los ciudadanos, porque según dijeron ***“estamos en un cargo público para servir”***.

Además de los funcionarios de la MDH participaron de las capacitaciones, pasantías y eventos de intercambio de experiencias, líderes locales y tenientes

gobernadores. Uno de los entrevistados manifestó que existe la iniciativa en los líderes formados por el proyecto en **“formar una red de líderes”**.

- **Participación Ciudadana**

Se han realizado programas radiales de mercadeo social para sensibilizar masivamente a la población en temas de participación ciudadana y llevado a cabo eventos de visibilidad local de los liderazgos, mediante festivales y eventos reconociendo la figura de los líderes locales para darles una mayor legitimidad social entre la población y contribuir al incremento de la autoestima.

Teniendo en cuenta la coyuntura electoral para alcaldes y para la presidencia del GR (2010) y luego para representantes de la región Cajamarca al Congreso de la República (2011), se realizó un foro electoral donde los candidatos tuvieron la oportunidad de presentar sus propuestas a la población y a la institucionalidad local, debatiendo sus planteamientos en un clima de respeto y tolerancia.

En este sentido, podemos indicar que la **rentabilidad social** del proyecto se expresa en el proceso de cambio de la mentalidad y actitudes de los líderes y de la población involucrada en el proyecto hacia una participación democrática, confiable y más tolerable a las opiniones, menos proclive a la violencia, en un contexto donde existe un alto nivel de conflictividad y desconfianza. El proyecto está logrando cambiar la mentalidad y actitud de los líderes, generando una mayor tolerancia y disposición al diálogo antes de llegar al conflicto, que permitan crear las condiciones necesarias de paz y estabilidad para llevar a adelante las iniciativas productivas y comerciales.

Si a este aspecto social agregamos los resultados de las capacitaciones, el fortalecimiento de conocimientos y habilidades que han permitido el incremento de las iniciativas tecnológicas y comerciales, que inciden en el aumento de la producción y el mejoramiento de la calidad de los productos (pastos, ganado vacuno, leche, queso) podemos afirmar que la rentabilidad social del proyecto es favorable, creando las condiciones necesarias para que los pequeños productores puedan emprender actividades hacia el desarrollo.

### **6.3. Capital Natural**

La contribución del proyecto en el fortalecimiento del capital natural de los pequeños productores está concentrada básicamente en el mejoramiento de pastos y el mejoramiento del ganado lechero. Si bien existen estos recursos en la zona de intervención la mayoría de las áreas de pastos existentes no tienen ningún manejo técnico y el ganado es predominantemente “criollo”: *ganado que trajeron los españoles al continente americano y que evolucionó por selección natural y casi sin control, adquiriendo características diferentes según el tipo original y las condiciones ambientales* ([www.infolactea.com](http://www.infolactea.com)).

Las **actividades** desarrolladas y **productos** generados por el proyecto son materiales de capacitación, los talleres y asesorías, las pasantías sobre manejo de pastos, por un lado, y, por otro lado, sobre manejo del hato ganadero, sobre

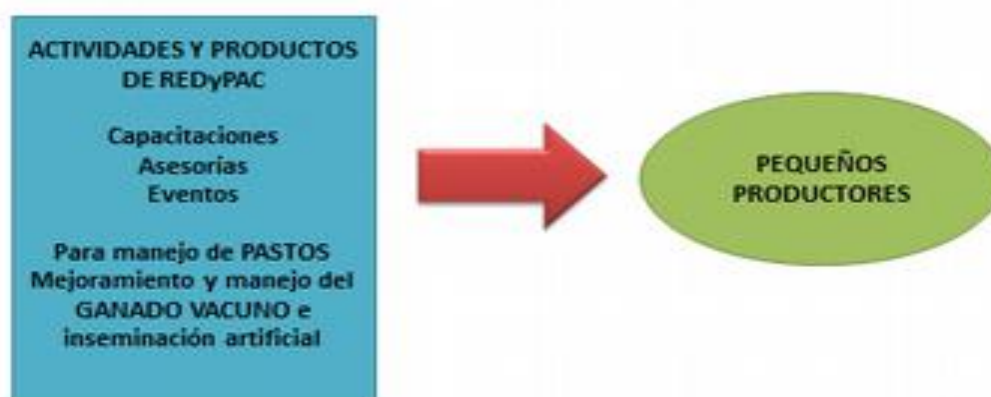
nutrición y sanidad animal y BP en el ordeño y pos ordeño, que han contribuido al conocimiento y habilidades de los pequeños productores.

También se debe destacar en la contribución al capital natural la inseminación artificial de 495 vacas llevada a cabo, los premios otorgados en eventos, concursos y festivales a los ganaderos para motivar el buen manejo del hato y los kits veterinarios para las redes de promotores pecuarios.

### Cuadro N° 13 Actividades Realizadas por el Proyecto Contribuyendo al Capital Natural

▪ 495 vacas inseminadas.
▪ 10 Kits veterinarios implementados.
▪ Formación de capacidades (ver Capital Humano)

## Fortalecimiento del Capital Natural



Los **resultados** logrados en el tema de pastos ha sido, concretamente, el incremento de 247 nuevas hectáreas de pastos en el área de intervención del proyecto y el incremento de  $\frac{1}{4}$  a  $\frac{1}{2}$  hectárea en gran parte de las 420 unidades productivas involucradas en el proyecto. Por otro lado, también figura como resultados la introducción del pastoreo rotativo, de parcelas demostrativas y la no utilización de agroquímicos, lo cual está contribuyendo en la generación de una forma diferente de ver el tema del medio ambiente y cuidado del suelo.

Estos resultados respecto al incremento de nuevas áreas de **pastos** no estaban contemplados dentro de las metas del proyecto, constituyéndose en un resultado colateral importante, contribuyendo de manera significativa en el fortalecimiento de los medios de vida de los pequeños productores.

En el tema del **ganado lechero** los resultados del proyecto son el mejoramiento del ganado criollo utilizando inseminación artificial, el fortalecimiento del reemplazo de animales para una mayor producción lechera



y la implementación del calendario sanitario promovida por los promotores pecuarios vinculados a REDyPAC. Se ha inseminado 495 vacas durante el periodo de ejecución del proyecto.

Según manifestó uno de los miembros del equipo técnico, a los productores de leche el proyecto les ha enseñado **“el mantenimiento de semillas para el crecimiento del forraje, en pastos, en la dosificación del ganado para evitar los parásitos y vacunándolos contra la fiebre aftosa y el carbunco”**.

## Fortalecimiento del Capital Natural



Ahora bien, el fortalecimiento del capital natural en lo que respecta al mejoramiento de los pastos y al mejoramiento del ganado, ha generado una mayor producción y mejor calidad de la leche. Conforme señalamos anteriormente, los pequeños productores han pasado de 4 litros/día/vaca a 6.4 litros/día/vaca y la comercialización ha pasado de 6 litros a 10.1 litros por familia al día.

El fortalecimiento del capital natura son los mayores logros percibido por los pequeños productores que participaron en el proyecto. El mejoramiento de pastos y semillas, el cuidado del ganado y del ordeño, el apoyo recibido en abonos, la enseñanza del ensilado son los aspectos más valorados por los beneficiados con el proyecto (Ver Cuadro AE).

## Fortalecimiento del Capital Natural



La creación de una red de promotores pecuarios locales que se ha capacitado en aspectos básicos de sanidad y manejo del hato ganadero y se está organizando para constituirse en un proveedor privado de servicios (pequeña empresa) a disposición de los pequeños productores locales, es un factor importante para la sostenibilidad de las actividades vinculadas al pasto y al ganado iniciadas por el proyecto y que pueden seguir existiendo incluso cuando REDyPAC deje de funcionar en la zona.

Cabe señalar que uno de los aspectos que no se contempló en la formulación del proyecto y que se presenta como un punto particularmente crítico en el distrito de Hualgayoc es el tema del agua, debido a la escasez de este recurso y porque se le atribuye el problema a la actividad minera, siendo argumento para las opiniones contrarias al desenvolvimiento de este tipo de actividad en la región.

Según la población beneficiada, la contribución del proyecto al fortalecimiento del capital natural ha sido muy favorable, siendo los mayores aportes el mejoramiento de la calidad de la leche (3.58 sobre 4), de los pastos (3.53 sobre 4) y de los suelos (3.53 sobre 4) y en cuarto lugar (y no por ello menos importante) la contribución en el mejoramiento del ganado (3.19 sobre 4). (Ver Anexo Tabla 3)

**Cuadro N° 14**  
**CAPITAL NATURAL**



Productos de la Intervención	Resultados de la Intervención y de las Interacciones
<p><b>- Materiales de Capacitación:</b> Se ha elaborado material sobre manejo de pastos, ensilado, nutrición, alimentación y sanidad del ganado; buenas prácticas de ordeño y calidad de la leche.</p> <p><b>- Capacitación y Asesoría:</b> Se han realizado talleres y visitas técnicas sobre manejo nutricional y sanidad del ganado y prácticas de ordeño y post ordeño.</p> <p><b>- Pasantías:</b> Son giras de aprendizaje realizadas regional e internacionalmente para que los productores observen técnicas de manejo ganadero y producción de leche.</p> <p><b>- Inseminación Artificial:</b> Se ha contratado servicios de terceros inseminando a aproximadamente 495 vacas.</p> <p><b>- Concursos y Festivales:</b> Son actividades para premiar los esfuerzos de la población, p.e. concursos sobre mejores prácticas del hato lechero.</p>	<b>Pastos</b>
	<p>No se utilizan agroquímicos, solo sal.</p> <p>Se ha introducido pastoreo rotativo. Se ha realizado parcelas demostrativas de pastos. Se ha aumentado 247 nuevas hectáreas de pastos.</p> <p>Se ha pasado de ¼ de h a ½ h.</p>
	<b>Ganado</b>
	<p>Se tiene ganado criollo mejorado, utilizando inseminación artificial. Se ha fortalecido el reemplazo de animales para una mayor producción de leche.</p> <p>Promotores pecuarios vienen implementando el calendario sanitario.</p>

#### 6.4. Capital Físico

La contribución del proyecto en el fortalecimiento del capital físico se ha concentrado mayormente en la infraestructura para la producción de quesos: el mejoramiento y construcción de plantas de procesamiento. El proyecto también ha comprado una picadora de pastos que se utiliza de manera colectiva y rotativa para facilitar la labor de ensilado.

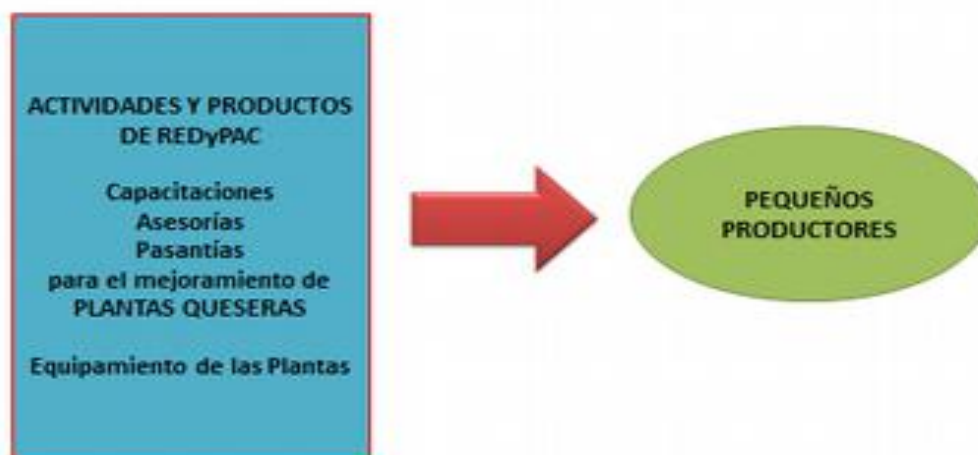
Las **actividades** y **productos** generados por el proyecto han sido materiales de capacitación, asesoría y pasantías para BP en el procesamiento de quesos, que han fortalecido los conocimientos y habilidades de los productores, así como la conciencia de contar con un espacio de producción que reúna las condiciones higiénicas necesarias para elaborar un producto de calidad. Se ha puesto particular énfasis en que los productores vean la necesidad de separar el espacio dedicado a la producción del resto de la vivienda, razón por la cual las plantas se están instalando en espacios aledaños a la casa, pero no dentro de la casa.

También debemos mencionar la entrega de materiales (cemento, mayólicas) e instrumental (lira, lactodensímetros) por parte del proyecto a los pequeños productores para el mejoramiento de las plantas queseras rurales, muchos de ellos cofinanciados.

#### Cuadro N° 15 Actividades Realizadas por el Proyecto Contribuyendo al Capital Físico

▪ 27 plantas queseras mejoradas con el fondo de cofinanciamiento.
▪ 01 picadora de pasto comprada
▪ Formación de Capacidades (ver Capital Humano)

## Fortalecimiento del Capital Físico



Como **resultados** en el fortalecimiento del capital físico se tiene básicamente el mejoramiento de la infraestructura productiva de quesos (plantas de procesamiento mejoradas) y el uso de los nuevos instrumentos (liras, termómetros, etc.) facilitados a los productores. También se puede mencionar el uso de la picadora de pastos en distintos caseríos según las necesidades.

La intervención del proyecto en infraestructura ha significado un cambio significativo para los productores de queso. Han mejorado sus instalaciones, antes ubicadas dentro de las propias viviendas, ahora independizadas, accediendo a nuevos instrumentos y materiales que les permite una mayor y mejor producción: ***“Antes hemos fabricado en plantas no mejoradas, ahora se ha mejorado la infraestructura de las plantas, los materiales son de plástico, el piso antes era de tierra, ahora es de cemento, las paredes son de cemento, han puesto agua adentro y todo está pintadito”***.

La participación del proyecto en el mejoramiento de las plantas y de los procesos de producción es un hecho reconocido por diferentes actores. Miembros del equipo técnico dice que ***“el proyecto ha ayudado en arreglar las plantas (lavadero, mayólicas, etc.), en mejorar los quesos”***.

Por su parte, los productores dicen que ***“nos han ayudado con cemento, mayólica, hormigón”***; ***“la planta de queso ahora es más aseada, hay más cuidado en la limpieza de la leche, hay charlas a los proveedores para que nos entreguen un buen producto, tenemos lactodensímetro...ahora llega bien la leche, las charlas han generado conciencia en los proveedores”***; ***“hemos aprendido prácticas de manufactura, a usar***

*mandil, gorro, tapar la boca, ya me compré botas, faltan guantes, sabemos que hay que desinfectar”.*

## Fortalecimiento del Capital Físico



Las plantas queseras mejoradas e implementadas con nuevo instrumental han tenido efectos favorables en la producción y comercialización de los quesos producido por las personas involucradas en el proyecto. La producción de los quesos frescos ha mejorado la calidad, teniendo menos agentes contaminantes y se ha incrementado el volumen de venta de los quesos, pasando de 400 kilogramos a 754 kilogramos por producto al mes.

Sin embargo, debemos señalar que el mejoramiento de las plantas es el inicio de un proceso, todavía no se ha alcanzado el estado ideal, teniendo aún muchas carencias para hacer un trabajo óptimo, como la falta de agua **“nos falta un tanque de agua”**, mayor rigurosidad en el uso de gorros y uniforme durante la elaboración de los quesos, entre otros aspectos.

Un aspecto importante es que los productores de queso todavía no cuentan con el certificado sanitario, siendo esto una de los objetivos de las redes, lo cual les permitirá ofrecer un producto en mejores condiciones sanitarias y sobre todo facilitará el acceso a nuevos segmentos de mercado.

## Fortalecimiento del Capital Físico



Con el proyecto se ha iniciado en lo que respecta al capital físico, un proceso de mejoramiento de las plantas de procesamiento y uso de instrumental adecuado y buenas prácticas de manufactura, lo cual deberá ser mejorado con la participación de los actores involucrados en la producción y el apoyo de entidades públicas y privadas, colaborando para que la población pueda conducirse hacia el desarrollo.

**Cuadro N° 16**

### CAPITAL FISICO

Productos de la Intervención	Resultados de la Intervención y de las Interacciones
<p><b>Materiales de Capacitación:</b> Se ha elaborado material (afiches, trípticos, módulos) para buenas prácticas de procesamiento de quesos y ensilado.</p> <p><b>Capacitación y Asesoría:</b> Se han realizado talleres y visitas técnicas individuales para mejorar el procesamiento de quesos.</p> <p><b>Infraestructura:</b> El proyecto ha colaborado en el mejoramiento de las plantas de procesamiento, entregado instrumentos y materiales.</p> <p><b>Pasantías:</b> Son giras de aprendizaje realizadas p.e. a Salinas, Ecuador, para que los productores puedan observar la producción de leche y quesos.</p>	<p><b>Pastos</b></p> <p>Se está utilizando una máquina picadora de pasto.</p> <p>Se está promoviendo el riego por aspersión (en La Tahona, Chulipampa y Anexo Chilón).</p>
	<p><b>Quesos</b></p> <p>Se está mejorando la infraestructura para la producción de quesos.</p> <p>Se han mejorado las plantas de producción de queso.</p> <p>Se ha implementado instrumental (liras de acero, termómetros, lactodensímetros).</p>

Ahora bien, la opinión de los pobladores es favorable, mostrando su satisfacción, respecto a la contribución del proyecto en el mejoramiento y construcción de las plantas de procesamiento y en la facilitación de equipos (Ver Anexo Tabla N° 4).

Según los técnicos del proyecto, los productores de queso están mejorando sus viviendas, algunos están comprando motocicletas para utilizar en el transporte de la leche e incluso algunas viviendas están teniendo acceso a información instalando televisión por cable en sus viviendas.

En el tema de infraestructura para el riego los aportes del proyecto han sido mínimos, sólo se está haciendo incidencia en la MDH para que mejore los canales de riego y se está promoviendo en algunas comunidades, como en La Tahona, Chulipampa y Anexo Chilón, el riego por aspersión, pero todavía con un alcance limitado.

### **6.5. Capital Financiero**

Respecto del capital financiero, la labor realizada por el proyecto ha estado orientada básicamente a la formación de capacidades para mejorar el manejo de los negocios de queso y leche.

En este sentido, las **actividades y productos** del proyecto han sido la elaboración de materiales de capacitación y la realización de talleres y asesorías en temas de registros y análisis de costos y determinación de márgenes de utilidad en la venta de leche y queso, mejorando las capacidades empresariales de los pequeños productores.

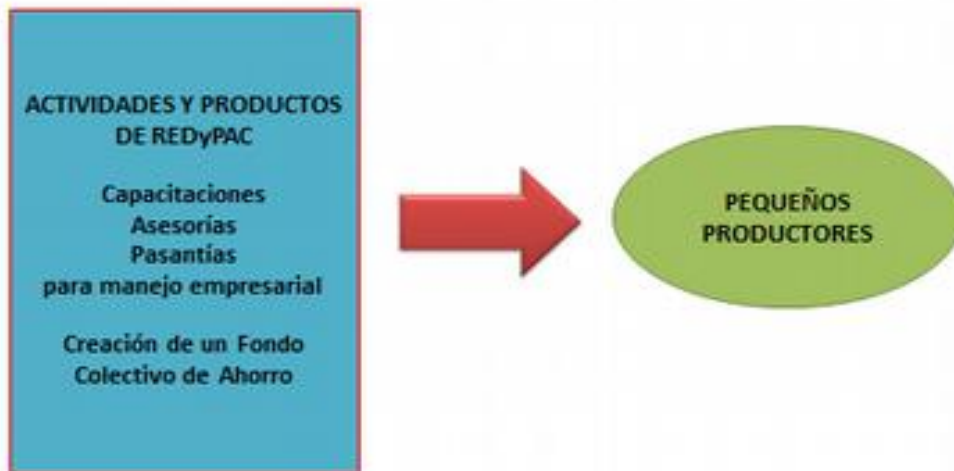
Otra de las contribuciones importantes del proyecto ha sido promover entre los productores la formación de un fondo común donde ***“cada productor da 10 nuevos soles que sirven para comprar tanques de agua cuando se junta una cantidad importante o para pagar a los proveedores de leche cuando los compradores de quesos se demoran en pagar”***. Según manifestaron la última vez lograron juntar has 3 mil nuevos soles.

#### **Cuadro N° 17**

##### **Actividades Realizadas por el Proyecto para Contribuir al Capital Financiero**

▪ 1 fondo de cofinanciamiento implementado en la mejora de las plantas de procesamiento de queso.
▪ Formación de Capacidades (ver Capital Humano)

## Fortalecimiento del Capital Financiero



Los **resultados** logrados con el proyecto ha sido la inversión en la construcción y mejoramiento de las plantas de procesamiento de quesos en muchos de los productores pertenecientes a las redes, utilizando fondos propios que no provienen de créditos, así como el uso de los instrumentos de producción (p.e. liras) facilitados por el proyecto.

## Fortalecimiento del Capital Financiero



La inversión que los pequeños productores están realizando en sus plantas de procesamiento, influye en el incremento de la producción y mejoramiento de la calidad de los quesos, los mismo que al ser comercializados reportan liquidez

para los productores. En los productores de leche la venta a los queseros les representa la disponibilidad inmediata de liquidez para los gastos familiares.

## Fortalecimiento del Capital Financiero



Uno de los aspectos básicos que se puede observar es el fortalecimiento financiero de algunos productores en lo que respecta al incremento de activos y formas colectivas de financiamiento, así como un efectivo manejo empresarial del negocio.

**Cuadro N° 18**

### CAPITAL FINANCIERO

Productos de la Intervención	Resultados de la Intervención y de las Interacciones
<p><b>- Materiales de Capacitación:</b> Se ha desarrollado materiales para buenas prácticas empresariales.</p> <p><b>- Capacitación y Asesoría:</b> Se han realizado talleres y asesorías en registros y análisis de costos y márgenes de utilidad en la venta de leche y quesos.</p>	<p><b>Quesos</b></p> <p>Hay inversión en mejorar las plantas de producción. Se utilizan fondos propios, no provienen de préstamos.</p> <p>La venta de quesos permite una liquidez más inmediata que la venta de leche a las grandes empresas.</p>

Cabe señalar que este aspecto no es lo suficientemente visible para los productores, quienes manifestaron que no podían calificar los aportes del proyecto porque consideran que en el aspecto financiero no hubo mayores contribuciones.

Conforme podemos apreciar, los mayores ingresos de los pequeños productores rurales proceden de la venta de queso, habiéndose logrado durante los 03 años de intervención del proyecto un importante valor de venta.

Incluimos en los cálculos el total de la venta de queso, no sólo el volumen que se ha incrementado entre el 2009 y el 2012, porque debido a la contribución del proyecto ha mejorado la calidad del producto, incrementándose el precio de venta; ha aumentado la cantidad de venta y se ha incursionado en nuevos mercados. Respecto a la leche, se han mejorado las relaciones de articulación entre productores de queso y lecheros (mediante la formación de redes) y se ha incrementado el precio de venta.

Es difícil precisar con números la contribución del proyecto, pero es atribuible la mayor parte de las ventas actuales de queso, porque antes era muy bajo el nivel de producción y calidad de los quesos.

### **Cuadro N° 19**

#### **Estimación de Ingresos Brutos por venta de Quesos y Leche**

Se ha incrementado la producción y venta de quesos (a 754 kilogramos al mes) y existen 35 unidades productivas rurales de queso. Se estima un volumen de venta anual en aproximadamente 316.7 toneladas de queso (en la hipótesis favorable de una venta sostenida durante todo el año). También se ha incrementado el precio del queso de 4 nuevos soles a 6 nuevos soles el kilogramo como promedio. Considerando estos aspectos, las ventas brutas de queso ascienden a aproximadamente US \$ 728.000 al año.
Se ha incrementado la producción de leche (6.4 litros/vaca/día) y considerando la producción de por lo menos 1 vaca en cada una de las 420 familias, se estima un volumen de venta anual de 968 mil litros de leche, a un precio de 0.80 nuevos soles el litro como mínimo, las ventas brutas de leche ascienden a aproximadamente US \$ 296.607 al año.
El valor de las ventas de queso y leche en la población involucrada en el proyecto se estima en aproximadamente US 1.024.607 al año.



## 7. ASPECTOS TRANSVERSALES

### 7.1. Gestión del Proyecto

La organización del proyecto estuvo conformada por un Consejo Consultivo, un Comité de Gestión y un Equipo Técnico Operativo.

**Consejo Consultivo**, constituido por representantes de CEDEPAS Norte, LWR y de la Empresa Minera GF La Cima. Tuvo como función evaluar la aplicación de la estrategia del proyecto y proponer medidas de contingencia.

**Comité de Gestión** constituido por CEDEPAS Norte y LWR. Tuvo la función de acompañar la implementación de la estrategia, la ejecución del POA y el control presupuestal.

**CEDEPAS Norte** asumió la responsabilidad de la ejecución del proyecto. El equipo técnico formó parte de la Unidad de Gestión Estratégica Hualgayoc de CEDEPAS Norte, que integró y coordinó la operatividad y complementariedad de los proyectos actuales y futuros a ejecutarse en este espacio territorial. Coordinó con el Gerente Perú de LWR enviando los informes narrativos y financieros.

**LWR** asumió la responsabilidad administrativa y financiera, la aplicación de la estrategia de transformación pacífica de los conflictos, las necesidades de desarrollo de capacidades, presentó informes de avance y financieros, lideró las evaluaciones y auditorías periódicas y asumió la responsabilidad de presentación de informes a la empresa GF La Cima, a la oficina central de LWR y las instancias pertinentes.

En términos operativos el proyecto estuvo bajo la responsabilidad de un equipo conformado por 5 personas que ha realizado un trabajo bastante eficaz, si tenemos en consideración la cantidad de actividades desarrolladas (capacitaciones, asesorías, entre otros), acudiendo a especialistas externos (consultores) en temas específicos tanto productivos como de participación ciudadana.

<b>Coordinador de Proyecto</b>
Responsable de la estrategia y ejecución del POA. Lideró el logro del Resultado 4 (formación de capacidades para transformar conflictos sociales), coordinando con el consultor especializado. Ejecutó el presupuesto bajo normas de auditoría establecidas. Lideró y coordinó el equipo ejecutor y planeó las acciones previstas. Elaboró informes semestrales financieros y de avance. Reportó a CEDEPAS y a la Gerencia del Programa Perú de LWR. Organizó las reuniones trimestrales del Comité de Gestión.
<b>Asesor Técnico para la producción pecuaria</b>
Responsable directo de las actividades relacionadas al Resultado 1 (mejoramiento de la productividad y calidad de leche y quesos). Reportó al Coordinador del proyecto.
<b>Asesor técnico para la gestión de redes empresariales</b>
Responsable directo de las actividades relacionadas al Resultado 2 (formación de redes e incremento de ventas). Reportó al Coordinador del proyecto.
<b>Asesor para ejecutar actividades de participación ciudadana</b>
Responsable directo de las actividades relacionadas al Resultado 3 (fortalecimiento de liderazgos). Reportó al Coordinador del proyecto.
<b>Asistente administrativo</b>
Responsable de la gestión contable. Recibió asesoría de Contabilidad y

Asesoría administrativa de LWR-ARO y de la oficina de Finanzas internacionales de LWR. Reportó a CEDEPAS Norte y al Gerente del Programa Perú de LWR.

En cuanto a la gestión operativa se puede definir dos grandes momentos:

Uno, que **“empezó bien”** pero las relaciones se desgastaron debido al deficiente liderazgo del primer coordinador **“había un médico veterinario prepotente”**, **“el coordinador no daba un buen trato a la gente”**, por otro lado, el equipo técnico no logró compenetrarse con la población ni pudo establecer un trabajo coordinado, **“el equipo era más rotativo, cada uno hacía lo que quería y sabía, no había idea de equipo ni de valores”**. En este momento hubo un problema con la inseminación artificial, los responsables no lograron los resultados esperados, **“hubo un caso del fracaso de la inseminación artificial”**.

Otro, en el que hubo un cambio cualitativo importante en el liderazgo del proyecto. La Coordinación Regional de Cedepas Norte reaccionó ante este problema, cambiando al coordinador, recuperando la credibilidad, la confianza y actuando con transparencia, restableciéndose las buenas relaciones con la comunidad. Los miembros de este nuevo equipo indicaron que si bien el grupo tiene sus crisis internas los solucionan **“conversando”**, **“saliendo juntos a comer para generar un espíritu de grupo y de unidad”**, **“intercambiando ideas sobre cómo se pueden hacer mejor las cosas”**.

## 7.2. Sostenibilidad

La sostenibilidad de los resultados del proyecto se fundamenta en la existencia de una demanda creciente de queso fresco y otras variedades en el país. El consumo per-cápita de queso se ha incrementado en la población, así como la producción interna; se prefiere consumir los quesos elaborados en el país. La proyección que tiene esta cadena productiva en el contexto regional y nacional justifica las intervenciones en este rubro.

La ganadería lechera es la principal actividad económica de las familias de Hualgayoc, estrecha e indisolublemente vinculada a la cadena de derivados lácteos. Las mejoras técnicas adoptadas en las prácticas de producción del ganado, de los pastos y de la leche inciden en una cadena de eventos favorables para el incremento de los ingresos en las familias.

El incremento de la rentabilidad y de los ingresos se constituye en elemento motivador para la población, que se expresa en un mayor compromiso cuando reciben ingresos económicos por el mejoramiento de sus productos y las incursiones comerciales que están realizando. Incluso conforme se puede apreciar en el caso de algunos productores de queso, están invirtiendo en el mejoramiento y hasta en la construcción de nuevas plantas de procesamiento, lo cual no es una práctica generalizada pero que está empezando a darse.

Otro elemento que apoya la sostenibilidad de la actividad ganadera y lechera, es la creación de un mercado interno de servicios (vacunación, asesoramiento sanitario, etc.) y la oferta de éstos servicios, brindada por Promotores

Pecuarios de la zona, que se están organizando, capacitando e incluso pensando en formar una empresa.

Integrar la actividad productiva con las actividades de participación ciudadana permite la creación de un efecto sinérgico de retroalimentación. Se están creando líderes que estimulan en la población actividades productivas, que convocan a las reuniones y capacitaciones, fortaleciendo los valores humanos y conociendo sus deberes y derechos ciudadanos.

En este sentido, las actividades económicas están vinculadas a cambios en los “actores”, se están fortaleciendo sus capacidades individuales y colectivas para el manejo de los negocios y del ejercicio ciudadano, de acorde a valores culturales existentes, así como en la valoración y participación de la mujer en las actividades productivas y participativas, desempeñando un rol activo en el hogar, en la comunidad y en el distrito.

Se está involucrando en las actividades de desarrollo económico y participación ciudadana a funcionarios de la MDH y se busca llegar a las instancias políticas más representativas de la zona. Los funcionarios, técnicos de la MDH y agentes gobernadores conocen las actividades productivas del proyecto y se están involucrando o forman parte de las mismas. Finalmente, se está creando en la población una conciencia responsable con el medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, para que puedan producir (pastos, leche, quesos) de manera amigable con la naturaleza, evitando el uso de insumos químicos.

### 7.3. Género

El machismo es un problema serio y bastante arraigado en la cultura y sociedad de Hualgayoc. En este contexto, el proyecto está creando una consciencia favorable a la participación de la mujer y logrando ciertos avances, pero todavía falta un largo camino que recorrer. Según manifestaron los entrevistados (ver Anexo Tabla N° 5), **donde más han avanzado las mujeres**, respecto a 3 años atrás, es en tener una **participación en la producción** de leche y queso (96 sobre 100). Conforme se pudo apreciar en el trabajo de campo las mujeres participan junto con los hombres en la elaboración de queso. También indicaron que tienen una **mayor participación en las asociaciones** de productores (87 sobre 100), asistiendo a las asambleas y expresando sus opiniones.

Otro aspecto en el que se indica un nivel de avance es en **considerar sus opiniones**, tomándolas en cuenta en las reuniones o asambleas (82 sobre 100); a diferencia de años atrás la mujer tenía una posición más rezagada en estos espacios de participación, como dijo una señora, **“casi ni hablábamos, estábamos calladas”**. Luego mencionaron que ahora las mujeres tienen una mayor participación en las **actividades vinculadas a la comercialización** (73 sobre 100). Indicaron que donde menos se ha avanzado es en el **trato igualitario con los hombres**. Según reconocen los propios participantes en este aspecto no se ha progresado lo suficiente, reconociendo la existencia de cierto comportamiento machista (68 sobre 100). Finalmente, donde hay una menor participación de la mujer es en las **rondas campesinas** (42 sobre 100).

## 8. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La evaluación del proyecto REDyPAC es **favorable** debido a los siguientes aspectos: i) El nivel de **satisfacción** con el proyecto expresado por la población involucrada; ii) los **logros** alcanzados respecto a las metas propuestas; iii) al **posicionamiento** logrado por el proyecto en la zona de intervención y sobre todo por iv) la contribución al **mejoramiento de los medios de vida** de los pobladores.

### Nivel de Satisfacción de la Población Beneficiada

La gran mayoría de la población beneficiada con el proyecto (95% del total) manifestó que está **“satisfecha”** o **“muy satisfecha”** con la intervención de REDyPAC. Esto significa que nueve de cada diez personas entrevistadas, durante el trabajo de campo realizado en el marco de la presente evaluación, revelaron esta opinión positiva hacia la labor realizada por el proyecto (ver Anexo Tabla N° 6). Las razones que sustentan esta opinión colectiva favorable son los logros percibidos relacionados al aspecto **productivo** -mejoramiento de pastos, del ganado lechero y de las plantas queseras- y al aspecto social -capacitación en liderazgo, participación ciudadana y manejo de conflictos- (ver Anexo Tabla N° 7).

### Logros Alcanzados

El análisis de los resultados esperados nos permite decir que el proyecto ha sido **eficaz** en el cumplimiento de las metas. En el **resultado 1** en el indicador rendimiento de leche se ha llegado al 60% de ejecución; en contenido de sólidos grasos al 37%; en reducción de UFC se ha logrado el 194% de ejecución en la leche y el 196% en el queso. En el **resultado 2** se ha logrado el 106% de ejecución en la formación de redes micro empresariales; el 227% en venta de leche y el 295% en venta de queso. En el **resultado 3** se ha logrado el 109% en la formación de líderes locales. En el **resultado 4** se ha logrado se ha logrado el 103% de ejecución en líderes capacitados para la transformación de conflictos y el 231% en profesionales capacitados (ver Tablas N° 8, 9, 10 y 11).

En 8 de los 10 indicadores se ha superado el 100% de las metas respecto a la línea base. En 2 indicadores, rendimiento y calidad de la leche no se ha cumplido las metas debido tanto a factores externos como el clima (lluvias, heladas), la violencia social (manifestaciones anti mineras) y estructurales (pobreza, ganado criollo), como a factores internos (problemas con el coordinador durante el primer año del proyecto).

### Posicionamiento del Proyecto en la Zona de Intervención

REDyPAC tiene un posicionamiento y una identidad definida en la zona de intervención y en los beneficiados. Es un proyecto conocido y valorado por la contribución que ha realizado a favor de los pequeños productores. Este

posicionamiento local se debe a la labor realizada por el equipo técnico (capacitaciones, apoyo en el fortalecimiento de los activos) en los componentes de mejoramiento productivo y participación ciudadana y porque es el único proyecto de estas características que se ha implementado en Hualgayoc.

El proyecto ha logrado posicionarse en los productores, en los líderes, en funcionarios de la MDH, en agentes gobernadores. Todos los actores involucrados conocen el proyecto REDyPAC y lo identifican claramente; inmediatamente se menciona el nombre saben de qué se está hablando: de una iniciativa concertada que apoya el desarrollo local del distrito. El aspecto comunicacional “hacia adentro” ha funcionado en las diversas instancias de la población involucrada: los beneficiados directos; la institucionalidad local, tanto en la esfera política (municipalidad, tenientes gobernadores) como en los líderes locales y en organizaciones vinculadas al sector productivo (como SENASA).

### **Fortalecimiento de Capitales**

Conforme se puede apreciar en el análisis de la evaluación, **la intervención del proyecto está contribuyendo al fortalecimiento de los capitales o activos de los pequeños productores y al cambio de mentalidad y actitud hacia la participación ciudadana, los conflictos sociales y el diálogo**, formando líderes con visión de desarrollo.

El **capital humano ha sido el más fortalecido** por la intervención del proyecto. En un segundo nivel de importancia figura el fortalecimiento del **capital social** y luego el fortalecimiento del **capital natural, capital físico y capital financiero**. Cabe señalar que en todos los casos el proyecto ha iniciado un proceso de fortalecimiento que debe ser consolidado, si tenemos en cuenta la situación precaria en que se encontraba la producción y comercialización de leche y queso en Hualgayoc y la asociatividad cuando se inició el proyecto.

El fortalecimiento del **capital humano** se expresa en nuevos conocimientos, habilidades y prácticas asimilados por los pequeños productores para mejorar la producción y comercialización de leche y quesos, mediante un manejo técnico de los pastos, del ganado lechero, del procesamiento de quesos y del aprendizaje de análisis de costos y ventas. El capital humano también ha sido fortalecido en nuevos conocimientos y actitudes hacia la participación ciudadana, el diálogo y el manejo de los conflictos sociales.

El fortalecimiento del **capital social** se expresa en la conformación de redes micro empresariales y en la interacción que existe entre los diversos actores de la cadena local: entre productores de leche; entre productores de queso; entre lecheros y queseros; entre lecheros y proveedores de servicios; entre proveedores de servicios y organizaciones como el SENASA y entre todos ellos con el equipo técnico del proyecto. La asociatividad es una de las mayores contribuciones de REDyPAC.

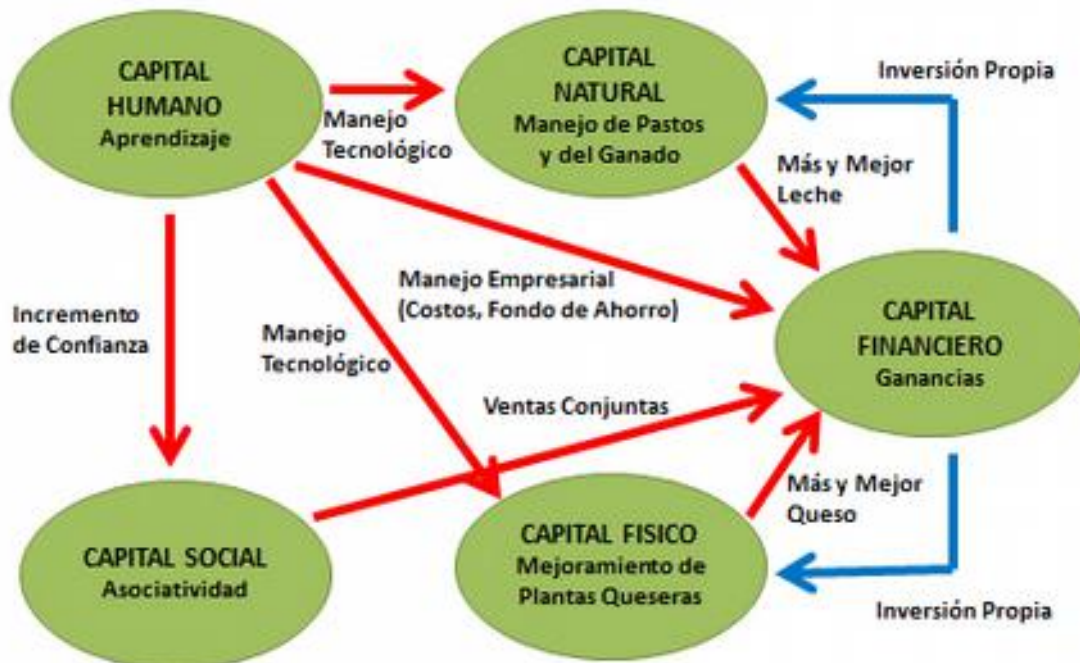
El fortalecimiento del capital humano y del capital social pueden ser “capitalizados” para futuras intervenciones y han sido de mucha utilidad para el fortalecimiento del capital natural y del capital físico promovidos por el proyecto.

El fortalecimiento del **capital natural** se expresa en el mejoramiento y extensión del área de pastos, así como en el mejoramiento del ganado, que permiten un aumento de la producción y calidad de la leche y del queso. El fortalecimiento del **capital físico** se expresa en el mejoramiento de la infraestructura productiva del queso, incidiendo en una mayor y mejor producción de quesos que están siendo introducidos a mercados de las principales ciudades del país.

El **capital financiero** ha sido el menos fortalecido de manera directa por el proyecto. Sólo se ha formado un fondo de ahorro colectivo. Sin embargo, como resultado del fortalecimiento de los otros capitales, los pequeños productores están incrementando los volúmenes de venta de queso y el precio, lo cual les permite tener una mayor liquidez y capacidad de inversión propia que la están destinando al mejoramiento de pastos y cuidado del ganado (capital natural) y, sobre todo, al mejoramiento de las plantas de producción de queso (capital físico).

La intervención del proyecto está generando un proceso de fortalecimiento de activos que está empezando a tener una dinámica propia. A partir del fortalecimiento del capital humano (nuevos conocimientos, habilidades, actitudes) y del capital social (asociatividad), se están fortaleciendo el capital natural y el capital físico (mediante la aplicación de tecnología), lo que a su vez permite fortalecer el capital financiero (ganancias) que incide en el reforzamiento del capital natural y el capital físico (inversión), iniciando un proceso de desarrollo productivo y económico.

## Fortalecimiento de Capitales



Se han producido cambios importantes en los medios de vida de las familias involucradas en el proyecto, unos más acelerados que otros. Los cambios más acelerados están vinculados a la producción: al mejoramiento de pastos, del ganado lechero y de las plantas queseras. Los cambios menos acelerados están vinculados al mejoramiento de la calidad de la leche los quesos (falta registro sanitario) y a su comercialización.

### Sobre el Mercado

La introducción a nuevos mercados y los ingresos generados por las ventas de los quesos es la mayor **motivación** para mejorar la calidad de los productos, aumentar la productividad y lograr un mayor compromiso de los pequeños productores con los objetivos del proyecto. Esto les genera satisfacción y expectativas.

Antes de la intervención del proyecto los quesos se vendían en su totalidad de la producción a los acopiadores en el mercado local y a un menor precio. Ahora los productores están incursionando en otras plazas comerciales: Chiclayo, Trujillo, Piura y Lima, aunque todavía de manera informal y en pequeñas cantidades, pero a un mejor precio.

En tres años de **intervención** del proyecto, los productores de queso han pasado de vender 400 kilogramos a vender 754 kilogramos al mes por productor. Estos resultados concretos y tangibles ha facilitado el interés por la

adopción de las iniciativas productivas y comerciales promovidas por el proyecto y el fortalecimiento de los cinco capitales.

Considerando el valor bruto de las ventas incrementales de queso y leche durante 2 años realizados por los pequeños productores involucrados en el proyecto (US 1.087.366, tomando en cuenta a un mínimo de 35 productores de queso y 420 productores de leche) y la inversión realizada (US \$ 669.233), podemos indicar que la rentabilidad económica del proyecto ha sido positiva, teniendo un **índice de 1.6**, debido al mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización como resultado de la intervención.

Sin embargo, **el acceso a nuevos mercados se encuentra en una fase inicial**, recién están en la fase de introducción de los quesos a estas nuevas plazas comerciales. Falta mejorar la calidad del producto, tener el registro sanitario, definir un nombre de marca, articularse con otros actores de la cadena productiva, desarrollar e implementar un plan de marketing más agresivo. El contexto general del mercado de quesos es favorable. La demanda está aumentando el país y hay posibilidades de lograr un espacio en el mercado.

En la actualidad, las **interacciones comerciales** se vienen dando mayormente entre los productores locales: entre productores de leche, entre productores de queso y entre ambos. No se ha avanzado en promover la interacción entre los productores de queso involucrados en el proyecto con otros actores de la cadena localizados en las ciudades donde se concentra la demanda.

En este sentido, es necesario poner énfasis en el fortalecimiento de las **interacciones entre los productores de queso con otros actores de la cadena productiva**, particularmente con aquellos actores que están en el lado de la demanda (comerciantes mayoristas y minoristas, supermercados, restaurantes, etc.) y con actores institucionales públicos y privados que vienen apoyando a la cadena productiva de derivados lácteos.

### **Del Desarrollo a la Innovación**

REDyPAC ha implementado la metodología de redes empresariales. Esta metodología ha permitido la asociatividad de los pequeños productores lecheros y queseros en la zona de intervención. Esta asociatividad ha facilitado el flujo de conocimientos y prácticas orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la producción de leche y queso, así como la exploración e introducción a nuevos mercados, promoviendo el camino hacia el desarrollo en la zona de intervención.

Ahora se necesita pasar **de un enfoque de desarrollo a un enfoque de innovación**. Se debe complementar la metodología de redes empresariales con una metodología y estrategia que tenga una mayor orientación hacia el mercado y la comercialización, articulando a los pequeños productores de Hualgayoc con otros actores de la cadena productiva y con organizaciones



públicas y privadas de investigación y promoción de derivados lácteos (incidencia), que permita la interacción multiactores.

En este contexto, el proyecto debe promover el tránsito de las redes empresariales a las plataformas multiactores, para **promover** la generación de innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales, teniendo al mercado como elemento dinamizador. Las redes empresariales conformadas necesitan vender. Se debe priorizar una metodología de agronegocios más que de asociatividad.

Según manifestaron los pequeños productores de queso y los líderes entrevistados durante el trabajo de campo, uno de los principales **problemas** existentes en la zona de implementación del proyecto es la **comercialización**. Indicaron que no tienen dónde vender, que recién están saliendo a nuevos mercados y necesitan identificar nuevos compradores.

Recogiendo la sugerencia de la coordinación del proyecto, se debe considerar y capacitar al equipo en la utilización de la metodología EPCP creada por el CIP, que prioriza el mercado y la generación de innovaciones respondiendo a los intereses de los participantes, promueve la confianza e incentiva la colaboración mutua, mediante un proceso estructurado, guiado y sistemático.

El equipo técnico del proyecto también mencionó que sería recomendable hacer pasantías a los mercados de destino de los quesos (Chiclayo, Trujillo, Piura, Lima), para que los pequeños productores de Hualgayoc conozcan de manera directa el comportamiento y las características de los mercados a los cuales van a llevar sus productos y puedan experimentar las exigencias y demandas de los consumidores en forma vivencial.

### **La Violencia, la Desconfianza y el Machismo como obstáculos**

El clima de **violencia** que se vive en la región Cajamarca se constituye en un **obstáculo para el fortalecimiento de los capitales, para el desarrollo y la innovación**. En el momento en que se hizo la evaluación, el capital social no estaba concentrado en el aspecto productivo y comercial, sino en temas políticos; el capital financiero va disminuyendo porque se han paralizado las actividades productivas y comerciales (ventas); los productores no reciben apoyo técnico del proyecto para fortalecer los capitales natural y físico, porque el ambiente es inseguro.

La violencia y la desconfianza existente en Hualgayoc, arraigadas profundamente en la estructura cultural de la población e históricamente determinadas, se constituyen actualmente en frenos para el desarrollo de la población.

Si bien al proyecto ha promovido la participación de la mujer en diversos espacios de intervención -productivo, liderazgo, participación ciudadana- y ha logrado sensibilizar en este aspecto a los productores involucrados, una de las características culturales y sociales bastante arraigadas en la población de Hualgayoc es el machismo. Una de las entrevistadas manifestó que **“hay un problema con los esposos, sin el esposo no hacen nada, no asisten a los**

**talleres, ni les gusta que los esposos se molesten dependen de sus esposos”.**

El desarrollo, la innovación, la participación y la inclusión, son posibles en contextos de calma social, confianza, equidad y colaboración mutua.

En este sentido, ha sido **pertinente** acompañar las actividades productivas con actividades de participación ciudadana, manejo y transformación de conflictos, actitud positiva hacia el diálogo y formación de liderazgos con una mirada hacia el desarrollo. Este es el valor agregado de REDyPAC. Los líderes convocan a los productores para las capacitaciones, asesorías y días de campo y dan legitimidad social a las actividades desarrolladas por el proyecto. El proyecto no sólo está promoviendo el desarrollo productivo, sino que está logrando un cambio de mentalidad y actitudes en las personas involucradas.

La generación de confianza ha sido un elemento importante en el éxito del proyecto. Confianza de los pobladores en el equipo técnico del proyecto, mediante un acercamiento personal continuo (**“no como técnicos, sino como personas”**), mostrando disposición a acceder sus demandas inmediatas; confianza entre productores, favorecidas por la realización de eventos de interacción; confianza entre los integrantes de las redes y con sus proveedores; confianza de la población en sus líderes y autoridades. La confianza fue un elemento trascendental en un contexto social y cultural donde hay mucha desconfianza y una predisposición a la violencia.

El proyecto ha tenido una orientación participativa, involucrando a la población, tomando en cuenta sus opiniones y haciéndolos protagonistas en los procesos de toma de decisiones. Esto ha sido valorado por la población, incide en la confianza y en el compromiso de las personas con el proyecto. La participación de las familias en las actividades de mejoramiento productivo y comercialización permite que haya un mayor acercamiento entre los productores, con el equipo técnico y con los líderes de las comunidades.

El acercamiento personal continuo y el diálogo establecido entre los integrantes del equipo técnico y los productores ha permitido que éstos acepten las recomendaciones tecnológicas y comerciales: por ejemplo, el uso del calendario sanitario como instrumento para mejorar el ganado y la demostración de los resultados de la inseminación artificial. La comunicación y el diálogo permanente, horizontal y transparente, entre todos los actores involucrados en el proyecto -productores, población, funcionarios, autoridades, líderes locales, equipo técnico-, promueve y consolida la confianza y permite un cambio favorable de actitudes que contribuyen al avance de las iniciativas y cambios introducidos por el proyecto.

La capacitación sobre instrumentos para el manejo y transformación de conflictos, gestión gubernamental local y planificación de los territorios, brindada por el proyecto a funcionarios de la MDH, tenientes gobernadores, agentes municipales y líderes comunales ha contribuido a que las personas que tienen influencia en la población, tomen conciencia de la importancia de promover un ambiente de tranquilidad y generar actitudes favorables al diálogo.

## Algunas Recomendaciones Puntuales

Se debe continuar con las **capacitaciones**, desde la producción de pastos hasta la elaboración de los quesos. Los productores indicaron que las capacitaciones son importantes porque **“de eso se aprende”**. Solicitaron que se capacite en la elaboración de otros derivados lácteos con yogur, mantequilla y manjarblanco, así como en otras variedades de quesos para ampliar la oferta.

En el tema de comercialización se debe profundizar en cursos de mercadeo, adecuar las estructuras y funciones de las redes a un enfoque de demanda y realizar pasantías o giras de aprendizaje a lugares que han tenido éxito en la producción y comercialización de derivados lácteos y, particularmente, a lugares donde se ha aplicado la metodología EPCP para que conozcan los procedimientos, fines y propósitos.

La experiencia de estos tres años de intervención del proyecto ha demostrado que a partir del fortalecimiento del capital humano y del capital social, es posible incidir en el fortalecimiento de los otros capitales de la población (natural, físico, financiero). El conocimiento, el aprendizaje y la asociatividad son los principales activos en sociedades como Hualgayoc, debido a que la mayoría de la población cuenta con un bajo nivel educativo (primaria) y poco o ninguna calificación tecnológica.

Por otro lado, en este tipo de contextos donde hay violencia y desconfianza, el capital humano no debe ser fortalecido sólo en temas productivos, sino también en temas sociales, participativos, orientados al manejo de los conflictos y disminución de la violencia, tal como lo ha venido haciendo REDyPAC y que se constituye en una de las principales enseñanzas de esta intervención.

Se necesita mejorar la **tecnología e infraestructura** para la elaboración de quesos y profundizar en las buenas prácticas de procesamiento. Si bien se han logrado avances importantes, recién se está iniciando el proceso de mejoramiento tecnológico en el distrito. Los productores indicaron que hace falta implementar una sala de maduración, así como una mayor cantidad de herramientas e instrumentos (pailas, bidones de plástico para transportar la leche, etc.) para la producción de quesos y materiales para mejorar las plantas de procesamiento: **“que nos den un tanque de agua, a poner mayólica al piso, ayudaría poner vereda por todo el borde de la planta”**.

Teniendo en cuenta que se debe continuar con el desarrollo tecnológico en la producción de pastos, en el ganado lechero y en la producción de leche, se considera necesario involucrar a organizaciones especializadas en estos temas, como la universidad y organizaciones como el INIA y SENASA, designando presupuestos para colaborar en el financiamiento de actividades concretas. La metodología EPCP es una buena herramienta que no sólo promueve la innovación comercial, sino también las innovaciones tecnológicas e institucionales.

Se debe hacer **incidencia pública y política ante la MDH**, organizaciones de apoyo relacionadas a este rubro y ante las oficinas de responsabilidad social de las empresas mineras, para mejorar el tema de infraestructura pública de agua

y desagüe, de manera que las plantas de procesamiento de quesos que se están mejorando e instalando tengan las condiciones necesarias para un adecuado manejo sanitario de los productos. Esto permitirá obtener el registro sanitario para los quesos producidos, lo cual será de utilidad para la comercialización.

En el tema de **participación ciudadana** se recomienda ampliar la gestión del proyecto a todo el distrito, no sólo a 14 ó 16 caseríos. Es importante contar con la colaboración de todas las comunidades para tener una mayor convocatoria e impulsar el desarrollo y la innovación en el distrito. Según manifestó uno de los líderes entrevistados **“la unión hace la fuerza”**. Se tiene que llegar a cada caserío y a cada organización para promover una acción colectiva orientada al desarrollo e innovación del distrito de Hualgayoc.

**Lima, 06 de Septiembre del 2012**

## 9. BIBLIOGRAFIA

Bernet T., Thiele G. and Zshocke T., Participatory Market Chain Approach (PMCA) – User Guide. Internacional Potato Center (CIP) – Papa Andina, Lima, Perú. 2006

Boucher, Francois; Guégan, Marie. Queserías Rurales en Cajamarca. Lima; ITDG, 2004.

Donovan, Jason. 5Capitals : A Tool for Assessing the Poverty Impacts of Value Chain Development. Jason Donovan y Dieter Stoian , editado por Reek Sheck – 1º Ed – Turrialba; C.R.: CATIE , 2012.

F.R. Almond and S.D. Hainsworth. Beyond Agriculture – making markets work for the poor; proceedings of an international seminar. London. UK. March 2005.

Lozano, María. Estudio del Mercado Potencial de Queso y Yogurt en la Macro Región Sur del Perú. Lima, Febrero 2012.

Pro Desarrollo. Línea de Base del Distrito de Hualgayoc. Cajamarca, Abril 2009.

REDyPAC, Informes Semestrales. Lutheran World Relief en Asociación con Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte – Cedepas. 2009 – 2012.

## 10. ANEXOS

### Anexo 1

#### Tabla 1

**Calificación otorgada a las Capacitaciones por la población involucrada en el proyecto**

**En una Escala donde 4 es la mayor calificación y 1 la menor**

	Puntaje
Capacitación para mejorar la calidad de los productos.	3.47
Capacitación para lograr una mayor producción.	3.42
Capacitación para el ensilado	2.70
Capacitación para la comercialización.	2.68

#### Tabla 2

**Calificación otorgada a la Articulación y Formación de Redes, por la población involucrada en el proyecto**

**En una Escala donde 4 es la mayor calificación y 1 la menor**

	Puntaje
Vincularlo con proveedores de servicios sanitarios para el ganado lechero	3.55
Vincularlo con proveedores de leche	3.17
Formación de redes	3.05
Vincularlo con compradores	2.49

**Cuadro 3**

**Calificación otorgada al Mejoramiento de Pastos y Ganado, por la población involucrada en el proyecto**

**En una Escala donde 4 es la mayor calificación y 1 la menor**

	Puntaje
Contribución al mejoramiento de la calidad de la leche	3.58
Contribución al mejoramiento de pastos	3.53
Contribución al mejoramiento de suelos	3.53
Contribución al mejoramiento de ganado	3.19

**Tabla 4**

**Calificación otorgada al Mejoramiento de Plantas de Procesamiento y Equipos, por la población involucrada en el proyecto**

**En una Escala donde 4 es la mayor calificación y 1 la menor**

	Puntaje
Contribución en mejoramiento de la planta	3.69
Contribución a la construcción de planta de procesamiento.	3.39
Contribución en maquinarias y equipos	3.31

**Tabla N° 5**  
**Participación de la Mujer**  
**En relación a 3 años atrás, las mujeres....**

	SI	NO	NS/ NC	Índice (sobre 100)
	%	%	%	
<b>...Tienen una mayor participación en la producción</b>	95.0	-.-	5.0	<b>95</b>
<b>...Tienen una mayor participación en las asociaciones de productores</b>	91.7	5.0	3.3	<b>87</b>
<b>...Sus opiniones son tomadas más en cuenta</b>	86.7	5.0	8.3	<b>82</b>
<b>...Tienen una mayor participación en la comercialización</b>	81.7	8.3	10.0	<b>73</b>
<b>...Reciben un trato igual que los hombres</b>	80.0	11.7	8.3	<b>68</b>
<b>...Tienen una mayor participación en las rondas</b>	68.3	26.7	5.0	<b>42</b>

**Tabla N° 6**

**NIVEL DE SATISFACCION CON LAS ACTIVIDADES REALIZADAS  
POR EL PROYECTO RED y PAC**

	<b>TOTAL</b>
	<b>%</b>
<b>Muy Satisfecho</b>	28.3
<b>Satisfecho</b>	66.7
<b>Algo Satisfecho</b>	5.0
<b>Nada Satisfecho</b>	-.-
<b>TOTAL</b>	100.0
<b>Cantidad de Entrevistas</b>	(60)

**Tabla N° 7**

**LOGROS PERCIBIDOS EN EL PROYECTO RED y PAC**

	<b>TOTAL</b>
	<b>%</b>
<b>Mejoramiento de pastos/semillas</b>	86.7
<b>Cuidado del ganado / ordeño</b>	50.0
<b>Capacitaciones técnicas/liderazgo/manejo de conflictos/diálogo</b>	40.0
<b>Mejoramiento y equipamiento de plantas queseras</b>	33.3
<b>Análisis de leche</b>	16.7
<b>Mejoramiento de quesos</b>	15.0
<b>Apoyo con abonos / cal</b>	15.0
<b>Enseñanza del ensilado</b>	11.7
<b>Articulación al mercado</b>	1.7
<b>Participación en ferias</b>	1.7
<b>No contesta</b>	1.7
<b>TOTAL</b>	Múltiple
<b>Cantidad de Entrevistas</b>	(60)

**Tabla N° 8**

**Resultado 1: Logros Alcanzados en función a las Metas Previstas**



Indicador	Meta	Línea Base	Logro	% de Ejecución
No de Familias	420 familias	0	424 familias	
Rendimiento de leche	8 lt./vaca/día	4 lt.	6.4 lt./vaca día	60%
Calidad de Leche	13% Sólidos Grasos (gr./litro)	10	11.1% Sólidos Grasos	37%
Calidad de queso	UFC/g en Leche, disminuye en 50%	11000	320 UFC/gr de leche	194%
	UFC/g en queso, disminuye en 50%	1100000	21,370 UFC/gr de queso	196%

**Tabla N° 9**

**Resultado 2: Logros Alcanzados en función a las Metas Previstas**

Indicador	Meta	Línea Base	Logro	% de Ejecución
Numero de redes micro empresariales	35 redes micro empresariales	0	37 redes micro empresariales	106%
	7.8 Litros de Leche/Familia/Día vendidos.	6	10.1 Litros de Leche/Familia/Día vendidos	227%
	520 Kg Queso/productor/mes, vendidos	400	754 Kg Queso/productor/mes, vendidos	295%

**Tabla N° 10**

**Resultado 3: Logros Alcanzados en función a las Metas Previstas**

Indicador	Meta	Línea	Logro	% de
-----------	------	-------	-------	------

		Base		Ejecución
150 líderes locales capacitados buscan oportunidades de participación y participan de actividades lúdicas y de ocio orientado (30% de los líderes son mujeres).	150 líderes locales/Representantes comunales.	0	163 líderes locales/Representantes comunales (88 líderes y 65 representantes comunales). 36 mujeres (24 %)	109%

**Tabla N° 11**  
**Resultado 4: Logros Alcanzados en función a las Metas Previstas**

Indicador	Meta	Línea Base	Logro	% de Ejecución
La mesa de dialogo formada por iniciativa de la empresa minera se consolida con dirigentes representativos de los diferentes sectores de la sociedad civil. Se construyen consensos con mayor facilidad. Los dirigentes institucionales y de las organizaciones de la población conocen y utilizan los instrumentos que el proyecto proporcionara.	30 líderes capacitados en transformación de conflictos	0	31 líderes capacitados en transformación de conflictos	103%
	8 profesionales capacitados en transformación de conflictos.	0	17 profesionales capacitados en transformación de conflictos	231%

## **ANEXO 2**

### **INFORME DEL TRABAJO DE CAMPO 23 de Julio del 2012**

**Gastón López**

El trabajo de campo estuvo marcado por los problemas sociales acontecidos en Cajamarca en los últimos meses y que todavía no se solucionan de manera definitiva. Actualmente tres provincias de la región Cajamarca se encuentran en estado de emergencia (Cajamarca, Hualgayoc y Celendín), con las garantías constitucionales suspendidas.

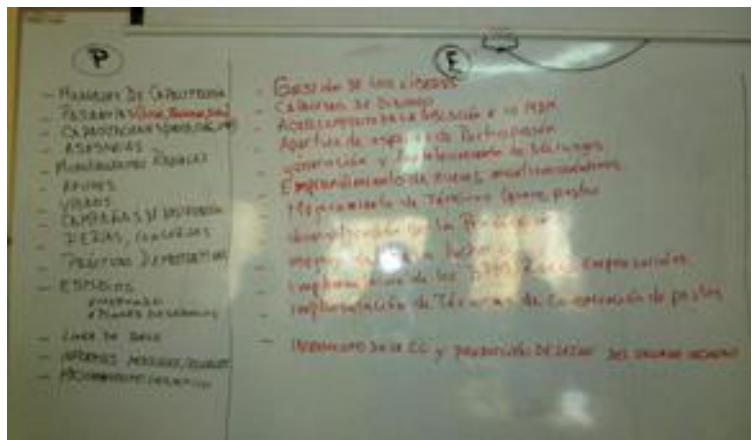
En este contexto, el trabajo de campo se llevó a cabo mediante dos intervenciones y no con una intervención como inicialmente se había planteado.

#### **1. Información Cualitativa**

- La primera incursión se llevó a cabo entre el **lunes 25 y el jueves 28 de Junio** del 2012.
- En esta oportunidad el trabajo se concentró básicamente en recoger información cualitativa.

- Se llevaron a cabo 2 focus groups (y no 4 como se había planificado), con líderes beneficiarios y con el equipo técnico del proyecto. No se realizaron los focus groups con productores de queso y leche, por las condiciones del contexto, que evitaron el desplazamiento desde y hacia la zona de intervención.
- Se realizaron 16 entrevistas en profundidad, la mayoría en la ciudad de Cajamarca, en la oficina de CEDEPAS Norte, adonde se trasladaron los informantes invitados por el equipo técnico del proyecto (se programaron 20 entrevistas).
- Las entrevistas en profundidad también se realizaron en la ciudad de Hualgayoc (con 1 lideresa, 1 promotor pecuario y con 3 miembros del equipo) y en los caseríos (2 productores de quesos).
- Se realizó 1 día de salida a campo para realizar observación directa, contando con el acompañamiento de miembros del equipo técnico.
- También se hizo 1 entrevista en Lima a la Fundación Puentes para el Desarrollo.
- Así mismo, se realizó desde Lima 01 entrevista telefónica a un representante de esta fundación con base en el campamento minero de Hualgayoc.
- Cabe señalar que aprovechando que el equipo completo del proyecto se encontraba en Cajamarca, se realizó un **Taller Participativo** para evaluar el proyecto, obteniéndose resultados interesantes.
- Este taller no estaba contemplado en el Plan de Trabajo, constituyéndose en un instrumento importante para obtener información que está siendo analizada para el informe de la Evaluación.





Registro fotográfico del Taller Participativo llevado a cabo con el Equipo Técnico del proyecto RED y PAC en Cajamarca.



Entrevistas en profundidad realizadas por el consultor en salida a campo en la fase cualitativa. En la primera se le observa con una joven lideresa, en la segunda con los hijos de un productor de quesos y en la tercera con otro productor de quesos.



Registro fotográfico de la observación directa realizada en la salida a campo en la fase cualitativa. Una productora de Queso cortando la leche, la nueva forma de pastar el ganado vacuno cerca de una poza y con estaca; así como el ensilado del forraje, para alimento del ganado en épocas de "seca".

A continuación presentamos la relación de personas (nombres, roles que desempeñan dentro del proyecto) que brindaron información en esta primera fase cualitativa.

### **Relación de Personas que participaron en los Focus Groups y las Entrevistas en Profundidad**

01	Jorge Barboza	Municipalidad Distrital de Hualgayoc
02	Víctor Raúl Sebastian	Vaso de Leche Hualgayoc
03	Manglio Rojas	Municipalidad Distrital de Hualgayoc
04	Luis Valera	Proyecto RED y PAC
05	Henry Goycochea	Proyecto RED y PAC
06	Herico More	Proyecto RED y PAC
07	Wilson Cotrina	Proyecto RED y PAC
08	Oscar Sánchez	Proyecto RED y PAC
09	Mario Morales	CEDEPAS
10	Yessica Alba	CEDEPAS
11	Simón Manosalva	Quesero
12	Melaño Manosalva	Quesero
13	Amélida Muñoz	Quesero
14	Lorenzo Muñoz	Lechero
15	Pedro Lavado	Promotor Pecuario
16	Mark Stenning	Gold Fields
17	Freddy Sánchez	Gold Fields
18	Gloria Becerra	Lideresa
19	Walter Leonidas	Líder
20	María Rosita Gerardo	Lideresa
21	Armando López	Quesero

## **2. Información Cuantitativa**

El jueves 05 de Julio se frustró un viaje a Cajamarca para iniciar el trabajo de campo porque se agudizaron los conflictos en Cajamarca, se detuvo a uno de los líderes de la protesta, se incrementó el nivel de violencia, lo que tuvo 06



muertos como consecuencia de los mismos y se declaró el estado de emergencia.

- La segunda incursión del trabajo de campo se realizó entre el **lunes 16 y el jueves 19 de Julio**, momento en que se registró cierta calma debido a la intervención no oficial de dos facilitadores de la iglesia católica.
- Se contó con el apoyo del equipo de RED y PAC que regresó progresivamente al distrito de Hualgayoc.
- El equipo técnico coordinó el contacto con los beneficiarios que serían informantes de las encuestas.
- Las entrevistas estuvieron bajo la responsabilidad de dos encuestadoras mujeres con amplia experiencia en este tipo de labores. Debido a la pericia y a su condición femenina tuvieron menos rechazo y fueron aceptadas sin mayores problemas.
- Salieron a diversas comunidades para realizar las encuestas, acompañadas por el coordinador y otros miembros del equipo técnico de RED y PAC.
- Se realizó un total de 60 entrevistas efectivas, según lo propuesto.
- La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

<b>Distribución de la Muestra según tipo de entrevistado</b>	
Productores de Leche	32
Productores de Quesos	11
Líderes	13
Productores de Leche y Quesos	03
Productores de pasto	01
TOTAL	60

- El universo de muestreo estuvo constituido por todos los beneficiarios del proyecto, 420 productores de leche y quesos y 150 líderes.
- El muestreo fue de tipo probabilístico, es decir, todas las personas tuvieron la misma probabilidad de ser entrevistadas; y aleatorio simple, significa que se eligieron a los informantes al azar, sin ningún tipo de preferencia (elegir a unos informantes en particular) ni discriminación (descartar a unos informantes en particular).
- La muestra estuvo conformada por informantes de las siguientes comunidades:

<b>Distribución de la Muestra según zona geográfica</b>		
La Tahona	La Tahona Alta	Chulipampa
Molinopampa	Anexo Chilón	Pilancones
La Rinconada	Cocharén	Cortaderas
Morán Lirio	Hierba Santa	Cuadratura
Hualgayoc	Nuevo San Juan	Tranca de Pujupe

- La información fue recopilada mediante entrevistas directas y personales, cuidando mucho la formulación de la pregunta y el registro de las repuestas brindadas por los entrevistados, debido a la condición cultural de los mismos (bajo nivel de educación, universos culturales diferentes).

- Para recopilar la información se utilizó un cuestionario estructurado y estandarizado que incluyó preguntas abiertas, cerradas y escalas de medición actitudinal. Una primera versión del cuestionario fue elaborada en gabinete y luego fue mejorado tomando en cuenta los resultados de la fase cualitativa de la evaluación.





Entrevistadoras realizando el trabajo de campo en los caseríos de Hualgayoc, zona de intervención del proyecto RED y PAC.

A continuación presentamos la relación de personas encuestadas, precisando sus nombres, actividad que realizan y comunidad a las que pertenecen.

### RELACION DE ENCUESTADOS

Nº	NOMBRE	PRODUCTO	COMUNIDAD
01	Gladys Villegas	Leche	Chulipampa
02	Rosario Arévalo	Leche	Chulipampa
03	Regina Acuña	Leche	Chulipampa
04	María Cotrina	Leche	Chulipampa
05	Augusto Gil	Pastos	Chulipampa
06	César Chuquilín	Leche	Molinopampa
07	Dina Goycochea	Leche	Molinopampa
08	Segundo Chuquilín	Quesos	Molinopampa
09	Edilberto Hoyos	Quesos	Molinopampa
10	Marlene Jambo	Quesos	Anexo Chilón
11	Wilder Cotrina	Quesos	Anexo Chilón
12	Onofre Estela	Leche	Anexo Chilón
13	Orlando Estela	Leche	Anexo Chilón
14	Nerio Chuquilín	Leche	Anexo Chilón
15	Roxana Guervera	Leche	Anexo Chilón
16	Domidel Carrión	Leche / Quesos	Anexo Chilón
17	Gladys Jambo	Leche / Quesos	Anexo Chilón
18	Augusto Chuquilín	Leche / Quesos	Anexo Chilón
19	Rosas Saavedra Díaz	Leche	Pilancónes
20	Calixto Díaz	Quesos	Rinconada
21	Alejandro Salazar	Leche	Cocharén
22	Yolanda López	Leche	Cortaderas
23	Irma Verástegui	Leche	Cortaderas
24	Luz Chuquilín	Leche	Cortaderas
25	Doralisa López	Leche	Cortaderas
26	María Vitón	Queso	Morán Lirio
27	Salatiel Carranza	Leche	Morán Lirio
28	Carmen Uriarte	Leche	Morán Lirio

29	Sergio Uriarte	Leche	Morán Lirio
30	Sabina Burga	Leche	Morán Lirio
31	Donitila Campos	Leche	Morán Lirio
32	Estragilda Goicochea	Queso	La Tahona
33	Luz Vásquez	Queso	La Tahona
34	Simón Manosalva	Queso	La Tahona
35	Antonia Saavedra	Queso	La Tahona
36	Eugenio Manosalva	Queso	La Tahona
37	Nancy Rafael	Leche	La Tahona
38	Pascuala Vallejos	Leche	La Tahona
39	María Villanueva	Leche	La Tahona
40	Doris Urrutia	Leche	La Tahona
41	Doris Rafael	Leche	La Tahona
42	Francisca Acuña	Leche	La Tahona
43	Vidalina Gallardo	Leche	La Tahona
44	Irma Acuña	Leche	La Tahona
45	Jacinta Muñoz	Leche	La Tahona
46	Clotilde Muñoz	Leche	La Tahona
47	Sabina Carranza	Leche	La Tahona
48	William Terrones	Líderes	Cortaderas
49	Miryam Cotrina	Líderes	Cuadratura
50	María Zafra	Líderes	Cuadratura
51	Rafael Acuña	Líderes	Chulipampa
52	Gonzaga Guevara	Líderes	Hierba Santa
53	Wilder Vásquez	Líderes	Hierba Santa
54	Iselita García	Líderes	Hualgayoc
55	Santos Mendoza	Líderes	La Rinconada
56	Ermintanio Mendoza	Líderes	La Rinconada
57	Celso Ortiz	Líderes	Nuevo San Juan

58	Arnulfo Sánchez	Líderes	Tranca de Pujupe
59	Juan Muñoz	Líderes	Morán Lirio
60	Florian Arévalo	Líderes	Anexo Chilón

Las encuestas se encuentran en este momento en procesamiento, elaborándose las tablas estadísticas.

**Realizado el Martes 26 de Junio del 2012**

**En las instalaciones del local institucional de CEDEPAS Norte –  
Cajamarca**

Participantes: Luis Valera, Wilson Cotrina, Hérico More, Henry Goycochea, Oscar Sánchez, Yesica Alva, Mario Morales, María Lozano y Gastón López
--

## **1. Contexto**

### **- Macro**

Existen normas para promover el derecho a la participación ciudadana, mediante diferentes mecanismos de control a las autoridades establecidas y participación en las decisiones (referéndums, revocatorias, demandas de rendición de cuentas, etc.).

El mercado de quesos presenta una demanda creciente, el producto se está posicionando en el mercado. Se está vendiendo el producto en Chiclayo.

### **- Meso**

Hay inclusión de diferentes actores en la construcción de procesos regionales de participación, incluido el tema de género, como el Consejo Regional de la Mujer – COREMU, promovida por el Gobierno Regional de Cajamarca, instancia consultiva y de participación en el desarrollo local y regional.

Se está llevando a cabo un fortalecimiento de capacidades a funcionarios locales en diferentes espacios de la Región.

### **- Micro**

Se puede observar interés de las personas por participar e involucrarse en procesos de participación ciudadana. También se observa interés en las personas de Hualgayoc por el tema asociativo, tanto a nivel de producción y comercialización, como de participación ciudadana.

Hay interés por el conocimiento, saber qué aspectos pueden contribuir a mejorar sus saberes, cuáles son los derechos y deberes que tienen como ciudadanos.

- **Aspectos Negativos**

El paternalismo de la empresa minera GF ha limitado el adecuado desarrollo del proyecto, sobre todo en los caseríos de influencia directa.

El contexto electoral (municipal, congresal) freno el desarrollo de actividades del proyecto, pues se confundía al equipo técnico del proyecto con los equipos de campaña de uno u otro candidato.

El bajo nivel educativo de las personas en la zona de intervención se presenta como otra limitante para el desarrollo de las actividades del proyecto, se tienen que repetir las cosas para que entiendan.

Las personas son bastante desconfiadas, pasa tiempo para que se pueda establecer un vínculo de confianza y cooperación.

## **2. Percepción de Cambios en los Medios de Vida**

### **2.1. Capital Humano**

Los productores han fortalecido sus capacidades en el manejo de forrajes, como resultado de las capacitaciones y acompañamiento brindado por parte del proyecto.

Así como en lo que respecta al mejoramiento de los suelos, haciendo un análisis de suelos para conocer qué se necesita para obtener un pasto de buena calidad y se echar cal a los suelos.

También han asimilado la importancia de la calidad de las semillas, dándose cuenta que buena semilla – buen pasto, además de aprender un manejo técnico de la parcela.

Se ha innovado en el tema de la conservación de pastos. Cuando se han hecho los primeros pilotos de ensilado, la población ha respondido positivamente y ha motivado para que confíen e impulsen este proceso. Para esto ha sido clave el acompañamiento para la adopción de esta técnica, se ha motivado a los productores a “aprender haciendo”.

Ha sido importante la implementación de una máquina picadora. Esta herramienta ha sido adquirida con el apoyo del proyecto de Fondoempleo

Se han fortalecido las capacidades para la producción de leche a través de días de campo, en prácticas.

Se ha implementado una rutina de ordeño (que consta de cinco pasos), antes del proyecto no había pasos a seguir para el ordeño, trabajando especialmente con mujeres.

El tema de la inseminación artificial ha estado orientado a mejorar la calidad de leche.

Se han hecho muestras para ver la calidad de leche y los resultados han sido entregados a los productores para que hagan seguimiento.

Se ha implementado un calendario sanitario y a través de los promotores pecuarios los productores vienen implementando y manejando este calendario del hato lechero.

Se ha implementado un flujograma de proceso para la elaboración de queso y ahora se está preparando quesos tipo mozzarella y paria, pero en muy pequeñas cantidades. Recién se está empezando a impulsar un proceso de diversificación. Existe sólo un productor de queso tipo suizo.



El queso llega al consumidor final pero a través de varios intermediarios

La higiene es otro factor importante que se está promoviendo e implementado cambios en la producción de quesos, así como el tema de infraestructura y control periódico de la calidad de leche.

## **2.2. Capital Social**

Antes los productores tenían vínculos con la Municipalidad Distrital de Hualgayoc, con la empresa minera GF, con tiendas de agroquímicos y otros productores a través de relaciones informales, así como con proveedores de leche en el caso de los productores de quesos.

Ahora tienen vínculos con la Municipalidad Distrital de Hualgayoc, con el proyecto RED y PAC, con la empresa GF, con los proveedores de insumos, proveedores de servicios (promotores o profesionales independientes), tiendas locales de agroquímicos, entidades financieras. Se han formado redes empresariales, se ha logrado llevar la producción a Chiclayo, Trujillo y Lima.

Por otro lado, se están realizando acciones para formar o fortalecer las organizaciones con una mejor orientación hacia los negocios. El proyecto está brindando asesoría con una visión empresarial.

- **Redes Productivas**

Antes del proyecto la venta de quesos y la compra de insumos eran de manera individual y se veían como competidores; ahora los queseros han identificado a sus proveedores y realizan sus ventas de manera conjunta, como red tienen poder de negociación y se ha homogenizado el precio para los productores de leche (entre 0.90 y 0.85 nuevos soles el litro de leche).

## **2.3. Capital Natural**

- **Pastos**

En el tema de pastos no ha habido la necesidad de utilizar agroquímicos solo se ha utilizado sal

No hay mayores problemas respecto al uso de agroquímicos. Ya no se usa el Benzoato.

Se ha introducido campo en el cultivo de pastos, promoviendo un pastoreo rotativo.

Se ha realizado parcelas demostrativas de pastos, donde participan un grupo de personas para las sesiones demostrativas.

El proyecto ha aumentado las hectáreas de pastos, hay 247 nuevas hectáreas. Se ha pasado de un cuarto de hectárea a media hectárea, debido a los

incentivos que ha dado el proyecto, básicamente semilla, a partir de este impulso, ellos están invirtiendo e instalando más áreas.

- **Agua**

En el tema de pastos se tiene en cuenta, a nivel de orientación básica, el manejo de agua, debido a la escasez de agua en Hualgayoc. Se están dando algunos pasos para promover el riego por aspersión, específicamente en los caseríos de La Tahona, Chulipampa parte alta y Anexo Chilón.

- **Ganado Lechero**

A nivel del hato ganadero se ha logrado obtener ganado criollo mejorado, mediante el mejoramiento genético utilizando la técnica de inseminación artificial.

Se ha incorporado el calendario sanitario.

A través del proyecto se ha fortalecido el reemplazo de animales para lograr una mayor producción de leche.

## **2.4. Capital Físico**

Con el proyecto se han mejorado las plantas de producción de queso.

También se han implementado el instrumental para la producción de quesos, como liras de acero, termómetros, lactodensímetros, y se ha adquirido una maquina cortadora de pastos para el ensilado.

Con las ganancias de esta actividad los productores han mejorado sus viviendas, han comprado unidades de transporte (motocicletas) para el traslado del producto y han mejorado sus servicios de información (algunos tienen televisión por cable)

## **2.5. Capital Financiero**

Cabe señalar que los ingresos más importantes de los productores provienen de la venta de leche y de quesos. Menos del 5% del total de los productores vende su leche a empresas como Gloria o Nestlé. Se estima que el ingreso promedio de los beneficiarios del proyecto es entre 300 y 350 nuevos soles por la venta de leche y entre 550 y 600 nuevos soles por la venta de quesos. Los meses de mayor utilidad son Agosto, Septiembre y Octubre. Los productores de leche también venden su mano de obra a las empresas mineras, laborando en forma rotativa, por un periodo de 3 meses al año.

La gran mayoría de productores de quesos no tienen acceso a crédito (sólo 3 ó 4 del proyecto).

Muchos de los queseros que trabajan con el proyecto están invirtiendo en mejorar sus plantas de producción.

Los fondos que utilizan tanto los productores de leche como de quesos son propios, no provienen de préstamos.

El producto de quesos paga más rápido por la leche comprado que empresas como Gloria o Nestlé.

Los productores de leche y quesos tienen muy poca capacidad de ahorro.

Hay poca inversión en desarrollar la cadena productiva, sólo el proyecto REDyPAC viene invirtiendo. Falta apoyo económico de la Municipalidad Distrital de Hualgayoc.

## **2.6. Otros**

El registro de marca y registro sanitario de los quesos están en proceso. Se cuenta con los análisis, pero no se tiene el pago (que es contrapartida) para el derecho de obtener el registro sanitario.

## **RESULTADOS DE FOCUS GROPS Y ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

**Jorge Luis Barboza. Desarrollo Económico Social de la Municipalidad de Hualgayoc, Médico Veterinario.**

**Víctor Raúl Sebastian, Supervisor del Vaso de Leche, Profesor.**

**Manglio Rojas, Desarrollo Económico, Municipalidad de Hualgayoc, Ingeniero Agrónomo.**

El proyecto los capacitó en fortalecimiento de capacidades. Las capacitaciones han permitido conocer más el proyecto. Han aprendido a escuchar y a dialogar. Han aprendido monitoreo participativo y solución de conflictos. Se crean líderes para que sean autoridades. En la capacitación de RED y PAC han traído gente de La Encañada. RED y PAC ha contribuido en liderazgo. También se están desarrollando capacidades colectivas. La idea es formar una Red de Líderes.

Los deberes que aprendimos es que tengo que cumplir con una mejor atención a las personas, estamos en un cargo público para servir, cada uno debe cumplir su función de dirigente.

Los derechos que aprendimos es que se puede intervenir en el presupuesto participativo, que tenemos derecho a voz y voto.

Han ganado aprendizaje, entender que pueden cumplir su labor como ciudadanos, que son actores activos.

RED y PAC ha mejorado el tema sanitario, el ordeño.

Los técnicos de RED y PAC tienen presencia en campo. El cuello de botella es la comercialización. Hay que buscar mercados. Falta asociatividad, hay mucha desconfianza, no queremos saber nada de la mina, sobre todo en caseríos como Morán y Vista Alegre.

Las relaciones con el proyecto eran muy buenas en el inicio, pero después hubo problemas porque había un Médico Veterinario prepotente. Con Anel había buena coordinación, se hacían ferias agropecuarias anuales, los primeros domingos de Septiembre, con premios para textiles, cocina. En un principio se tenía miedo participar.

Había un divorcio, todas las instituciones actuaban por su cuenta, ahora han hecho un mapeo de actividades y un mapeo de coincidencias. La Municipalidad debería liderar las actividades en el distrito. Hay una Comisión de Vigilancia y Gestión del Agua. En Hualgayoc hay mucha desnutrición, más en menores de 3 años. No hay agua, traen en cisternas. La Municipalidad no ha trabajado el tema social.

En estos momentos la Municipalidad se está cargando de mucho trabajo, ya no tienen tiempo para muchas cosas; es necesario que las municipalidad tengan gente preparada.

Los políticos piensan que las capacitaciones son una “pérdida de tiempo”. Los alcaldes con como un “caldo de choros”, hay que pedir “caldo de alcaldes”.

Recomiendan mejorar la comercialización, generar nuevos proyectos productivos y reforzar los existentes, promover la asociatividad.

Ampliar la gestión de participación ciudadana en todo el distrito.

Tienen que involucrar a más actores, más gente. Sólo trabaja en 16 ó 17 comunidades. A nivel puntual en cada caserío, a nivel de asociatividad. Tienen que pensar en un efecto multiplicador, falta réplica. También falta desarrollar la autoestima en las personas.

**Luis Valera, Henry Goycochea, Mario Morales, Herico More, Wilson Cotrina, Yessica Alba, Oscar Sánchez**

El proyecto fue de Julio del 2009 a Julio del 2012. La ubicación de Hualgayoc es a 3.600 metros sobre el nivel del mar. Es uno de los pueblos más antiguos del Perú en lo que respecta a actividad minera.

Los principales problemas en el proyecto han sido que el equipo inicial no logró compenetrarse con la población, el equipo era más rotativo, cada uno hacía lo que quería y sabía, no había idea de equipo ni de valores, el coordinador no daba un buen trato a la gente, se tuvo que promover la confianza y la transparencia; y que la empresa minera tenía la estrategia de regalar, no de cofinanciar como el proyecto. También hubo un caso del fracaso de la inseminación artificial, donde el proyecto perdió credibilidad y confianza entre la población.

Se determinó que una persona del equipo recorra un territorio por rutas, se le dio a cada técnico un corredor, para que los productores vean a una sola persona y empiecen a confiar, después solicitarían ayuda para tratar temas técnicos específicos.

Se entró como “personas” para generar confianza, no como técnicos.

Por otro lado, algunos de los técnicos eran de la zona y tenían experiencia en el trato y conocían la idiosincrasia de las personas de Hualgayoc.

Indicaron que si bien el grupo tiene sus crisis internas los solucionan conversando, saliendo juntos a comer, para generar un espíritu de grupo y de unidad. No se gasta el tiempo en “reunionitis” sino que salen a campo para interactuar con la gente y a partir de las experiencias empiezan a intercambiar ideas sobre cómo se pueden hacer mejor las cosas.

## **Simón Manosalva Villanueva, Productor de Queso**

### **Melaño Manosalva Villanueva, Productor de Queso**

Trabajan del 2009, desde mediados de este año. Forma parte de una red de productores, junto con 7 productores más de La Tahona y con sus proveedores de leche. La red llevan a Chiclayo, 2 personas llevan de toda la red, unos 700 a 1000 kilogramos a la semana.

Se ha mejorado la capacitación en la producción de leche, en el ordeño. Ahora ha ensilado y un mejoramiento del ganado.

También se ha mejorado la calidad en la producción de queso. Antes hemos fabricado en plantas no mejoradas. Se mejora la leche, se mejora el queso. Han buscado mercados para los quesos, antes lo vendía a intermediarios.

Han mejorado la infraestructura de las plantas, los materiales son de plástico, el piso antes era de tierra, ahora es de cemento, las paredes son de cemento, han puesto agua adentro y todo está pintadito.

En el 2009 vendían a 6 nuevos soles el kilogramo de quesos, vendían a intermediarios de Lima. Antes pero, les pagaban hasta 3 ó 4 soles el kilogramo. Ahora en el 2012 están vendiendo a 7.50 y 8 soles el kilogramo, puesto en Chiclayo.

- *Capital Humano*

Antes no podíamos analizar el desperfecto de la leche, si tenía mastitis, si la leche tenía agua o harina, ahora tienen lactodensímetro y refractómetro. Esto hacía que se malogaran los quesos y no sabíamos por qué.

Ahora sabemos hacer el ensilado de los pastos (se pica, se embolsa, se mezcla con melaza para que tenga proteínas), la melaza se compra en la agro tienda.

Ahora sabemos hacer más variedades de quesos, antes sólo se hacía queso blanco, ahora hacen queso andino que venden en Lima y Chiclayo, queso suizo según pedidos.

Antes de 6 litros de queso sacaban 1 kilogramo de queso, ahora de 5 ó 5.5 litros de leche sacan 1 kilogramo de queso.

- *Capital Natural*

Han mejorado los pastos y el ganado.

- *Capital Social*

Ahora trabajamos en conjunto, se consiguen más beneficios. Se compran en forma conjunta los insumos (sal, cuajo, conservantes), se ahorra aproximadamente el 10%.

Para generar confianza se hacen actividades, reuniones tipo fiestas, compramos un chanco, nos invitamos.

Melaño es el presidente de la red La Tahona, Simón el secretario de la red, Jesús Tarrillo el tesorero, Anélida Muñoz la vocal y 3 miembros más. Con Sara López formaron la red.

Son 7 los miembros de la red, los 7 tienen sus plantas queseras.

Cada productor de queso tiene entre 15 y 20 proveedores de leche, los proveedores entran y salen.

También hay redes familiares de soporte, por ejemplo, envían a Lima a su hermana Blanca Manosalva unos 150 kilogramos de queso a la semana, para que lo comercialicen.

Nunca antes habían tenido apoyo de una institución.

- *Capital Físico*

Tienen  $\frac{1}{4}$  ó  $\frac{1}{2}$  hectárea de pastos naturales, nadie siembra, tienen grama, trébol. Tienen 3 vacas como promedio.

También siembran papa (Amarilis, Perricholi, Libertaña, Huagalina no produce ahora), también siembra oca, olluco, maíz blanco morocho (choclo), arveja, cebada. Todo es para el consumo.

Hay agua, hay río y canales, la municipalidad ha mejorado en mejorar los canales. No hay riego tecnificado, sería bueno, aumentaría la productividad.

- *Capital Financiero*

No tiene acceso a créditos.

Hacen un fondo de 10 soles semanal que da cada quesero, esa fue la idea del proyecto, promovida por Sara López. Cuando juntan una determinada cantidad compran tanques plásticos para depósitos de agua para las plantas, los 7 productores de queso tienen su tanque. Juntaron hasta 3 mil soles y compraron los tanques.

También les ha servido el fondo para pagar a los proveedores cuando no les pagan a tiempo sus compradores.

- *Necesidades*

Necesitan una sala de maduración, el mejoramiento de la infraestructura, así como herramientas e instrumentos (pailas, para acarrear la leche en bidones de plástico, etc.).

Deben seguir con las capacitaciones porque de eso se aprende.

Falta mercado, falta construir salas de maduración, faltan implementos para las plantas. Es necesario buscar nuevos mercados.

Falta registro sanitario.

### **Amélida Muñoz, productora de queso**

### **Lorenzo Muñoz, productor de leche**

Trabaja con el proyecto hace año y medio, está 12 años en la producción de quesos. El proyecto lo ha ayudado en arreglar su planta (lavadero, mayólicas, etc.), en mejorar los quesos. Le falta tanque de agua.

Al productor de leche el proyecto le ha enseñado el mantenimiento de semillas, le ha capacitado para que crezca el forraje, en pastos, también en la dosificación del ganado para evitar los parásitos, sus vecinos han vacunado contra la fiebre aftosa, contra el carbunco.

Ninguna institución le ha enseñado antes.

A la productora de queso el proyecto le ha ayudado, con cemento, con mayólica, hormigón.

Donde viven no hay carretera, el alcalde dice que ya lo hizo, hasta lo ha inaugurado, y no hay nada.

La planta de queso ahora es más aseada, hay más cuidado en la limpieza de la leche, hay charlas a los proveedores para que les entreguen un buen producto, tienen lactodensímetro. Ahora llega bien la leche, las charlas han generado conciencia en los proveedores.

Ella compra 96 litros de leche al día, paga 0.90 de nuevo sol por litro.

Transporta la leche que lleva a su planta en caballo en dos porongos.

Usan gas para mantener la temperatura, le pongo la sal y empiezo a moldear.

Luego transporta el queso a la casa del acopiador quien a su vez lo lleva a Lima, le paga 7 nuevos soles por cada kilogramo, le vende 120 kilogramos a la semana.

No puede producir más porque no hay leche, se necesita más ganado.

He aprendido prácticas de manufactura, a usar mandil, gorro, tapar la boca, ya me compré botas, faltan guantes, sabe que hay que desinfectar.

Sugerencias:

Que visiten más continuamente, ahora no van por el paro.

Más capacitación, para hacer otros tipos de quesos, mozzarella, pasteurizado.

Podrían capacitarme en otros productos lácteos como yogur, manjarblanco.

Que nos den un tanque de agua, a poner mayólica al piso, ayudaría poner vereda por todo el borde de la planta.

**Herico More, Sociólogo de REDyPAC.**

**Lucho Valera, ingeniero y coordinador de REDyPAC**

Para articular lo productivo con lo social se ha vinculado con gente cercana al Alcalde. La estrategia es llegar a ellos para llegar más arriba, a través de la gente del entorno del Alcalde o de los técnicos, que comprenden mejor lo que es un proyecto de desarrollo, a veces los políticos dan importancia a otras cosas.

Los líderes vinculados al municipio o alguna organización social sirven de enlace con la población, es decir, entre el proyecto y la población, así se tiene más legitimidad y las autoridades o líderes saben lo que está haciendo el proyecto.

Se está trabajando la participación ciudadana como el uso de los líderes para mejorar los medios de producción.

La mejor forma de accionar del proyecto ha sido ganándose la confianza de la población, sin confianza no se puede hacer nada.

Se ha formado asociaciones de productores, eso ha sido beneficioso porque crea los márgenes de trabajo, y se ha buscado la vinculación con asociaciones existentes para lograr un mejor trabajo.

También se ha formado una red de promotores pecuarios.

Ha habido una mayor cooperación de SENASA e INIA sobre manejo de capacidades.

Hay un posicionamiento del proyecto RED y PAC, hay una identidad definida del proyecto. Es necesario mantener el equipo, porque ya se ha ganado la confianza de la población.

Hay una visión favorable del proyecto RED y PAC hasta el momento.

Falta desarrollar el tema de salubridad.

Hay que tomar en cuenta metodologías para ordenar el trabajo, está pensando en el EPCP del CIP. Conoció a Thomas Bernet, uno de los creadores de la metodología.

Los que el proyecto busca promover más el tema tecnológico, en la actualidad no se encuentran involucrados, por ejemplo, el INIA o la Universidad, que deberían estar porque son las instituciones donde se pueden apoyar tecnológicamente.

#### **Melaño Manosalva (visita a su planta, observación directa)**

Acaba de vender ganado para terminar la construcción de su planta. Está avanzando primero tenía la planta dentro de su casa, después independizo en un ambiente separado, ahora ha construido otro edificio para preparar los quesos.

Produce queso para vender cada 2 días. Ya no se ponen mucho químicos, a la justa algo de conservante.

Trabaja junto con su esposa, quien le ayuda en la preparación del queso, el varón va a buscar la leche, la trae en recipientes y luego se encarga de la comercialización, mientras la mujer tiene la responsabilidad de la preparación del queso. Se pudo observar que ella era quien estaba operando los instrumentos de preparación del queso, moviendo la lecha, incorporando los insumos, etc.

#### **Wilson Cotrina, Zootecnista del proyecto RED y PAC**

Las altitudes donde trabaja el proyecto están entre 3000 y 4000 metros sobre el nivel del mar. Hualgayoc tiene una serie de caseríos aledaños, estos se encuentran esparcidos en toda la zona.

Hay conflictos en la zona, la gente tiende rápido al conflicto, hay conflictos dentro de la comunidad, entre las personas; hay conflictos entre comunidades; y hay conflictos entre las comunidades con la empresa. Se puede decir que la conflictividad en la zona es como algo natural.

El proyecto ha trabajado en el mejoramiento de suelos, pastos y semilla, en el mejoramiento genético del ganado, y en una mejor calidad de la leche y derivados lácteos. Se usa semen de ganado productor de la UNALM. En la segunda fase se debe poner énfasis en leche y derivados lácteos.

Se debe poner énfasis que las personas tengan una mayor participación en el presupuesto.

Capacitación en el manejo de conflictos y participación ciudadana.



La capacitación que se brinda, organizando actividades como talleres, son constituye en el punto de encuentro entre participación ciudadana y producción. Los líderes de las organizaciones sociales y de la Municipalidad son los nexos para una mayor cohesión de la gente. Los técnicos utilizan a las autoridades para la convocatoria.

El proyecto participa en el cambio de mentalidad de los campesinos.

Hay mucho apoyo didáctico, un uso de elementos visuales. Los afiches se quedan en las casas de los productores.

Los productores, como el caso de Melaño, han podido implementar una serie de nuevos conocimientos proporcionado por el equipo de RED y PAC.

### **Pedro Lavado Vargas. Líder de Red de Promotores Pecuarios**

Dirigente comunal, presidente del desarrollo del caserío, viene realizando proyectos de bien social. Tiene varios cargos, gerente de desarrollo, junta de regantes, Apafa, gestión de una carretera. Ha realizado una serie de trabajos para el bien de la comunidad.

En mi casa hemos conformado un grupo para participar en RED y PAC. Nosotros recibimos las capacitaciones y pusimos todo para aprender sobre la producción de leche. Considera que es muy bueno que se desarrollen las habilidades de la gente. Hemos tenido cursos teóricos y la práctica en el campo. Hemos aprendido a dar la medicina adecuada.

Se ha capacitado para ser un técnico agropecuario, ahora está esperando el certificado de SENASA. Han hecho un plan de negocios para brindar el servicio. La meta es formar una empresa. Estamos preparados para brindar servicios. La meta es realizar compras globales y así poder usarla. Han aprendido que es necesaria la asociación, hemos pedido que nos ayuden en registros públicos. Vamos a tener un botiquín cada promotor. Que el proyecto ponga el 50% del botiquín.

Piden una mayor duración del proyecto para poder tener sus consultorios. Tener más seguido los talleres. Debemos aprender todos por igual para poder tener un convenio permanente con SENASA. Hay un convenio programado para una campaña de vacunación contra el carbunco.

El pasto mejorado ha sido muy bien implementado. Pondría al proyecto una nota de 20 y a los profesionales de 18. Trabajan muy bien y se han ganado la confianza de la gente.

Pronamachcs apoyó hace muchos años como hacer compost, logrando una mejora de las plantas. Desde ahí no ha habido mayores instituciones que apoyen.

### **Henry Goycochea, Proyecto RED y PAC**

El equipo busca llevar el trabajo tomando dos grandes campos, participación ciudadana y mejoramiento de productos. Destacó que el proyecto RED y PAC el uso de la participación de las autoridades locales para poder desarrollar tanto el campo político y ciudadano con el desarrollo de la mejora en la producción de leche.

Se ha podido notar que las personas de la zona rural de Cajamarca son poco sociables, ariscos, es decir, es algo complicado poder sacar información y establecer confianza.

Hay una relación conflictiva entre algunos caseríos de la zona de empresas mineras. Hay una tensión con las mineras, Yanacocha y Gold Fields, lo cual no ha escalado por el financiamiento de proyectos.

### **Mark Stenning**

Los logros del proyecto son la mejor relación entre los agricultores ganaderos, calidad de productos, de los pastos y del ganado, así como acceso al comercio, todo esto para mejorar lo social.

Se requiere una mayor asociatividad de los productores para que puedan lograr sus metas, solos no van a poder.

Es un inicio, siempre hay una apertura al diálogo con los productores, los campesinos, la Municipalidad y todas las instituciones, se pueden construir proyectos como REDyPAC..

Es necesario hacer un mayor seguimiento a las actividades, sobre todo para que se contacten con grandes empresas como Gloria y Nestlé.

Falta un mayor conocimiento del proyecto, sólo se vende CEDEPAS, tiene que haber una mayor visibilidad de REDyPAC, mostrarlo en ferias, no hay una página web. Él ha hablado con la gerencia pero no se ha puesto énfasis, no le interesa la mina, sino el proyecto que se haga conocido, ¿quién lo conoce?

### **Freddy Sánchez**

Podría decir que en términos generales los resultados del proyecto REDyPAC han sido buenos, por ejemplo, en la actividad agropecuaria han sido bien vistos por la gente, porque se ha mejorado el ganado y se ha aumentado la producción de leche. Es la primera vez que un proyecto trabaja en la zona. El aspecto productivo del ganado y de la leche ha sido lo que más ha trabajado el proyecto y donde se ha obtenido los mejores resultados.

También se puede hablar de la producción de quesos, ahora ha mejorado la calidad del producto y se puede observar que existe un mercado de quesos donde pueden colocar los productores.

El proyecto ha permitido que aumenten los ingresos de los productores en los lugares donde ha trabajado.

El aspecto negativo del proyecto, donde no se ha logrado buenos resultados ha sido el aspecto de comunicación. No se conoce mucho lo que ha hecho el proyecto, se debe difundir más, es necesario que los beneficiarios sepan que en este proyecto hay un fondo de la empresa minera, eso es lo que hace falta.

Las recomendaciones recomienda que el personal del proyecto esté más en campo, que su personal realice una mayor cantidad de visitas, paran metidos todos en su oficina y mucho tiempo. A veces llama porque se necesita la presencia de un técnico y dicen que no, que están en Cajamarca, o que no les corresponde trabajar, que están en sus días de descanso, tienen sus horarios, se necesita una mayor presencia física.

También recomiendan que se haga una mayor difusión de los resultados que está obteniendo el proyecto con el apoyo de la empresa minera.

En el tema de participación ciudadana el valor agregado es importante, porque se está trabajando con líderes para enseñarles una nueva forma de pensar, también están recibiendo el apoyo de la municipalidad de Hualgayoc.

Se necesitan que los médicos veterinarios por ejemplo estén más presente en cuanto la gente requiere de su servicio.

### **Gloria Becerra, lideresa de organización femenina**

Natural de Hualgayoc, soltera, con una hija de 17 años, técnico de enfermería, 10 años trabajando en el Centro de Salud de Hualgayoc.

Entró al proyecto por invitación que hicieron a la Asociación Femenina, de la cual era presidenta y le pareció interesante. Trataban temas como liderazgo. Fue a la pasantía a Salinas, fue con un grupo de queseros y jóvenes (de grupos juveniles).

Ahora trabajamos los conflictos sociales con otras instituciones, como Care-Perú. Las instituciones trabajan juntas, con los compañeros de La Encañada, Cutervo.

Cuando empecé, hasta poder hablar me era difícil, sentí miedo en grupos grandes. Me enseñaron a compartir con grupos mayoritarios, aprendí con dinámicas, a participar, a compartir. Ya nadie se queda callado, todos participan y como que nos hemos logrado familiarizar con el grupo.

Me enseñaron a hablar en público, a compartir (interactuar), cuando hemos viajado hemos compartido de todo, lo bueno y lo malo.

En Hualgayoc la gente va por lo que dan, no por lo que puedan aprender. Los queseros van más a aprender pero los demás no, inclusive buscan certificado.

A mí me interesa aprender lo que me ayuda a superarme, el dinero y las cosas se pierden.

Fue a la pasantía a Salinas, yo no sabía adónde y acepté, ni idea que era a Ecuador. Lo que me impresionó de Salinas es la forma de vida, el mercado es impresionante, limpio, el pescado deshuesado, no se veían rateros ni policías, andaban con tranquilidad, decían son peruanos, somos hermanos, tenían pegado en sus casas u oficinas los 10 mandamientos: "puntualidad", "orden", etc. Sus casitas son acogedoras, de madera, pero bonitas y limpias.

Para que haya más diálogo en Hualgayoc empezaría por los niños y a cambiar a los profesores, la educación de casa se pierde en el colegio.

Se tiene que insistir para aprender. Hay que fortalecer el grupo juvenil, porque ellos ya razonan y saben lo que quieren, ya saben que es lo bueno y qué es lo malo.

Sugiere que se amplíe el trabajo con el grupo juvenil y con el grupo de mayores.

Hay un problema con los esposos, sin el esposo no hacen nada, no asisten a los talleres, ni les gusta que los esposos se molesten, esto hace difícil que pueda replicarse el liderazgo de las mujeres en Hualgayoc, porque dependen de sus esposos.

El nivel educativo es bajo y más bajo en las mujeres que en los hombres.

Cunado formaron la Asociación Femenina, teníamos muchas expectativas, la mina donó lana, pero no lo logramos, es común la violencia contra la mujer, pero no lo denuncian.

Hay que traer un proyecto y mostrarle otras realidades.

### **Walter Leonidas Marlo Medina, líder**

Es un proyecto bueno pero sería mejor si trabajara a un 40 ó 50% de su capacidad, la gente prácticamente se aburre, eso no me pasa a mí, sino a los demás. La gente me ha elegido para ser el que transmite. En los caseríos se debe mantener la unión, sólo con eso se llega a salir adelante.

A las ONGs que vienen les damos la bienvenida, pero les digo que trabajen bien, al final llegamos a participar entre 50 y 60 personas.

Se dijo que se capacitaría a líderes, pero se hizo antes una evaluación con los queseros, sin informarnos. Yo le he reclamado a RED y PAC que las cosas se hagan bien, los queseros dicen que no hay ganancias, que no hay mejoras y mejora la leche.

En el proyecto de inseminación artificial de 100 sólo se preñaron 2 vacas, cuando estaba encargado el Ing. Arana y fracasó, con el Ing. Wilson si pidió que se le diga la verdad a la persona. Dijeron que llevaron al mejor doctor de la Universidad de Cajamarca, dijo que no sirve que traigan semen de todos de raza si tenemos ganado criollo y ahí no funciona.

Hay poco pasto y poca agua y hay poca agua por la mina. Una vez se fueron de incógnitos, encontramos que ellos perforan el cerro, entra el barrero por 600 metros de profundidad y el agua salía a chorros, sale el agua del socavón y no se puede medir porque es bastante.

Hay dos minas, Compañía Minera Collqui Rumi y Compañía Minera Gold Fields, con ellos se pidió que hagan la empresa. Desde que vino Gold Fields la situación ha empeorado en La Tahona, un profesor dijo que en Hualgayoc el agua está contaminada.

Nosotros priorizamos obras de educación y salud.

Lo más positivo del proyecto ha sido el trabajo de cultivo de pastos y la capacitación a líderes, se enseñó qué es un líder (es una persona que representa al caserío y a quien se le encarga el desarrollo, tiene que saber cómo llegar a las autoridades. El líder debe sacar seguidores).

Nosotros venimos como líderes, nos dan la charla de líderes y después nos dan folletos sobre liderazgo, con su resumen del impacto ambiental de Conga, de la profundidad de los tajos, represas.

El taller de liderazgo es bonito, pero no me gusta que den a entender que el líder se hace líder para llenarse los bolsillos.

Se siente dependiente de su pueblo "yo depende de mi pueblo para dar mi opinión, debo hablar con mi gente y si ellos dicen que sí, se les da el permiso".

Sugiere a RED y PAC que sea transparente de información, que de cosas que rindan mejores resultados.

El ing. Wilson no nos engaña, como el otro que decía por decir, el resultado debe comunicarse, hay que decir la realidad y decir qué se va a hacer, con el Ing. Arana se ofrecieron cosas que no se cumplieron (por ejemplo, refrigerios).

Yo no entiendo por qué la Dra. Anel se fue a Gold Fields, desde ahí viene la desconfianza del pueblo.

Deben enseñarnos cuáles son nuestros derechos, que la gente debe respetar al líder, deben dar folletos de liderazgo para que lo lean los pobladores.

### **María Rosita Gerardo Huamán, líder de Hualgayoc**

Es natural de Cuadratura, Caserío de Hualgayoc. Llegó al proyecto RED y PAC por unos dirigentes jóvenes que avisaron por radio, la Sra. Anel Huaripata me invitó y me fui un año a trabajar con ellos.

Nos llevan a capacitarnos sobre conflictos sociales, medio ambiente, liderazgo, participación ciudadana y en mi comunidad hacen pastos y la inseminación artificial.

El proyecto la llevó de pasantía de Piura, a El Arenal, fueron 16 a 16 personas, nos contaron su historia de cómo habían salido adelante.

Los beneficios que ha obtenido es que tienen que saber participar para que podamos resolver los problemas con el diálogo.

Los derechos que ha aprendido son a escuchar y ser escuchado, a resolver los problemas, el diálogo es mejor que la violencia.

Los deberes que ha aprendido es que participando doy a conocer lo que está pensando, que podemos hablar, somos libres de hablar.

Líder es una persona que tiene la capacidad de llegar a las demás personas, es una persona que convoca a resolver los conflictos, siempre tiene una función, representa al pueblo o al grupo.

He aprendido a hablar en público, antes era tímida.

No tengo una buena opinión de GF y de la mina Tanta Huatay porque la gente necesita trabajar y a veces las humilla, no les da trabajo cuando lo necesitan y les da a otros de afuera (de Chiclayo). Seguro que los otros saben más, mejor que nosotros, pero nosotros necesitamos más el puesto de trabajo.

Se necesita dar capacitaciones para que la gente trabaje en la mina.

Me gustaría trabajar en la mina, mi meta es estudiar una carrera.

Hay machismo todavía, pero menos que antes, ahora participamos en las reuniones y también hablamos y damos nuestra opinión. Como rondera estoy recién 2 años.

Sugiere que haya más capacitación para los jóvenes porque son el futuro, que les enseñen participación ciudadana, oratoria, manejo de conflictos, para que no lleguen a la violencia.

### **Armando López, productor de quesos**

El proyecto tiene muchas cosas buenas, desde el mejoramiento de pastos hasta la práctica de ordeño, ahora lavamos la ubre primero. Hemos negociado un apoyo con el proyecto y recién estamos participando, ahora sabemos cuánto dosificar.

He participado en capacitaciones. Hemos hecho un grupo para tener ahorros. Ese grupo trae leche de mejor calidad, somos 12 productores y ahora nos traen leche de calidad.

El ensilado nos sirve para el ganado y queremos aprender más cosas.

Ahorita me gustaría estar más capacitado en la producción de quesos de calidad, quisiera hacer queso maduro.

Sus clientes son de Cajamarca, vende unos 180 a 200 kilogramos semanales, vende a 6.50 nuevos soles el kilogramo, paga por el litro de leche 0.90 nuevos soles.

Tiene 12 cabezas de ganado, cultiva mashua, oca, papa, para su consumo.

El negocio es el queso, para conseguir para el estudio de los chicos, pero falta.

Falta mejorar la planta, mejorar la calidad del queso, mejor pasto, ordeño, ensilado porque todos sus proveedores son gente de confianza, grupos de familiares.

(Después de pasó a observar la planta de procesamiento de quesos, la misma que es bastante artesanal en la sanidad y en los instrumentos que utiliza. No pone cuidado en la higiene o contaminación porque permite que ingresen animales a la planta, la misma que está dentro de la casa. No ha independizado).

## ENCUESTA EVALUACION REDyPAC

**1. INFORMACION AGRICOLA:** ¿Qué cultivos tiene?, ¿qué extensión?, ¿cuánto produce al año?, ¿qué porcentaje destina al mercado, al autoconsumo y para semilla?

Cultivo	Indicadores			Destino		
	Extensión (ha)	Producción (kg)	Productividad (no preguntar)	Mercado (%)	Autoconsumo (%)	Semilla (%)

**2. INFORMACION PECUARIA:** ¿Qué animales tiene?, ¿cuántos? ¿Para el mercado o para consumo?

Animales	Cantidad	Destino	
		Mercado (%)	Autoconsumo (%)

**3. INFORMACION SOBRE PRODUCTOS TRANSFORMADOS:** ¿Qué productos procesa?, ¿cuánto produce y con qué frecuencia?, ¿Para el mercado o para consumo?

Productos	Cantidad Producida	Destino	
		Mercado (%)	Autoconsumo (%)
Quesos			
Mantequilla			
Yogurt			
Jamón Serrano			

**4. OTRAS ACTIVIDADES ECONOMICAS:** ¿qué otras actividades realiza?, ¿Dónde?, ¿(Desde)Cuándo?, ¿Cuánto gana al año?

Actividad	Lugar	Fecha	Ingreso

Tienda / Bodega			
Carpintería			
Albañilería			
Emigración a la costa u otro lugar			

5. De todos los productos y actividades que ha mencionado, ¿Cuál o cuáles le brindan una mayor seguridad para obtener ingresos económicos?

<b>MAYOR SEGURIDAD</b>

6. ¿Cuáles considera que han sido los logros más importantes del proyecto REDyPAC? (E: NO SUGIERA NADA Y PROFUNDICE EN LA RESPUESTA).

1.
2.
3.
5.
6.
9. No sabe / No contesta
10. No conoce el proyecto REDyPAC

7. ¿Cuáles considera que han sido los aspectos negativos del proyecto? (E: NO SUGIERA NADA Y PROFUNDICE EN LA RESPUESTA).

1.
2.
3.
4.
90. No sabe / No contesta

**A PARTICIPANTES EN COMPONENTE LECHE Y QUESOS (SI ES PARTICIPANTE DE LIDERAZGO Y PARTICIPACION CIUDADANA PASE A P. 13)**

8. Que tanto ha contribuido el Proyecto REDyPAC, “Mucho”, “Regular”, “Poco” o “Nada” en.... (E: ASIGNE UNA CALIFICACION DE 4 SI MENCIONA “MUCHO”; 3 SI MENCIONA “REGULAR”; 2 SI MENCIONA “POCO” Y DE 1 SI MENCIONA “NADA”)

CAPITAL HUMANO	...Leche	... Quesos
Haberlo capacitado para tener una mayor producción de...		
Haberlo capacitado para producir.....de mejor calidad.		
Haberlo capacitado para el ensilado		No aplica
Haberlo capacitado para la comercialización de....		
Uso adecuado de agroquímicos	No aplica	
No uso de químicos prohibidos	No aplica	

9. Que tanto ha contribuido el Proyecto REDyPAC, “Mucho”, “Regular”, “Poco” o “Nada” en.... (E: ASIGNE UNA CALIFICACION DE 4 SI MENCIONA “MUCHO”; 3 SI MENCIONA “REGULAR”; 2 SI MENCIONA “POCO” Y DE 1 SI MENCIONA “NADA”)

<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>...Leche</b>	<b>... Quesos</b>
Vincularlo con otros productores de ... (formación de redes)		
Vincularlo con compradores de...		
Vincularlo con proveedores de leche...	No aplica	
Vincularlo con personas capacitadas para dar servicio sanitario (vacunas) al ganado.		No aplica

10. Que tanto ha contribuido el Proyecto REDyPAC, "Mucho", "Regular", "Poco" o "Nada" en....  
**(E: ASIGNE UNA CALIFICACION DE 4 SI MENCIONA "MUCHO"; 3 SI MENCIONA "REGULAR"; 2 SI MENCIONA "POCO" Y DE 1 SI MENCIONA "NADA")**

<b>CAPITAL FISICO</b>	<b>... Leche</b>	<b>... Quesos</b>
La construcción de la planta de... (fuera de su casa)		
Maquinaria, equipos e instrumentos para la producción de...		
Mejoramiento de su planta de... (piso, paredes, etc.)		

11. Que tanto ha contribuido el Proyecto REDyPAC, "Mucho", "Regular", "Poco" o "Nada" en....  
**(E: ASIGNE UNA CALIFICACION DE 4 SI MENCIONA "MUCHO"; 3 SI MENCIONA "REGULAR"; 2 SI MENCIONA "POCO" Y DE 1 SI MENCIONA "NADA")**

<b>CAPITAL NATURAL</b>	<b>... Leche</b>	<b>... Quesos</b>
Mejoramiento de suelos...		
Mejoramiento de pastos....		
Mejoramiento de ganado....		
Conservación de forrajes...	No aplica	
Mejoramiento de la calidad de la leche...		

12. Que tanto ha contribuido el Proyecto REDyPAC, "Mucho", "Regular", "Poco" o "Nada" en....  
**(E: ASIGNE UNA CALIFICACION DE 4 SI MENCIONA "MUCHO"; 3 SI MENCIONA "REGULAR"; 2 SI MENCIONA "POCO" Y DE 1 SI MENCIONA "NADA")**

<b>CAPITAL FINANCIERO</b>	<b>... Leche</b>	<b>... Quesos</b>
Acceso a líneas de crédito para la producción de....		
Contratos para la compra de....		

#### **HA PARTICIPANTES EN LIDERAZGO, SOLUCION DE CONFLICTOS Y PARTICIPACION CIUDADANA**

13. ¿Ha participado en capacitaciones o cursos sobre liderazgo, promovidos por el proyecto REDyPAC?

14. ¿Podría mencionar en qué cursos o capacitaciones?

15. ¿Ha participado en capacitaciones o cursos sobre solución de conflictos, promovidos por el proyecto REDyPAC?

16. ¿Podría mencionar en qué cursos o capacitaciones?

17. ¿Cómo calificaría las capacitaciones o cursos que ha recibido sobre liderazgo? (**Muy Buena, Buena, Regular, Mala o Muy Mala**)



18. ¿Cómo calificaría las capacitaciones o cursos que ha recibido sobre solución de conflictos? **(Muy Buena, Buena, Regular, Mala o Muy Mala)**

13. Participación cursos liderazgo		14. Cuáles	15. Calificación
Si	No		
16. Participación cursos solución de conflictos		17. Cuáles	18. Calificación
Si	No		

19. ¿Ha participado en pasantías sobre liderazgo, promovidas por el proyecto REDyPAC?

20. ¿Podría mencionar en qué pasantías?

21. ¿Ha participado en pasantías sobre solución de conflictos, promovidos por el proyecto REDyPAC?

22. ¿Podría mencionar en qué pasantías?

23. ¿Cómo calificaría las pasantías que ha recibido sobre liderazgo? **(Muy Buena, Buena, Regular, Mala o Muy Mala)**

24. ¿Cómo calificaría las pasantías que ha recibido sobre solución de conflictos? **(Muy Buena, Buena, Regular, Mala o Muy Mala)**

19. Participación pasantías liderazgo		20. Cuáles	21. Calificación
Si	No		
22. Participación pasantías solución de conflictos		23. Cuáles	24. Calificación
Si	No		

25. De su participación en el proyecto REDyPAC ¿cuáles diría que son los principales **deberes** como ciudadano que ha aprendido tiene que cumplir?

26. Y ¿cuáles diría que son los principales **derechos** que tiene como ciudadano, aprendidos a través del proyecto REDyPAC?

25. DEBERES	26. DERECHOS

27. En una o pocas palabras, ¿qué diría Usted que es lo que más ha ganado con su participación en el proyecto REDyPAC?

--

#### GENERO

28. En relación a 3 años atrás diría que las mujeres....

	SI	NO	NS / NC
Tienen una mayor participación en asociaciones de productores			
Tienen una mayor participación en la producción			
Tienen una mayor participación en la comercialización			
Tienen una mayor participación en las rondas			
Sus opiniones son tomadas más en cuenta			
Reciben un trato igual que los hombres			

29. ¿Qué tan satisfecho está Usted con las actividades realizadas por el proyecto REDyPAC?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Nada Satisfecho

30. ¿Qué recomendaría al proyecto REDyPAC en.....?

--

31. Aproximadamente, ¿cuánto fueron sus ingresos familiares totales el 2008, 2009, 2010 y 2011? Y de esto ¿cuánto corresponde a la venta de leche? Y ¿cuánto corresponde a la venta de quesos?

	2008	2009	2010	2011
Total				
Leche				
Quesos				

32. En comparación al año 2008 ¿qué tanto ha mejorado en su hogar.....?

	Mucho	Regular	Poco	Nada
La alimentación de la familia				
El acceso a educación de los hijos				
La atención de salud cuando se necesita				
La diversión				
Compra de artefactos o muebles				

Relación con el Jefe de Familia	Género	Edad	Educación	Ocupación
<b>PRESENTES</b>				
<b>AUSENTES</b>				


Nombre del Entrevistado.....

Localización (Distrito / caserío) .....

Fecha de la Entrevista..... Nombre del Entrevistador.....