

# DOCUMENTO DE TRABAJO: SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO

Max Eddy Cahuata Pílares



**Caso: La cadena productiva de lácteos en la mancomunidad municipal del “Hatun Mayu” Anta y los procesos de concertación en Chumbivilcas y Anta**



# DOCUMENTO DE TRABAJO: SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO

Max Eddy Cahuata Pilares



**Caso: La cadena productiva de lácteos en la  
mancomunidad municipal del “Hatun Mayu”  
Anta y los procesos de concertación en  
Chumbivilcas y Anta**



Gestión  
Participativa,  
Concertada y  
Descentralizada



agronomes  
&  
vétérinaires  
SANS FRONTIÈRES

Pour que les Hommes vivent de la Terre durablement



Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras – VSF CICDA  
César Paz – Representante en Perú  
Katia Roesch – Representante en Cusco

Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú - REMURPE  
Wilbert Rozas Beltrán - Presidente  
Eduardo Barzola - Secretario Ejecutivo  
Yolanda Collatón - Responsable DEL

REMUR CUSCO  
Ernesto Vizcardo - Secretario Técnico  
Max Cahuata - Coordinador Técnico Proyecto Kallpanchis

Elaboración de contenidos:  
Max Eddy Cahuata Pilares

Revisión de contenidos:  
Katia Roesch VSF - CICDA  
Yolanda Collatón - REMURPE

Equipo “Kallpanchis”  
Víctor Pimentel - CADEP JMA  
Miguel Almeyda - CADEP JMA  
Judith Huacac - CADEP JMA  
Edward Castro - CADEP JMA  
Miguel Loayza - ARPAC  
Luis Soria - ARPAC  
Rolfy Cahuata - Gerente DEL / Municipio de Anta  
Ismael Quispe - Técnico DEL / Municipalidad de Anta

Diseño y diagramación:  
Hugo Poémape

Impresión:  
Gráfica Esbelia Quijano EIRL

Primera edición:  
1000 ejemplares

Lima, junio de 2010

# CONTENIDOS

5	PRESENTACIÓN
7	ANTECEDENTES
9	ASPECTOS GENERALES DE METODOLOGÍA DESARROLLADA POR EL CONSORCIO VSF CICDA Y REMURPE
11	CASO: LA CADENA PRODUCTIVA DE LÁCTEOS EN LA MANCOMUNIDAD MUNICIPAL DEL HATUN MAYU
21	EL PROYECTO KALLPANCHIS: UNA EXPERIENCIA QUE DEMUESTRA LA VIABILIDAD DE DOS MODELOS DE GESTIÓN
22	FAVORECIENDO LA CONCERTACIÓN ENTRE PRODUCTORES Y MUNICIPALIDADES: EXPERIENCIAS DE LAS MESAS DE CONCERTACIÓN DE ANTA Y CHUMBIVILCAS
25	SABERES VALIDADOS
27	CONCLUSIONES
28	LECCIONES APRENDIDAS
29	ALGUNAS RECOMENDACIONES
30	BIBLIOGRAFÍA



## PRESENTACIÓN

La Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú - REMURPE considera que el Proyecto Kallpachis, con la articulación a otras instituciones como VSF CICDA, ARPAC, CADEP JMA, la Municipalidad de Anta y Chumbivilcas, ha permitido no solamente promover el desarrollo productivo organizacional, sino también, el fortalecimiento institucional de las municipalidades en su rol promotor del desarrollo económico acompañándolos en la construcción de espacios e instrumentos de gestión que permitan facilitar su funciones. Es importante recalcar que la decisión de involucrar el trabajo propio del proyecto con acciones programáticas de la Red de Municipalidades Rurales del Cusco – REMUR CUSCO permitir ampliar la experiencia y compartir aprendizajes con otras municipalidades socias de la red, no solo en el ámbito de acción del proyecto, sino también a nivel regional y nacional.

Wilbert Rozas Beltrán  
Presidente de REMURPE





# ANTECEDENTES

## EJE DE SISTEMATIZACIÓN

En 2007 Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (VSF CICDA) y la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE) iniciaron un proceso de cooperación entre varias instituciones para la consolidación del desarrollo económico local en las provincias de Anta y Chumbivilcas. Intervinieron especialmente con las municipalidades provinciales y distritales para fortalecer las capacidades institucionales de concertación y de promoción del desarrollo productivo. Creemos que la experiencia desarrollada ha generado modelos replicables de desarrollo para zonas rurales.

El modelo constituye una propuesta integral de intervención que comprende:

- La mejora de la actividad ganadera en zonas altas a través del fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores.
- El fortalecimiento de la gestión de las municipalidades para el desarrollo económico, en actividades como manejo de ganado lechero y engorde de ganado vacuno.
- El manejo armónico del medio ambiente para la actividad productiva ganadera, a través de la gestión social del agua mediante la capacitación y la organización de comités de riego.
- La capitalización de los recursos generados por la actividad, a través de la implementación de fondos rotatorios.
- Las acciones de incidencia para proponer proyectos similares con otras organizaciones de productores en el marco de los presupuestos participativos locales.

Las municipalidades de Anta y Chumbivilcas participantes de la experiencia se involucraron en la presente sistematización, analizando la intervención e identificando los aspectos destacables, señalaron entre éstos la relevancia de la participación de la sociedad civil, en referencia a las limitaciones de participación que mostraron los gobiernos locales. Asimismo, valoraron como logros: la condición emprendedora de los productores, el alto nivel de participación de los actores locales y la importancia de la apropiación de los actores a estrategias implementadas.



En razón de este análisis participativo se decidió que el eje de sistematización fuera: “Gestión del territorio a partir de la vocación territorial con enfoque medioambiental”. Y el caso “La cadena productiva de lácteos en la mancomunidad municipal del Hatun Mayu”.

# ASPECTOS GENERALES DE METODOLOGÍA DESARROLLADA POR EL CONSORCIO VSF CICDA Y REMURPE



El trabajo conjunto que desarrollaron VSF CICDA y REMURPE en el marco del “Proyecto Kallpanchis”, y en el cual contribuyeron activamente el Centro Andino de Educación y Promoción “José María Arguedas” (CADEP) y la Asociación Regional de Productores Agropecuarios de Cusco (ARPAC), se enmarcó en los componentes que se describen a continuación:

## *I. Desarrollo de las organizaciones de los Productores* *Objetivos*

- Fortalecer las instancias organizativas existentes en los productores.
- Motivar la formación de las organizaciones donde estas no existan para impulsar un proceso dinamizador e implementar otras de carácter económico.
- Promover asesoría técnica legal para la defensa de su territorialidad y el fortalecimiento de su gobierno local.

## *II. Manejo y Aprovechamiento de Los Recursos Naturales* *Objetivos*

- La protección del ambiente y la conservación de los recursos naturales contenidos en el área del proyecto, a través de acciones de capacitación en inducción dirigidas a la población, y de acciones físicas dirigidas sobre el recurso natural.
- Promover el uso racional sobre los recursos hídricos garantizando su sostenibilidad y enriquecimiento para impulsar el desarrollo socioeconómico de la población.

## *III. Apoyo a las actividades generadoras de ingresos* *Objetivos*

- Proporcionar un conjunto integrado de apoyos técnicos y financieros que contribuyan al éxito de las iniciativas y actividades generadoras de ingreso de los productores.
- Asegurar mejores ingresos y condiciones de vida de los productores.

- Promover el proceso participativo y el desarrollo institucional de sus emprendimientos.
- Crear las bases para el desarrollo y consolidación de sus organizaciones.

Este componente cuenta con los siguientes sub-componentes:

#### **Validación y transferencia de tecnología**

- Producción ganadera lechera y de transformación de productos lácteos.

#### **Mercadeo**

- Incremento de los ingresos monetarios que resulten de las ventas realizadas por los productores.

#### **Fondos Colectivos**

- Promoción de capital de inversión y operación para actividades generadoras de ingreso, previstas o no en el diseño del proyecto.
- Creación de un mecanismo flexible de administración de los fondos que pueda responder a las necesidades asociativas.
- Fortalecimiento de la participación de la comunidad en el proceso de desarrollo institucional planteado por el proyecto.

# CASO: LA CADENA PRODUCTIVA DE LÁCTEOS EN LA MANCOMUNIDAD MUNICIPAL DEL HATUN MAYU



## EL PROYECTO KALLPANCHIS Y SU ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

El Proyecto Kallpanchis desarrolló una estrategia de intervención interinstitucional, donde

las instituciones involucradas (VSF – CICDA; REMURPE, ARPAC, Municipalidad Provincial de Anta y Municipalidad Provincial de Chumbivilcas) asumieron de acuerdo a su experticia determinados roles y ejecutaron cierto tipo de acciones:



Para articular todas las acciones previstas, se realizaron reuniones y eventos de motivación en las comunidades y con las organizaciones existentes o en formación de los productores, lo que involucró un proceso de capacitación y acompañamiento.

El proceso de capacitación comprendió tres ejes:



Los temas de capacitación que posibilitaron cambios en los productores fueron:



La metodología empleada se orientó a generar apropiación por parte de los productores de la dinámica de sus organizaciones, para lo cual:

- Los espacios de aprendizaje fueron sus propias comunidades.
- Los intercambios en los talleres se basaban en el diálogo abierto y en dinámicas

de trabajo en grupo que facilitaban la participación

- El diseño de acciones para la implementación se hacían desde una lógica de demanda.
- Las iniciativas que surgían se acompañaban muy de cerca facilitando los intercambios para la resolución de problemas.

## METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN EN ANTA

La metodología se enmarca en estas dimensiones del desarrollo: política, técnica sociocultural y ambiental. Se apostó porque el desarrollo rural sea integral, para lo cual la estrategia desarrollada comprendió:

### Identificación de la zona: ¿porqué en Anta?

Porque tiene una población que ha demostrado una dinámica en sus procesos productivo. Anta estuvo dedicada a la ganadería extensiva, desde las haciendas, luego se constituye en una sociedad agropecuaria-campesina. Posteriormente pasa a una agricultura especializada produciendo cebada para la Compañía Cervecera del Sur, luego vuelve a producir productos agropecuarios diversos, y es en la década del noventa que vuelve a retomar la actividad ganadera. Es decir tiene una historia productiva donde la actividad ganadera está presente.

### Reconocimiento de grupos de actores

Existen actores innovadores en el territorio y hay una organización dinámica de productores, denominada ARPAC. Además, existen instituciones públicas y privadas que incentivan el incremento de la producción lechera.

### Reconocimiento de la identidad emprendedora

La población de la zona siente orgullo de su pertenencia no solo al territorio sino a la cultura local, se reconoce entre sus valores su capacidad organizativa y de emprendimiento. Este reconocimiento de su cultura valoriza al individuo, al colectivo y al territorio.

La racionalidad campesina que caracteriza el desenvolvimiento de las unidades productivas familiares muestra menos aversión al riesgo, se atribuye esta característica a la cercanía de la provincia a los mercados urbanos del Cus-

co, Abancay y el Valle Sagrado. Esta cercanía al mercado flexibiliza también su disposición a la diversificación, ya que a una mayor producción especializada mayores posibilidades de acceso al mercado.

Al modificarse ambos aspectos de la racionalidad campesina se genera el espíritu emprendedor, el que permitirá ampliar el ángulo visual de oportunidades, pudiendo identificarse nichos de mercado sin perder la vocación productiva y cultural del territorio.

### Innovación con base en el intercambio cultural

Para innovar era necesario cubrir una demanda técnica de mejora de calidad, la misma fue asumida desde la orientación de CADEP, que priorizó la adecuación de tecnologías externas en realidades locales, valorizando saberes existentes como es el caso del tejido en paja para elaborar moldes adecuados para hacer queso fresco y en otros casos la apropiación de tecnologías nuevas como las yogurteras a motor, que requieren del desarrollo de otros saberes.

### La gobernabilidad concertada

Referida al proceso de inserción de todos los actores en el proceso de construcción del desarrollo económico de acuerdo a sus roles, potencialidades y normativas. El gobierno local asumió el papel de liderar la articulación de estos actores para el diseño de políticas en un proceso participativo.

En ese sentido, tenemos:

- El espacio político normativo está articulado por la ODEL, que genera políticas para brindar condiciones para el desarrollo económico.
- El espacio técnico está cubierto por los proyectos que desarrolla la ODEL a partir

de la experiencia de gestión técnica desarrollada por las ONGs que trabajan en el entorno.

- El espacio social está conformado por las asociaciones de productores, comunidades campesinas y redes de productores que constituyen la razón de este asocio estratégico.

*Los actores confluyen en la mesa técnica, donde se concertan y organizan actividades concretas como es el caso de las ferias, festivales, programas de fortalecimiento de capacidades para los productores y/o transformadores.*

## La asociatividad como factor dinamizador

Para acceder a los recursos del proyecto, las organizaciones debían formalizarse mediante la asociatividad libre y voluntaria, la cual se tramitó con algunos problemas iniciales. Estos problemas se centraban en que la asociatividad dentro de las comunidades era un concepto relativamente nuevo, lo que en algunos casos se veía como contradicción a la comunidad campesina.

## La gestión de los recursos naturales

Reconocer que en los territorios rurales se concentran recursos naturales diversificados (agua, forestación, recursos animales, recursos biológicos), relacionadas a las actividades productivas y por tal su importancia de conservarlos.

## ASPECTOS GENERALES DE LA ZONA DE INTERVENCIÓN: ANTA<sup>1</sup>

La Provincia de Anta pertenece a la Región Cusco. Su capital provincial se encuentra a tan solo 25 kilómetros y al noroeste de la ciudad de Cusco. Geográficamente está ubicada entre 1700 y 5850 msnm.

El territorio de la provincia se halla circunscrito dentro de las cuencas del Vilcanota y el Apurímac, forma zonas de vida de ceja de selva y sierra.

La provincia se subdivide en 9 distritos, estos, a su vez, se subdividen en 62 comunidades campesinas (ver mapa pág 15).

## ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN

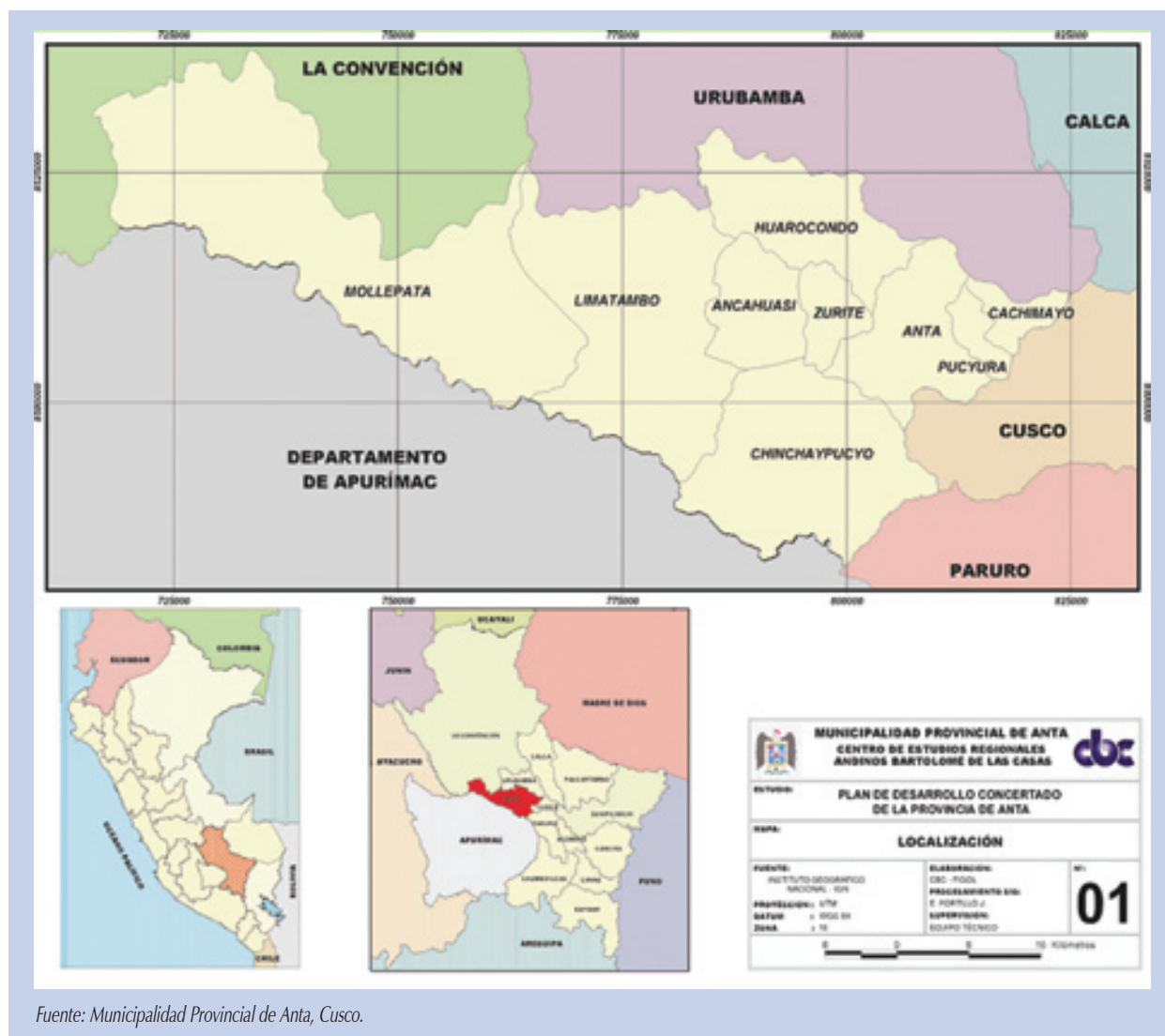
La estructura productiva de la provincia de Anta desde la época inca, se ha caracterizado por la producción agropecuaria. Una muestra particular de los avances tecnológicos en la producción agrícola se observa hasta ahora en los andenes de Zurite.

Desde la colonia hasta la aplicación de la reforma agraria en 1969, las actividades que dominaron principalmente fueron la agrícola y la ganadera, a través del sistema de haciendas. Este sistema estaba basado en la explotación y dominación de los campesinos, quienes tenían recortados sus derechos de acceso a la tierra, educación y otros. Con la aplicación de la Reforma Agraria en 1973, se formó una de las grandes cooperativas del sur del Perú: la "Cooperativa Agraria de Producción Túpac Amaru II", que poseía 54 mil hectáreas de tierras cultivables y pastoreo que luego pasarían a ser propiedad de los afectados de las comunidades campesinas.

La Reforma Agraria había logrado expropiar los latifundios existentes en la zona para constituir una empresa asociativa con participación de las comunidades campesinas en calidad de socios. Con todo el apoyo del gobierno militar, en pocos años logró la capitalización, mecanización del campo y el cambio tecnológico en la agricultura y la ganadería. Sin embargo, también en pocos años las comunidades advirtieron que

<sup>1</sup> Texto del "Plan Estratégico Concertado de la Provincia de Anta 2005".





Fuente: Municipalidad Provincial de Anta, Cusco.

esta cooperativa no respondía a los intereses de desarrollo social y económico de los campesinos, ya que la cooperativa había ingresado a un período de crisis económica y de dirección. Por esta razón, las comunidades demandaron su liquidación, la cual se produjo a finales de la década del 70.

Posteriormente, se crearon las empresas comunales como resultado de las primeras tomas de tierras y se generalizan con la desaparición de la Cooperativa. Sin embargo, es necesario señalar que en algunas comunidades, parcelaron las tierras recuperadas, renunciando a la formación de empresas comunales, o la conservación de tierras comunales; es decir, las tierras pasaron nuevamente a poder de las familias campesinas,

las cuales fueron siempre las legítimas propietarias.

Este proceso de parcelamiento se ha dado con mayor fuerza en comunidades campesinas con tierras aptas para una agricultura intensiva como es el caso de la pampa de Anta; mientras en comunidades con escasa tierra agrícola y de extensas tierras con pastos naturales se está conservando la propiedad comunal.

Este sistema de parcelación ha hecho que las unidades agropecuarias no posean más de 2 hectáreas de terreno en la pampa de Anta lo que obliga a la mayoría de los campesinos a desarrollar estrategias como agruparse en asociaciones, cadenas productivas y otros tipos de

redes que le permitan la articulación con los mercados, pero esta capacidad aún es baja. La necesidad de articulación con el mercado es a partir del incremento de los costos del consumo dentro de las familias campesinas, ya que se incrementan actividades como la escolaridad, salud, comunicaciones vestido, entre otros; los cuales son gastos que se tienen que financiar.

Actualmente, la base productiva de la provincia de Anta sigue siendo la actividad agropecuaria, que generalmente tiene dos destinos: autoconsumo y comercialización.

Debemos resaltar que en los últimos años, Anta ha empezado a mostrar mejor dinamismo a través de los mercados locales como Izcuchaca, Ancahuasi, Limatambo, Huarucondo y, más recientemente, a través de la tablada ganadera de Inquilpata.

Los principales productos comercializados son papa, haba, frijol, zapallo, leche, queso, carne y últimamente verduras, tara, cochinilla y el pimiento piquillo. Sin embargo, aún la rentabilidad de dicha actividad agrícola, principalmente de los productos tradicionales (papa, maíz) es baja, debido a que la producción y productividad agropecuaria se viene deteriorando como consecuencia principalmente de los altos costos de producción; como también, por el deterioro de los términos de intercambio donde los productos campesinos producidos artesanalmente y con tecnología deficiente no pueden competir con la producción tecnificada de la costa o de los valles interandinos que lograron capitalizarse, y, por la débil organización de los productores para la producción y comercialización y la poca generación de valor agregado en los productos agropecuarios. Estos hechos están generando la descapitalización de los productores para la inversión en la actividad agropecuaria.

En perspectiva, existe potencial para el desarrollo agropecuario y agroindustrial con el aprovechamiento de su proximidad al mercado regional más importante: la ciudad del Cusco y las condiciones favorables como tie-

rras de calidad, inversión en infraestructura de riego como la Irrigación Sambor, la presencia de instituciones que brindan asistencia técnica como el INIA, el instituto agropecuario de Zurite y el IER.

Es importante señalar, que en la provincia existe un potencial turístico por promover, que se sustenta por la existencia de zonas arqueológicas, atractivos naturales y culturales. Además, posee una riqueza de recursos étnicos, religiosos, paisajísticos y una alta biodiversidad en flora y fauna que permitirían satisfacer las diferentes demandas turísticas que se viene desarrollando como el turismo cultural, vivencial, el ecoturismo, turismo de aventura, entre otros.

Otra de las potencialidades que tiene la provincia de Anta es la red vial existente, cuya vía asfaltada Cusco– Abancay une a todas las vías secundarias que existen a lo largo y ancho de toda la provincia. Sin embargo, aún falta mejorar o construir vías que unan a los distintos centros poblados y comunidades campesinas para seguir promoviendo el desarrollo económico de la provincia.

Actualmente, se está viviendo un proceso de globalización de carácter financiero (avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales) y de las transacciones de bienes y servicios que se realizan a nivel mundial, en las que la calidad y competitividad son un factor determinante. Sin embargo, esta globalización si bien ofrece oportunidades, también entraña riesgos. Dentro de este marco, se hace necesaria una estrategia de desarrollo que asuma el reto de modernización y un crecimiento económico social, teniendo siempre en cuenta el aspecto ambiental para lograr un desarrollo sostenible.

## PROMOCIÓN MUNICIPAL DEL DESARROLLO ECONÓMICO DE ANTA: UN MODELO DE GESTIÓN

En el año 2005, el municipio de Anta promueve el inicio de un proceso ordenado para alcanzar el desarrollo local, elaborándose el primer plan de desarrollo concertado de Anta con la participación de líderes comunales, asociaciones productivas, políticas, económicas y sociales de la zona, construyéndose la visión siguiente:

*La provincia de Anta, donde su población ha mejorado su calidad de vida gracias a una gestión participativa y transparente de sus gobiernos democráticos con una sociedad civil fortalecida. Es*

*la capital macro regional de productos lácteos. Destaca en producción agrícola diversificada para la explotación. Ofrece turismo vivencial, recreacional y de aventura, aprovechando de manera responsable y sostenible sus recursos que se han posicionado en el mercado regional, nacional e internacional.*

Asimismo, el Municipio de Anta planteó un eje sobre la economía local con sus respectivos programas, a implementarse a largo plazo:

### Eje 3.- Economía local

**Objetivo estratégico:** Contribuir a la diversificación y competitividad de las actividades productivas y de servicios.

#### Programas:

Generación de rentabilidad y valor agregado

Fortalecimiento de la organización para la producción y comercialización

Diversificación d actividades productivas

Promoción de actividades turísticas

Dentro de la estrategia de implementación se diseñó la creación del Programa Municipal de Desarrollo Agropecuario que más tarde sería la Oficina de Promoción y Desarrollo Agropecuario. Ya en el 2008, esta oficina se transformaría en la Gerencia de Desarrollo Económico Local,

oficina que se divide en tres instancias:

- División de Promoción y Desarrollo Agropecuario.
- División de Mercado y comercio.
- División de Camal y Servicios.

Desde el proyecto Kallpanchis se ha trabajado con esta Gerencia tres ejes de desarrollo en la cadena lechera: producción, transformación y comercialización.

## Producción

Se parte de la identificación de las dificultades dentro de la cadena de valor en la ganadería lechera, encontrándose lo siguiente:

- Deficiente alimentación por falta de pastos.
- Manejo técnico inadecuado.
- Animales con baja producción lechera

Para lo cual se diseñan estrategias como:

**Ampliación de la frontera agrícola con pastos mejorados:** Desde el proyecto Kallpanchis se desarrollo un programa de proveer semillas a las organizaciones de productores. Esta dotación tenía la característica de ser financiada 50% por el proyecto y 50% por el productor. El proyecto durante sus tres años logro incrementar más de 50 hectáreas de pastos cultivados, esta cantidad se sumo a las mas de 900 hectáreas que se logro instalar desde el 2005. Esta cifra se logro a partir de un trabajo concertado entre ONG locales como CARITAS, Ayuda en Acción, APOMIPE; instituciones gubernamentales, como Ministerio de Agricultura, INIA, y la Municipalidad Provincial de Anta.

**Programa integral de mejoramiento genético:** Desde la Gerencia DEL de Anta se ha instalado el servicio de un banco de semen, este banco provee a los productores un servicio de calidad y garantía, ya que la asertividad lograda por el técnico en Inseminación alcanzó en más del 70% de preñamiento; sumado a esto los programas similares de las otras ONG locales.

**Capacitación Integral en manejo ganadero:** Los productores de lácteos muestran serios problemas en el manejo técnico de la actividad, por ejemplo mueren vacunos por timpanismo, mal que fácilmente se previene cuando se tiene un manejo técnico informado y cuidadoso.

Es a partir de esta realidad que la municipalidad de Anta organizó diversos cursos y talleres para mejorar el manejo ganadero y de esa forma incrementar la productividad lechera en la zona. Estos talleres son organizados en coordinación con las diversas instituciones que trabajan el tema en la provincia.

## Transformación

Habiendo alcanzado una producción de leche fresca con un promedio de 30 mil litros de leche diarios, se inició una campaña de capacitación para la elaboración de productos lácteos como son el queso, yogurt y manjar.

Es en este paso que el Proyecto Kallpanchis asume un rol preponderante en la zona, organizando asociaciones y redes de productores lácteos. Este proceso había sido iniciado por organizaciones como CARITAS y APOPIME, pero es a partir del Proyecto Kallpanchis que se intensifica, debido a que se proveía de un mercado local, el cual era el mercado de productores de Huancaro en la ciudad del Cusco, gestionado por la ARPAC y la Dirección Regional Agraria de Cusco.

Se implementan estrategias como pasantías a centros de producción, talleres de capacitación en elaboración y transformación de productos lácteos, implementación de pequeñas y medianas plantas procesadoras, para luego pasar al proceso de comercialización.

Esta transformación requiere condiciones ideales para alcanzar productos de alta calidad, tales como la higiene, materia prima que cumpla estándares exigentes, controles en cada etapa de los procesos, capacitación y especialización del productor. Todo esto permitirá más adelante lograr un producto competitivo en el mercado regional y nacional y lo más importante, dará paso a un desarrollo económico y social sostenible.

## Comercialización

Una vez alcanzado el nivel deseado en la producción y elaboración de productos lácteos; se trabajó conjuntamente con organizaciones interesadas en promover la participación en mercados locales, regionales y nacionales mediante la promoción de nuestros productos en ferias y eventos a todo nivel.

El Proyecto Kallpanchis fortaleció a la ARPAC dotándole de instrumentos de gestión y fortaleciendo su institucionalidad técnica y política. Es importante señalar, que el mercado de productores de Huancaro que se desarrolla todos los sábados del año es administrado por pequeños agricultores de la región Cusco.



## EL PROYECTO KALLPANCHIS: UNA EXPERIENCIA QUE DEMUESTRA LA VIABILIDAD DE DOS MODELOS DE GESTIÓN

**D**urante las últimas décadas se desarrollaron varios modelos de gestión en el desarrollo rural. En la década de los '70, desde la corriente de las ONG de izquierda se plantea como hipótesis que el mercado es “el que hace daño al modelo campesino”, por tanto propone acciones autárquicas como la promoción de la productividad y la creación de espacios de servicios como las tiendas, los botiquines comunales, fondos rotatorios, lo que alejaba al campesino de las bondades del mercado.

A partir de los años '90, con la liberalización del mercado, también se liberalizó la tierra, desprotegiendo al pequeño productor agropecuario, ya que entraba a competir con produc-

tos importados; y en otros casos con productos de zonas tecnificadas.

La organización para la producción es la que se debilita con estos cambios de modelo, generando en la actitud de los productores, desconfianza frente a las iniciativas que promueven el asocio o agrupamiento.

En este contexto el modelo Kallpanchis intenta generar condiciones de confianza para constituir asociaciones, pero no en el campo de la producción, sino en la comercialización y acceso a ventajas promovidas por el estado y entidades promotoras del desarrollo económico y social.

### EL MODELO PULPERA: PRODUCCIÓN INDIVIDUAL – TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En la Comunidad de Condes Pulpera, distrito de Santo Tomas – Provincia de Chumbivilcas, se desarrolló también este modelo teniendo en cuenta que es una comunidad alejada y con tierras parceladas, se emprendió un proceso de mejoramiento genético de ganado lechero, que generó un incremento en la producción lechera; sin embargo no se había resuelto el tema de la comercialización. Los productores organizan una empresa que se encarga de acopiar la leche de sus socios y la comunidad para transformarla en queso. Este producto luego es comercia-

lizado por la empresa a la minera cercana y a comerciantes que llevan el producto a las ciudades.

La gestión en esta experiencia está caracterizada por:

- La producción es en cada parcela y es diversificada: cada familia se encarga de criar y mejorar su ató ganadero, siendo algunos con mayor capacidad productiva que otras familias.



- Para la transformación de los productos lácteos se emplea una planta asociativa. Cada productor provee de leche a la planta.
- La planta transforma la leche en queso mediante técnicos contratados, al contar con una planta se logra sacar un producto de buena calidad lo que es posible alcanzar precios adecuados en el mercado (S/. 12.00; precio promedio durante el año 2009)
- La comercialización lo hace la directiva de la planta en diversos mercados.
- La distribución de la utilidad es equitativa entre los socios.
- El precio de compra de la leche es a un precio superior del mercado; lo que garantiza que los proveedores sean fieles a la planta; este punto soluciona el problema de mercado para la producción.

*La Asociación de Productores de Lácteos "Corazón" de la comunidad de Condes Pulpera (Distrito de Santo Tomás), es un grupo conformado por 18 familias campesinas. Este grupo actualmente en tiempo de lluvias procesa 200 lt. diarios de leche con un promedio de 30 kilos de queso fresco. El 75% de socios activos son mujeres, generando un ingreso promedio de \$4 dólares al día, lo que equivale al 45% de sus ingresos*

## MODELO PAMPA DE ANTA:

### PRODUCCIÓN INDIVIDUAL - TRANSFORMACIÓN INDIVIDUAL - COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA

Este modelo ha generado un proceso de centralización de la transformación de leche; existen 9 plantas<sup>2</sup> que procesan individualmente entre 300 a 500 litros de leche diario. Según la tendencia, los productores se especializarán y proveerán leche a las plantas procesadoras; lo que liberará la carga de transformación y comercialización de productos procesados que hasta ahora lo tiene el productor anteño.

Este modelo tiene características como:

- Similar al caso anterior, la producción es en cada parcela individualmente de acuerdo a las posibilidades de cada campesino.
- Los campesinos producen y procesan la leche en plantas familiares.
- Los productores venden su producción a transformadores de queso y derivados lácteos.

- Existen plantas privadas que procesan entre 200 a 300 litros diarios, quienes compran leche.
- La comercialización se hace individual en mercados asociativos (ARPAC) y mercados locales.

*El Proyecto "Kallpanchis" a promovido 3 plantas más, lo que incrementa el volumen procesado de leche en la Pampa de Anta a un promedio de 4 mil litros diarios. Sin embargo, la mayor cantidad de leche procesada todavía se da dentro de los hogares campesinos, donde el proyecto "Kallpanchis" ha implementado con moldes y en algunos casos con mesas a más de 70 familias (cada familia procesa en promedio 20 lt, diarios de leche) vendiendo sus productos en el mercado de ARPAC así como en otros mercados provinciales como Urubamba y Quillabamba*

<sup>2</sup> CARITAS de la Cusca ha capacitado a más de 40 productores de los cuales ahora quedan 5 plantas en funcionamiento; Kallpanchis promovió a 4 plantas (no hemos promovido 4 plantas, mas bien son unas 30 familias que han mejorado sus plantas invirtiendo en materiales o construcción, y unas 40 que han encontrado mercado con la asociación provincial, y unas 100 o 120, contando con chinchaypujio, que han recibido materiales y capacitación para mejorar la producción) más generando un proceso centralización mediante el acopio de la producción y generando especialización en la zona rural.





## FAVORECIENDO LA CONCERTACIÓN ENTRE PRODUCTORES Y MUNICIPALIDADES: EXPERIENCIAS DE LAS MESAS DE CONCERTACIÓN DE ANTA Y CHUMBIVILCAS

Las mesas son espacios de concertación donde se agrupan instituciones del Estado (Municipalidades, organismos del Ministerio de Agricultura, Salud, Educación, Justicia, entre otros), instituciones privadas, ONG's, la Iglesia, organizaciones de productores, empresas y demás organizaciones de una demarcación territorial

(nacional, regional, provincial, distrital o local).

Estos espacios que constituyen en instancias para el diseño de políticas desde una estrategia democrática y concertada y surgen con distintos fines y modelos de organización. Se ha podido identificar tres tipos de mesas:

Tipo de mesa	Puntos fuertes	Puntos débiles
1. Mesa Técnica Temática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es efectiva en proponer acciones.</li> <li>- Es más específica en su intervención.</li> <li>- La participación es más sostenible.</li> <li>- Tiene la posibilidad de transformar y evolucionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata y resuelve temas puntuales.</li> <li>- Desarrolla actividades solo sobre su tema.</li> <li>- No está engarzado a otras temáticas.</li> </ul>
2. Mesa de Concertación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentra a más actores sociales.</li> <li>- Tiene alta representación gremial y comunal.</li> <li>- Toca temas estratégicos.</li> <li>- Es un espacio de discusión de problemas distritales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es muy genérico en su tratativa.</li> <li>- Tiene dificultad de puntualizar problemas.</li> <li>- Las discusiones fácilmente salen del tema.</li> <li>- Es muy esporádico.</li> </ul>
3. Mesa Para el Desarrollo por Ejes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toca todos los temas que involucran el desarrollo local.</li> <li>- Hay una repartición de temas para trabajar entre instituciones semejantes.</li> <li>- Se tocan temas en cada eje trascendentales.</li> <li>- Hay mayor participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No está probada para ver su sostenibilidad.</li> <li>- La convocatoria es complicada por ejes.</li> <li>- Existen muchos espacios independientes (cada eje)</li> </ul>

En el espacio de intervención del Proyecto “Kallpanchis”, encontramos tres modelos de espacios de concertación:

### Mesa Técnica Agropecuaria de Anta

Esta mesa nace de la necesidad de discutir, organizar y promover el tema de desarrollo agropecuario de Anta, los promotores de esta instancia fueron el Alcalde de la Municipalidad Provincial de Anta, Wilbert Rozas Beltrán, promoviendo el involucramiento de la Oficina de Desarrollo Agropecuario y la Agencia Agraria del Ministerio de Agricultura (2003).

Al incorporarse el tema de desarrollo económico en la oficina de desarrollo agropecuario (2005), se amplía a ser denominada Mesa Técnica de Desarrollo Económico, ya que no solo discuten temas agropecuario, sino se introduce el tema del corredor gastronómico “Anta – Poroy”, ampliando en su temática.

Los integrantes de esta mesa son principalmente, la Oficina de Desarrollo Económico quien promueve la mesa, la Agencia Agraria Anta, Oficinas y Gerencias DEL de las municipalidades distritales de Zurite, Pucyura, Huarcocondo, Poroy, Ancahuasi y ONG’s: Ayuda en Acción, CARITAS Cusco, CADEP JMA, APOMYPE, Organizaciones de productores agrupados en la ARPAC (Asociaciones de Lácteos, cuyes, principalmente).

Al generarse una demanda de concertación para organizar acciones, se crearon tres espacios como mesas temáticas: la mesa de lácteos, la mesa de cuyes y la mesa de gastronomía.

### Mesa de Concertación de Colquamarca

La Mesa de Concertación de Colquamarca, es un espacio más amplio en sus temas de intervención. Esta mesa está siendo promovida por la Municipalidad Distrital de Colquamarca, desde la oficina de la Gerencia Municipal.

Tiene la peculiaridad de ser una asamblea ampliada de todas las Instituciones públicas (salud, educación, gobernación, juzgado, Ministerio de Agricultura) y privadas, prescindencias comunales, organizaciones de productores, liga agraria, sindicatos, la iglesia, frentes de defensa, asimismo, entre las ONG’s están el CADEP JMA, el IAA, Ayuda en Acción y Plan Internacional.

La mesa de concertación discute temas como el plan de desarrollo concertado, planifica acciones como el presupuesto participativo, temas municipales y problemas locales.

Las reuniones programadas son cada tres meses y tiene una asistencia promedio de 80 participantes, contando con mayor participación de los presidentes comunales y productores agropecuarios.

## Mesa para el desarrollo de Chumbivilcas

Chumbivilcas es una de las zonas más difíciles de organizar espacios de concertación, posiblemente se deba por la lejanía a la capital regional (Cusco) y su aislamiento por ser la provincia más lejana del Cusco.

Sin embargo, se logró conformar una mesa, que es ahora una de las más dinámicas y sostenibles. Esta mesa nació al principio del proyecto Kallpanchis con la Gerencia DEL de Chumbivilcas, la AMSAT y la ONG Ayuda en Acción.

Sin embargo, el dinamismo de esta mesa generó la ampliación hacia otros ejes, además del desarrollo económico, construyendo una compleja estructura de concertación donde existen tres espacios de concertación:

- **Concertación Política:** Conformada por las autoridades locales y comunales, dirigentes gremiales y jefes de instituciones, donde se planifica y concreta políticas de desarrollo como el Plan de Desarrollo Concertado, el Presupuesto Participativo, acuerdos para la organización de eventos como el Congreso de Minería y Agua, que define estrategias en un territorio donde más del 90% de su territorio está concesionado.
- **Concertación Técnica:** Espacio conformado por la Mesa Técnica Provincial donde se discute proyectos y acciones de desarrollo provincial. Está mesa está conformada por las Instituciones públicas y ONGs de la zona. Esta dirigida por una Secretaría Técnica presidida por la municipalidad provincial, las distintas gerencias municipales, ONGs, e instituciones públicas como el MIMDES Programa Juntos, Agencia Agraria, entre otros. Esta instancia se reúne una vez por mes para coordinar acciones conjuntas como las ferias provinciales, diseño y propuesta para la adecuación del Plan de Desarrollo Concertado Provincial, y la coordinación de actividades inter institucionales.
- **Mesas Temáticas:** Considerando que cada institución pública y privada tiene acciones y actividades propias. Existen temas donde convergen áreas de cada institución, es así, que se forman las mesas temáticas de Medio Ambiente (en proceso de consenso de nomina). Otra mesa dinámica es la mesa de Seguridad Alimentaria y la de Educación que logró elaborar el Proyecto Educativo Local (PEL).



### ALTERNATIVAS DE DESARROLLO AGROPECUARIO PARA REALIDADES DISTINTAS

El enfoque de desarrollo territorial enmarca en un determinado espacio territorial a un grupo o cadena de valor al cual se le atribuye características comunes, sin embargo, en un espacio podemos encontrar realidades distintas. En el caso rural, en una comunidad campesina, podemos encontrar tres grandes grupos:

1. *El campesino "A"*, que tiene las condiciones económicas necesarias para satisfacer sus necesidades, por la calidad de la tierra y/o extensión, y también puede esta misma condición anterior haberle dado oportunidades distintas como la migración hacia otro lugar donde puede adquirir conocimientos competitivos.
2. *El campesino "B"*, que tiene la habilidad emprendedora desarrollable pero no tiene los medios de capitalización necesarios.
3. *El campesino "C"*, que por su propia condición de pobreza esta subsumido en su realidad, por tanto, no tiene perspectivas emprendedoras, pero su mayor capacidad es la de haber aprendido a vivir en situación de subsistencia.

El proyecto involucró fundamentalmente a campesinos del segmento "B" habiendo en el grupo posibilidad de acceder a los del segmento "C".

Dentro de este universo seleccionado a partir de la teoría de la cadena del valor se intenta segmentar a productores y transformadores sin que uno niegue al otro, más bien intentando complementar ambas actividades. Al tener un mercado débil y una cadena de comercialización tradicional, los niveles de rentabilidad son nulos, por tanto, en los procesos de acumulación y capitalización inexistente se prioriza la organización para la comercialización.

La tarea del proyecto Kallpanchis fueron: el fortalecimiento organizacional, la gestión institucional mediante instrumentos de gestión, la constitución de redes institucionales, mesas técnicas (por ejemplo: la mesa regional del queso), la con-

formación de redes de instituciones cooperantes, contribuyendo a que se genera mayor rentabilidad en el último eslabón de la cadena de producción de leche.

La debilidad de insertar al productor y/o transformador como vendedor es un problema porque le implica tiempos que debe encontrar en el tiempo familia. El tiempo familia son todos los tiempos requeridos para una convivencia familiar adecuada dentro de los tres ejes fundamentales de acción participativa: producción, reproducción y gestión colectiva.

Considerando que existe una distribución de roles de género donde la acción reproductiva recae principalmente en la mujer, se ha observado que a partir de la innovación en el modelo productivo campesino, la mujer ha liderado procesos innovadores dentro de la producción y la gestión colectiva, como se observa en la conformación de los vendedores del mercado de lácteos de ARPAC donde más del 80% son mujeres.

Por otro lado, al ser las mujeres con mayor espíritu emprendedor, motivadas a salir de su situación, son las que muestran mayor participación en los procesos de fortalecimiento de capacidades. Este hecho genera problemas en la estructura familiar por que el área reproductiva de la familia queda abandonada, dado que esta estaba a cargo de la mujer y el hombre no cree posible compartir este rol con la mujer.

## CONCLUSIONES



- La idiosincrasia colectiva y de trabajo colectivo de los campesinos del Landa peruano ha permitido promover modelos asociativos para el desarrollo rural.
- A partir de la vulnerabilidad individual, la asociatividad ha sido una oportunidad para reducir los riesgos y para alcanzar las oportunidades del mercado.
- Hay un deseo grande de los comuneros de desarrollar modelos que los saque de la pobreza, esta gana hace que asuman acciones emprendedoras.
- Las experiencias de promoción agropecuaria, desarrolladas por nuestras instituciones públicas y privadas en la zona de Anta, priorizó el eje productivo y de transferencia tecnológica. Sin embargo, en algunos casos, existen iniciativas integrales motivando implementar viviendas saludables o programas relacionados con la seguridad alimentaria.
- Existe una desigual y discriminatoria relación entre el campo y la ciudad, siendo el campo el subsidiador del desarrollo industrial urbano.
- Las autoridades locales asumen el desarrollo local como política y práctica.
- La democratización de los recursos de los gobiernos locales ha permitido que la población asuma una gestión participativa, democrática y redistribuya equitativamente los recursos.
- La concertación entre municipios y asociaciones de productores locales es un factor determinante del desarrollo agrario local, pues favorecen la definición de prioridades de los productores para que los municipios puedan orientar las políticas locales e inversiones a favor de la producción local.
- Las mujeres campesinas han demostrado una mayor inclinación a participar en redes multiculturales, demostrando responsabilidad y madurez a la hora de asumir acciones; tal vez porque son oportunidades que les lleva a incrementar su autoestima y valoración social.





## LECCIONES APRENDIDAS

- La conformación de una asociación es viable a partir de un trabajo coordinado y sostenido; ya que las asociaciones son creaciones de modelos dentro de la organización comunal, para lo cual se debe tener cuidado para no enfrentar dichas organizaciones.
- Es necesario discutir en la metodología los factores que garanticen equilibrio en la interacción de roles de género, como en la redistribución de los roles intergeneracionales en la familia.
- Teniendo en cuenta que la tradición andina cuenta con una democracia representativa muy activa las comunidades luchan por lograr escalas mayores de democracia participativa dentro de los gobiernos locales para las decisiones la gestión de recursos.
- En los procesos de desarrollo económico local es importante considerar la integración de la gestión social del medio ambiente (agua, suelo, forestación) y la comercialización de los productos dentro de los proyectos municipales. En efecto, la mayoría de los proyectos de apoyo al sector agropecuario se centralizan en la producción y transformación de los productos, sin considerar la parte de producción sostenible con el manejo del medio ambiente, ni la parte de apertura de mercados para los productos valorizados.



## ALGUNAS RECOMENDACIONES



- El impulso de la competitividad en las actividades agrarias, en particular de la pequeña agricultura, con base en una mejora progresiva de su productividad y en la reducción de los costos de la cadena de valor, orientándola a la generación de productos de calidad de alto valor agregado y el acceso a canales de comercialización valorizando la calidad del producto, permitirá aumentar de manera sostenida los niveles de rentabilidad en el campo.
- Establecer estrategias de articulación desde la municipalidad en caso existan más de un proyecto en la zona que interviene con los mismo beneficiarios y plantean objetivos similares.
- Considerar que las tierras cultivables son escasas (3% de la superficie regional) y además existe una alta fragmentación de la propiedad de la tierra (65% de unidades productivas tienen menos de 1has en la región).
- Definir la intervención por acciones en sectores productivos priorizados, como por ejemplo: apoyo a la producción papa, lácteos, cuyes. Esto permitirá identificar mejor los resultados esperados.
- Identificar experiencias de desarrollo agropecuario eficaz y eficiente que permitan plantear modelos de gestión replicables.
- Considerar que en estas últimas décadas los precios de los productos agropecuarios se han visto elevados, lo que produce un incremento en los costos de la modernización, pero además aumenta las sensaciones de carencia y pobreza.

## II. BIBLIOGRAFÍA

- Caceda Díaz, Fernando.* "Tecnología y Desarrollo de la Unidad Familiar Campesina". UNA, Puno 1993.
- Carlos Marx.* "El Capital: Crítica de la Economía Política" - Tomo II El proceso de la circulación del capital. Editorial CATARGO, Buenos Aires 1973.
- Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas.* "Plan Estratégico Concertado de Desarrollo de la Provincia de Anta". Anta 2005.
- Frase, Nancy.* "¿De la Redistribución al reconocimiento?: Dilemas en torno a la Justicia en una época postsocialista". Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales.
- Granados, Manuel Jesús.* "Los Andinos y el Racismo en el Perú". BYTE Ediciones, Lima 2000.
- Iguñiz, Javier. Ansión, Juan.* "Desarrollo Humano: Entre el mundo rural y urbano". PUCP, Lima 2004.
- Mariátegui, José Carlos.* "7 Ensayos de la interpretación de la Realidad Peruana". El Comercio, Lima 2005.
- Ministerio de Agricultura.* "Documento de Trabajo: Desarrollo rural, orientaciones de política y estrategia". Lima 2003.
- Plaza, Orlando.* "Desarrollo Rural: Enfoques y métodos alternativos". Fondo Editorial PUCE, Lima 1998.
- Ponciano del Pino y Elizabeth Jelin (comps.).* "Luchas locales, comunidades e identidad". Siglo XXI de España Editores, Madrid – España 2003.

*Real Academia Española.* “Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición”. Q.W. Editores, Lima 2005.

*Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.* “Estudios Culturales: Discursos, poderes pulsiones”. Editores Varios PUCP –IEP, Lima Perú 2001.

Esta publicación se terminó de imprimir en junio de 2010  
en los talleres de **Gráfica Esbelia Quijano s. r. l.**  
Jr. Recuay 243, Breña - Lima | Teléf.: 3306588  
Correo: eqgraf@peru.com



Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú

Jr. Ramón Dagnino 201, Lima 11 | Teléfono: 0051 (1) 332 7477

Fax: 0051 (1) 3327476 | [www.remurpe.org.pe](http://www.remurpe.org.pe)