

PROYECTO:

“Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes
Peruanos”

Sistematización:

**“EI MEJORAMIENTO GENÉTICO
DE GANADO VACUNO LECHERO
EN EL DISTRITO DE PUQUINA”**

Realizado por:

Eco. Juan Catacora Bruna

PUQUINA - MAYO DEL 2011

Índice Temático

1. La situación inicial
 - 1.1. La dinámica productiva en la zona de intervención
 - 1.2. Las características de la ganadería
 - 1.3. El perfil del ganadero hace 17 años
 - 1.4. Las características socioeconómicas de los productores
 - 1.5. La ganadería y el mercado
 - 1.5.1. La producción de leche y la empresa GLORIA
 - 1.5.2. El carácter dependiente de la producción ganadera
 - 1.6. Sentimiento general por la situación en que se vivía
2. El proceso de intervención
 - 2.1. El Proyecto PER 66
 - 2.2. La estrategia de desarrollo ganadero y los grandes cambios
 - 2.2.1. El proceso de transformación tecnológica
 - 2.2.2. Procesos se dan en el mejoramiento genético del ganado
 - 2.2.3. Impacto del mejoramiento genético en la comercialización de leche
 - 2.3. Los grandes cambios para el mercado, según los actores
 - 2.4. Las grandes dificultades del proceso
3. La Situación actual
 - 3.1. Imagen actual de la ganadería
 - 3.2. El nuevo perfil del agricultor: emprendedor y negociador
 - 3.3. Las características actuales de la comercialización
 - 3.4. El rol de la agroindustria láctea
 - 3.5. La viabilidad de la organización para el mercado
 - 3.6. El impacto socioeconómico del proceso
4. Lecciones Aprendidas
 - 4.1. Lo que debería cambiarse o mejorarse
 - 4.2. Reflexiones y aprendizajes de la experiencia
 - 4.3. Lo que enseñan las dificultades y los éxitos
5. Conclusiones y recomendaciones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Recomendaciones

Bibliografía

Introducción

La producción de leche, articulada principalmente a la gran industria láctea, encabezada por la empresa GLORIA y, en menor medida, por LAIVE y otras empresas de menor escala; así como por la pequeña agroindustria artesanal, constituye la actividad más importante del sector agrario en el departamento de Arequipa e involucra a otros departamentos del sur del país (Moquegua, Tacna y últimamente Puno). En zonas altoandinas, como es el caso de los distritos de Puquina y parte de La Capilla (anexos de Coalaque y Tohata), esta actividad ha conducido la dinámica productiva local, proporcionando la mayor parte del ingreso monetario a sus familias.

La característica del proceso, señalan que las zonas altoandinas han venido provisionando leche a la empresa Gloria y a las queserías rurales en pequeñas cantidades (6000 a 10000 lts/día aproximadamente), aunque con mayores contenidos de sólidos grasos, lo cual hace atractiva la compra por parte de Gloria S.A. Sin embargo, las poblaciones han buscado incrementar sus volúmenes de producción para mejorar estos ingresos y poder satisfacer las demandas de Gloria y las queserías, a través del mejoramiento genético del ganado, con el objetivo de mejorar la productividad y la producción lechera. La forma más efectiva de mejoramiento genético desarrollada por instituciones públicas y privadas, ha sido la técnica de la inseminación artificial, con la cual se han logrado resultados exitosos, en periodos que van de los 3 a 5 años para generar la aceptación de la tecnología, y de 6 hacia adelante, para difundir y consolidar el proceso de mejoramiento genético propiamente dicho.

Este ha sido el caso de los distritos de Puquina y La Capilla, de la provincia Sánchez Cerro, donde el CEDER ha ejecutado varias intervenciones de apoyo al desarrollo del distrito (1992-2010), periodo en el cual progresivamente fue ejecutando proyectos que promovieron la producción agropecuaria en general y la cadena láctea en particular. Así, entre los años 1992 y 1997, ejecutó dos proyectos orientados a mejorar la infraestructura de riego, la producción de cultivos de pan llevar más importantes del distrito (papa, zapallo), y la ganadería vacuna lechera; entre 1998 y 2004, se ejecutan otros dos proyectos que dan impulso al desarrollo de la cadena láctea, en base al mejoramiento genético del ganado vacuno y la pequeña agroindustria láctea; proceso que sería intensificado, buscando su consolidación, entre los años 2005 y 2010.

El presente trabajo es un esfuerzo de recuperación de la experiencia vivida en estos años, en el aspecto del mejoramiento genético y su relación con el desarrollo de Puquina y La Capilla. Para ello se tuvieron reuniones con pequeños ganaderos de la zona, con representantes de las instituciones públicas y privadas locales, y con dirigentes y líderes locales, a través de entrevistas en profundidad, reuniones grupales y diálogos informales. El trabajo ha quedado estructurado en cuatro capítulos, resumidos en la siguiente secuencia:

El primer capítulo describe las características de la producción agrícola y ganadera de la zona, el perfil técnico de los productores, las condiciones socioeconómicas de la población, así como la relación entre la ganadería y el mercado existente.

El segundo capítulo explica la intervención realizada en el periodo 2005-2010, donde actúan como socios las ONGs Louvain Developpement de Bélgica y CEDER de Arequipa de Perú, con el apoyo financiero de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo del gobierno Belga. Este periodo fue más intensivo en trabajo y tuvo como objetivo consolidar todo el avance logrado en las etapas anteriores y, es obviamente donde se alcanzaron los mayores logros del proceso desarrollado en Puquina y La Capilla. En él se describe como se estructura la estrategia de desarrollo ganadero y los procesos que se dan en el mejoramiento genético y en el desarrollo de capacidades de los productores; así mismo, se señalan los cambios producidos en el mercado y las dificultades atravesadas en el periodo.

En el tercer capítulo se analiza la situación alcanzada a la actualidad, luego de las distintas etapas vividas; destacándose la imagen actual de la ganadería; el nuevo perfil del ganadero; las características de la comercialización, la organización y el impacto socioeconómico alcanzado en la zona.

El último capítulo analiza las lecciones que la experiencia aportó, y los aprendizajes, tanto positivos como negativos, que tuvieron los productores.

La lectura de este trabajo seguramente será altamente motivadora y reflexiva, y permitirá obtener aportes relevantes en la búsqueda de comprender y generalizar conceptos y estrategias de desarrollo con poblaciones rurales altoandinas.

1. La situación inicial

1.1. La dinámica productiva en la zona de intervención

Dando una mirada panorámica de la dinámica productiva de Puquina de 1990 hacia atrás, encontramos que la cédula de cultivo estaba organizada en base a la producción de forrajes, principalmente alfalfa, para la alimentación del ganado vacuno lechero, el área cultivada era del 65%, en promedio, de la superficie agrícola cultivada total; en segundo lugar se cultivaba la papa (12% del área cultivada aproximadamente), luego estaba el maíz (10%), habas (8%), y el resto se cultivaba con trigo, cebada, cebolla, oca, etc. Los productos de mayor área cultivada, papa, maíz y habas, se destinaban al consumo y, en menor grado (excedentes) al mercado. En los tres productos los comportamientos de su destino eran diferentes, mientras que la papa se destinaba en mayor cantidad al mercado, el maíz se destinaba en mayor proporción al consumo, y en las habas la proporción era similar.

Específicamente, en el caso de la producción forrajera, estaba, y aun lo está, destinada a la crianza de ganado vacuno para la producción de leche, la cual era vendida en su totalidad a la empresa GLORIA; por lo tanto, la venta de leche fresca constituía la fuente principal del ingreso de las familias del distrito. La venta de ganado de engorde, a un promedio de 2 cabezas al año, y de los productos de pan llevar antes señalados, conformaban las fuentes complementarias del ingreso familiar.

En consecuencia, el eje central de la dinámica económica de Puquina estaba (y aún lo está) sustentada en la producción de leche para la gran empresa, es decir, la producción lechera se destinaba al mercado, en tanto que la producción de cultivos de pan llevar se destinaban al autoconsumo principalmente; y, complementariamente, a generar ingreso adicional para las familias

Ampliando el detalle de la actividad económica central de Puquina, se estima que el volumen producido en ese periodo era de aproximadamente 6500 lt/día, con rendimientos promedio de 6 lt/vaca/día; el lt de leche costaba S/ 0.30 y el productor recibía el pago por el volumen entregado en la quincena respectiva, a través de un cheque negociable.

Respecto al tipo de crianza del ganado, este era en casi su totalidad ganado criollo, con trazas genéticas de Holstein, las familias tenían en promedio 6 cabezas, de las cuales 2 eran vacas en producción. La forma de crianza era empírica y tradicional, es decir, no conocían prácticas técnicamente validadas, la únicas prácticas utilizadas, reconocidas y recordadas por los productores fue el pastoreo con estaca y la alimentación a base de alfalfa y pasto natural (los machos eran llevados al cerro y dejaban la alfalfa para las vacas madres principalmente). *“Nosotros criábamos en forma tradicional, nadie nos enseñó, hacíamos como nuestros padres nos enseñaron, se hacía lo más fácil”*, dijo un productor.

Es importante señalar que antes del ingreso de la empresa GLORIA, en la zona se criaba ganado de engorde y con la poca leche que se obtenía se elaboraba queso fresco del tipo “doméstico” destinado al autoconsumo o para enviar a sus familiares que vivían fuera del lugar. El ingreso de esta empresa cambió el carácter de la producción y dinámica local.

Como un dato curioso, entre 30 y 40 años atrás, se conoce que entre vecinos se prestaban las vacas cuando no tenían leche y querían consumirla o elaborar queso, la costumbre era prestarse el animal por 15 o 30 días, durante los cuales la alimentación y cuidado corría por cuenta del favorecido y le leche obtenida era aprovechada enteramente por el mismo.

1.2. Las características de la ganadería

Como dijimos anteriormente, la ganadería vacuna era la actividad económica fundamental del distrito de Puquina; sin embargo, su manejo adolecía de tecnología adecuada en la crianza, sanidad, calidad genética y prácticas de crianza, la mayoría del ganado era de raza criolla, con bajos niveles de rendimiento en leche y carne. La empresa GLORIA realizó algunos esfuerzos por mejorar la ganadería dado que incrementaría con ello su volumen de acopio, pero esto no se tradujo sino en un mejoramiento relativo del ganado y la producción; cuando suspendió el apoyo, el proceso de avance logrado rápidamente fue revertido. De allí su reconocimiento de que el manejo era tradicional y empírico

Particular importancia adquiere el análisis de la calidad genética del ganado, el cual era fundamentalmente criollo y con bajas productividades de leche. GLORIA desarrolló un programa de mejoramiento genético en apoyo a sus proveedores de leche, adquiriendo vacas de alta calidad genética del Uruguay y brindando servicios de inseminación artificial, para lo cual contrató profesionales inseminadores y proveía el semen a precios asequibles; ello se complementó con apoyo en semillas mejoradas de alfalfa y fertilizantes e insecticidas. Lamentablemente este programa no tuvo el éxito esperado, las razones no pudieron explicarlas los productores, pero estableciendo relaciones entre las actividades realizadas y las características de los productores, se puede inferir que:

- a) Las capacidades técnicas y cognoscitivas de los productores, así como las disponibilidades de alimentos e infraestructura existentes, estaban por debajo de las exigencias de cuidado y mantenimiento del ganado importado y poco podían hacer para conservar la progenie de este ganado.
- b) La empresa GLORIA se preocupó temporalmente de proveer asistencia técnica, con profesionales propios, pero se olvidó de transferir conocimientos y práctica a los pequeños ganaderos.
- c) Los productores mantuvieron sus creencias y prejuicios sobre la técnica de inseminación artificial, que los empujó a rechazar esta técnica de mejoramiento genético, pues pensaban que sus vacas quedarían estériles (“*mi vaca se vuelve machorra si le hago hacer esa cosa*”), que nacerían crías deformes, que la técnica no servía, etc. Esto último fue casi

corroborado por el nivel relativamente bajo de preñamiento de las vacas inseminadas.

Hubo otros programas:

- El CIPA (Centro de Investigación y Producción Agraria) del Ministerio de Agricultura, a través de un programa denominado PROCAM, adquirió 5 reproductores y los entregó a 5 núcleos de productores; los reproductores eran sostenidos por los productores en forma rotativa, pero *“la gente no quería arriesgarse con sementales comunales”*; y, así, progresivamente se fue perdiendo el interés y el ánimo de mantener este sistema de reproducción y mejoramiento de la calidad genética del ganado, por la no aceptación de la población, las dificultades de manejo de los reproductores, hasta que los animales fueron vendidos (Ej: Anexo Santa Rosa) o murieron por enfermedad.
- El Banco Agrario, perteneciente a la banca de fomento que el Estado promovía en ese tiempo, desarrolló un programa crediticio de bajo interés, orientado exclusivamente a la compra de semillas de alfalfa y ganado; sin embargo, gran parte de dichos créditos no cumplieron sus fines, pues fueron desviados a otras actividades ajenas a la compra de semilla y ganado.

Debido a dichas causas, los productores utilizaron como técnica de reproducción la monta natural, más no tenían conciencia de mejorar la calidad genética de su ganado, para incrementar la productividad y el volumen disponible de leche y, por ende, el ingreso monetario. Algunos traían toros o terneras de Arequipa, de la zona de Socabaya, estos no eran los mejores ejemplares pero en algo ayudaban.

Algunos testimonios:

“No sabíamos cómo hacerlo, cogíamos al toro que sea, el que estaba más a la mano, uno que otro escogía al toro”

“No había inseminación artificial, se escogía el toro más bonito del mismo hatu”.

“La práctica tradicional era monta natural, se ponía al toro que sea, la cosa era que no se pase el celo, no teníamos conciencia de mejorar la calidad del ganado”.

Este era el patrón de reproducción ganadera, la cual introducía más bien un factor degenerativo de la raza, por la consanguinidad, que se reflejaba en el rendimiento lechero. La causa fundamental del fracaso de estos programas fue el desconocimiento de: a) Las nuevas tecnologías de mejoramiento genético, b) Las ventajas económicas de las mismas, y c) Su enorme viabilidad técnica y capacidad de réplica en la zona así como un alto grado de sostenibilidad de la actividad. A fin de revertir esta situación se requería un tipo de intervención donde al propio productor asuma un protagonismo directo y se convierta en su propio motor de cambio.

Los productores señalan que ellos veían como problemas para el desarrollo de las propuestas de mejoramiento genético, la presencia del minifundio, la deficiencia de

alimentación adecuada, y la escasez de recursos económicos para atender la sanidad de sus animales (generalmente utilizaban remedios caseros, aunque reconocen que la presencia de enfermedades era baja) los cuales hacían carrusel con la baja rentabilidad de la crianza de ganado vacuno.

También señalaron como un factor gravitante la deficiente participación del Estado en el problema, pues el Ministerio de Agricultura tuvo un apoyo muy limitado en las campañas de sanidad animal y casi nula presencia en la asistencia técnica indicando que la política vigente del gobierno fue negativa (En 1990, el estado retiró las funciones extensionistas que el Ministerio de Agricultura realizaba, reduciendo su actuación a una labor exclusivamente administrativa). Sobre la empresa GLORIA, no le reconocen mérito por el trabajo realizado, dado que no tuvo correlato en un verdadero mejoramiento de la ganadería y la situación económica de los ganaderos.

1.3. El perfil del ganadero hace 17 años

¿Cómo era el ganadero hace 17 años atrás?, lo describiremos a través de cuatro aspectos del manejo ganadero:

- a) Alimentación: Utilizaba la alfalfa como alimento principal y se complementaba con pastos naturales, llevando al cerro a los machos; pero no conocía formas de racionamiento y balance alimenticio, solo les daba lo que creía suficiente a sus animales; y, cuando querían aumentar la productividad aumentaban la ración de alfalfa de manera intuitiva.
- b) Sanidad: Tampoco tenían conocimiento de las enfermedades existentes en la zona ni conocían formas de reconocimiento una enfermedad o caso clínico. solo conocían formas empíricas y naturales de curar a sus animales enfermos, utilizando Berro con Bicarbonato u otras yerbas de la zona. Hacia 1980 ya se utilizaban medicamentos comerciales reconocidos, aunque en proporciones pequeñas, pero aún no se conocía mucho de su uso técnico adecuado.
- c) Mejoramiento Genético: En este aspecto tuvieron las mayores oportunidades para mejorar sus ganado, ya que la empresa GLORIA, el Fondo de Ganaderos – FONGALSUR, existente en esa fecha, el Centro de Investigación y promoción Agraria - CIPA, y algunos esfuerzos aislados de los propios productores, que introdujeron reproductores (de Arequipa) y realizaron la inseminación artificial, pero al no ser constantes el éxito fue relativo; en cambio, prefirieron el método seguro de la monta natural utilizando su propio ganado. El comentario general fue que no hubo preocupación por mejorar el ganado, siempre utilizaron el mismo ganado para reproducir y solo algunos conocían sobre la inseminación artificial. Influyó mucho que en los casos de inseminación realizados la tasa de preñamiento fue muy baja generando desconfianza. Entonces, y a lo sumo escogían “el mejor toro” que ellos tenían cuando sus vacas estaban en celo.

- d) Técnicas de Crianza: La forma generalizada de crianza del ganado era al pastoreo con estaca, es decir, dejando al animal en la parcela sujeto a una estaca que lo limitaba en sus movimientos para comer el alfalfa hasta donde se consideraba necesario y luego cambiarles la estaca para darles opción a comer algo más:

En términos generales al pequeño criador de ganado vacuno lechero, tenía muy poco conocimiento y práctica técnica validada sobre el manejo del ganado. La actividad fue aprendida en forma empírica, natural, no hubo o fue muy poco el apoyo técnico realizado para capacitar y asesorar al pequeños ganadero.

Como ellos mismos dicen:

“Antes no había mucho ganado, nuestros padres mas vivían del carbón y del cappo, por eso nosotros no sabíamos nada de crianza de ganado, cuando llegó Gloria recién empiezan a criar ganado con más fuerza”.

“La técnica era ‘salga lo que salga’, cada uno criaba a su manera, se pensaba que dándole forraje al animal y curando con berro y bicarbonato ya estaba todo resuelto”

“La gente se contentaba con lo que tenía, no se preocupaban por mejorar la productividad. Para aumentar la producción se daba más alfalfa y nada más, se dejaba que la vaca produzca según su voluntad; pero, ahora todos se esmeran”.

“Unos pocos conocían de la inseminación artificial y la mayoría no aspirábamos, año a año se daba la vuelta con el mismo ganado; muchos sabían que servía para mejorar el ganado pero no lo usaban por desconfianza, unos decían: ‘no va a pegar, se va a machorrear mi vaca’, otros decían: ‘es mejor poner al toro’”.

“No sabíamos cómo hacer, no había capacitación ni asesoría para ver cómo mejorar”

En resumen, en la situación descrita aparecen cuatro factores que han jugado papel en el escaso desarrollo de la ganadería vacuna del distrito, particularmente en el proceso de mejoramiento genético del ganado lechero:

- a) Desconocimiento técnico económico de la crianza de ganado vacuno lechero: Es evidente que la ausencia de capacitación y asistencia técnica fue un factor preponderante en el poco desarrollo ganadero de la zona. Por esta misma razón, el pequeño ganadero no tuvo la capacidad de dimensionar las ventajas económicas de mejorar su ganado y manejar su pequeño hato con racionalidad empresarial. Esto limitó significativamente a la ganadería del distrito, su capacidad de crecer y modernizarse al ritmo de avance ganadero en otras zonas de la cuenca lechera del sur del país.
- b) Mercado conformismo y desinterés de los pequeños criadores de ganado de Puquina, hecho que se reflejaba en el manejo descuidado del ganado existente. Palabras como *“hacer salga lo que salga”*, *“no se preocupaban por mejorar la*

productividad”, o “*no aspirábamos*”, son la expresión clara de ese conformismo, que se reforzaba con su histórica práctica de auto subsistencia y la ausencia de apoyo técnico por parte del Estado.

- c) Desconfianza por la técnica de inseminación artificial, motivada principalmente por el desconocimiento y los malos resultados logrados, los cuales nublaron totalmente a los pocos resultados positivos que se dieron, generando temor y prejuicio; y, descartando, obviamente, la posibilidad de tener una gran alternativa de mejoramiento de la calidad genética del ganado, al mismo tiempo que el incremento de la productividad y volumen de producción de leche.
- d) Mentalidad de auto subsistencia: Al no poder visualizar el productor la perspectiva de desarrollo y crecimiento económico, a partir de una dinámica productiva intensiva en tecnología, se estancó en su tradicional practica de autoconsumo, vendiendo excedentes al mercado, de tal manera que cuando ingresó GLORIA con su sistema de acopio novedoso para la fecha, no pudo reaccionar al rápido crecimiento de la demanda con cambio técnico, sino con aumento numérico de ganado de baja productividad.

Complementariamente a lo señalado, los ganaderos reconocen que sus recursos eran escasos y no les permitía capitalizar con ganado mejorado; y, aquellos que podían invertir no lo hacían por desconocimiento (no tenían capacitación técnica); finalmente, la ganadería no pudo desarrollar al ritmo deseado, por la deficiente intervención del estado, marcada por su presencia meramente administrativa y ausencia en la acción extensiva (capacitación y asistencia técnica).

1.4. Las características socioeconómicas de los productores

Testimonios:

“La economía era muy baja, aunque alcanzaba para subsistir, no había mucha necesidad de gasto, pero el precio y la cantidad de leche eran bajos, a veces los pagos de la leche eran para pagar a los peones”.

“Nuestra economía era muy reducida, no se tenían los medios necesarios, se apoyaba a los hijos en educación hasta donde se podía, primaria y algunos secundaria”.

“Antes se ganaba menos, pero había mayor capacidad adquisitiva, aunque uno se dedicaba solo a criar ganado y a sus cultivos; ahora hacemos más cosas, hay explotación”.

“No ha variado mucho, antes había más ganado, mas rendimiento en la papa y el maíz, ahora es menos”

La mayoría de los productores dicen que antes la situación económica era más baja que la actual; aunque otros sostienen que era similar, por la relatividad del gasto: antes se gastaba menos que ahora, debido a que las necesidades eran menores que las actuales (luz, artefactos, teléfono, vivienda, vestido, etc.). Por las evidencias obtenidas, la primera versión se ajusta más a la visión real de la situación en los

años 90, pues es cierto que había una mayor capacidad adquisitiva, la cual era relativa a una menor demanda de necesidades; sin embargo, la diferencia se aprecia cuando vemos los niveles de accesibilidad a la educación y la vivienda de calidad, antes no se podía cubrir totalmente la educación de los hijos, pues se les educaba hasta donde se podía, la mayor parte podían hacer primaria y en menor grado la secundaria; en el caso de la vivienda, antes no tenían las comodidades de ahora y muy pocos tenían vivienda en Arequipa.

Ahora, toda la población tiene acceso a la educación y gran parte puede hacerlo fuera de Puquina (en Arequipa), al mismo tiempo tienen viviendas más modernas y con mayores comodidades (muebles, artefactos, teléfono, etc.) y en Arequipa tiene vivienda aproximadamente el 90% de la población del distrito.

Otros indicadores son el precario estado de las viviendas, un solo ambiente mas una pequeña cocina era para todo (sala, comedor, dormitorio), casi la totalidad levantadas con adobe y en franco proceso de deterioro; no existía el desagüe; no había servicio de alumbrado del sistema interconectado, un pequeño motor daba luz durante 4 horas diarias (más antes aún, se utilizaba candelero o velas); las familias no tenían artefactos eléctricos, solo habían radios a pilas o TV alimentados a batería de carro.

Por otro lado, el equipamiento urbano también era deficiente, sin áreas verdes, calles generalmente sin pavimentar o asfaltar, con deficiente servicio de agua potable (entubada), sin desagüe. Esto puede explicarse por los precarios recursos disponibles por los municipios en ese momento.

Por su parte, los productores no tenía a la agricultura y ganadería como únicas actividades, muchos de ellos salían fuera del distrito para trabajar como jornaleros en las campañas agrícolas de la costa, a fin de complementar su ingreso y atender sus necesidades. Un productor decía: *“Antes era común escuchar, ‘me voy pa’ la faena del valle’, pero ahora ya nadie sale a la costa”*.

Y a propósito, aunque no se pudo disponer de información precisa, el ingreso familiar estaba formado por la venta de leche (50%), venta de ganado de engorde y vacas de descarte (30%) y venta de productos de pan llevar (20%). Como dijimos antes, los cultivos de pan llevar eran destinados al autoconsumo y los excedentes eran llevados al mercado; así, la papa y el maíz tenían un mayor volumen de ventas en el mercado regional, luego en menor escala estaban las habas, y más atrás aún (y en años más recientes) estaban la cebolla y el zapallo, pero tuvieron que salir de la cédula de cultivo por el distanciamiento del riego que ya no podían soportar.

El precio de la leche era de S/ 0.48 a 0.50 el litro, dependiendo de la cantidad entregada, mientras mayor era el volumen entregado a GLORIA el precio se acercaba más al techo existente. Se tiene información de que el precio, antes del año 85, era de S/ 0.32 el lt. A modo de referencia, se estima que el ingreso familiar estaba en el equivalente a los S/ 2160.00/año actuales, lo cual equivalía, a su vez, a un ingreso per cápita (4.2 miembros por familia) de S/ 1.40 diario, cifra que indica un bajo nivel adquisitivo, aún cuando las necesidades sean menores a las actuales.

1.5. La Ganadería y el Mercado

La crianza de ganado vacuno tenía un objetivo principal: la producción de leche, y uno complementario: la producción de ganado de engorde. El destino de la producción de leche era exclusivamente para venderla a la empresa GLORIA, y el ganado de engorde era llevado a Arequipa, y también a Lima, por comerciantes que iban a la zona.

Respecto a la producción agrícola, los cultivos de pan llevar que se orientaban al mercado, en distintas proporciones son: papa, maíz, habas, cebolla, zapallo, principalmente; y, otros, como el trigo y la cebada se cultivaban exclusivamente para el autoconsumo. Los mercados de destino, de todos los cultivos orientados al mercado, eran la ciudad de Arequipa, como dijimos, la papa y el maíz se comercializaban en 20% de la producción y el resto se destinaba al consumo propio; en el caso de las habas, se vendía al mercado y se consumía en proporciones similares.

Por el lado del sistema de venta y pagos, encontramos sendas diferencias en la forma de comercialización entre la leche y los cultivos de pan llevar. Mientras que la leche se entregaba bajo un “acuerdo” entre productor y empresa, esto es, que la leche fresca se entregaba diariamente a la empresa bajo un registro de volumen y análisis de grasa y acidez, a un precio fijado por la empresa (año 1990: S/ 0.48 el lt.), el mismo que se realizaba a la quincena; pero, la primera quincena de entrega de leche no era pagada y quedaba pendiente; a este sistema de pago se le denominó “quincena adentro”, el precio por litro podía aumentar en fracciones, por el mayor porcentaje de grasa en la leche. Por su parte los productos de pan llevar se vendían al contado al, comerciante que libremente llegaba a la zona y se los llevaba a Arequipa o Lima. En el primer caso la venta al crédito era diaria y en el segundo era den acuerdo a la cosecha y/o tiempo de saca del ganado de engorde, es decir, muy estacionalizada.

Aquí se incorpora un elemento importante en la relación-productor comprador, aprovechado por la empresa GLORIA: atrapar y someter al productor a las políticas comerciales de la empresa, a través de mecanismos que lo hacen dependiente de la misma: la quincena adentro, el pago quincenal y el desarrollo de la ganadería exclusivamente para producir leche: esto le proveía la productor un ingreso permanente a una frecuencia relativamente rápida, frente a la forma tradicional de comercializar los productos de pan llevar, que generaban ingreso según la temporada de cosecha de la papa, el maíz, las habas o la saca del ganado; pero, poco a poco iba condicionándose a las exigencias e imposiciones de la empresa que, fijaba el precio y lo ajustaba a los porcentajes de grasa y nivel de acidez de la leche, que ellos medían. De esta manera, GLORIA se podía dar el lujo de decirles a los productores: *“Este es el precio, si les conviene nomás, sino vean donde llevan su leche”*

Hubieron algunos intentos de los productores, organizados en la asociación FONGALSUR (Fondo de Ganadería Lechera del Sur), para proveer insumos a precios convenientes para sus socios y luchar por mejores condiciones de pago de

la leche, pero GLORIA la hizo quebrar entregando semillas, medicamentos y otros insumos, al crédito y a precios más atractivos, a ser descontados de los pagos por la leche comprada a los productores.

1.5.1.- La producción de leche y la empresa GLORIA

Antes de la llegada de la empresa GLORIA S.A. (1948), en Puquina tenía una economía netamente de autoconsumo y auto subsistencia, como dijimos antes, su actividad principal era la agricultura y la crianza de ganado vacuno de engorde (para carne). Mucho antes aún, en los años 45 hacia atrás, se dedicaban a la producción de carbón, saca de ccapo (plantas de tola secas para los hornos domésticos), y la saca de palos de lloque, los cuales eran transportados a Arequipa y otras ciudades, en las recuas de los arrieros que eran el transporte de la época (la carretera aún no llegó a Puquina hasta el 46). También era común que la genta saliera hacia los valles de la costa durante las temporadas de siembra y cosecha, como jornaleros agrícolas.

Ya dentro de la actividad lechera, antes del ingreso de Gloria a la zona, como la actividad ganadera estaba orientada principalmente al engorde para la venta de ganado, la producción de leche era mínima, se destinaba al consumo familiar, a la elaboración doméstica de queso y se hacía mantequilla natural que se llevaba en latas a Arequipa, en varios anexos existían descremadoras para elaborar este producto. Los productores mencionaron a varias familias que se dedicaban a elaborar mantequilla: los Portugal, Arce, Quispe, etc. Un dato curioso es que las familias se prestaban las vacas entre sí para tener leche, cuando alguien necesitaba leche para hacer queso o consumir leche y no tenía vacas o éstas no estaban en producción se prestaba una vaca de un vecino por quince días o un mes, pudiendo consumir la leche que ésta producía; y, a cambio, tenía que alimentar a la vaca por el tiempo del préstamo acordado.

Estas actividades y formas de vida desaparecerían con la llegada de GLORIA a la zona

A continuación, es notable el rol que esta empresa cumplirá en adelante, pues modifica el carácter de la producción, de auto subsistente a comercial, con lo cual se modificarán la estructura productiva, las costumbres y dirección de trabajo de la gente. Los agricultores empiezan a especializar la crianza de ganado vacuno para la producción de leche, y el cultivo de alfalfa, principalmente ocupará la mayor área cultivada del distrito. De esta manera, la actividad ganadera lechera, va tomando el rol principal en la economía local, es decir, el ingreso familiar fundamental es generado a partir de la venta de leche a la empresa GLORIA, y la producción agrícola de cultivos de pan llevar pasan a ser la actividad complementaria, orientada al autoconsumo principalmente y enviando al mercado los excedentes productivos.

- Algunos productores reconocieron esto, señalando que *“Ellos cambiaron la vida de Puquina, cuando llegaron, ya nadie salió a la costa ni hacía carbón o ccapo (plantas de Tola, empacadas para los hornos de las panaderías) con el*

pago quincenal había más movimiento de dinero y era más fácil vender leche que hacer mantequilla, lo cual nos empujaba a criar mas ganado”.

- Otro dijo: *“Yo creo que GLORIA cambió la situación de Puquina, la especializó en ganado y ya, cada quince días, la gente tenía dinero, nos garantizaban prestamos y daban apoyo técnico, aunque después se olvidaron de eso, pero ya nos amarraron”.*

Otros fueron menos enfáticos:

- *“Si ayudó a desarrollar pero no tanto, pagaban pero no compensaba el gasto de alfalfa, daba para sobrevivir, porque la venta de papas, cebolla, y otros productos ayudaba a los gastos de la casa”.*
- *“En parte sí ayudó, con su presencia se mejora el ganado y aumenta la producción y el ingreso”.*
- *“Ayudó a mejorar el ganado, pero en la genética misma no influyó mucho, ellos contrataron un técnico de inseminación que duró poco, la gente no aceptaba, salían animales que no respondían a lo que queríamos, más funcionaban los toros comprados en Arequipa”.*

De esta manera, la producción lechera se convierte en la actividad económica productiva de mayor importancia en el distrito, aportando entre el 70 y 75% del ingreso familiar, además, la ganadería vacuna lechera empieza a desarrollar de manera creciente, como vemos, promovida por la propia empresa GLORIA; y, cuando esta estuvo convencida de tener asegurados a los ganaderos, dejó de apoyar la actividad y se limitó a recoger le leche de los productores; pero ella fue continuada por los propios ganaderos, con el apoyo del Estado y de entidades de cooperación.

NOTA: Al momento de recuperar esta experiencia, la empresa GLORIA había decidido retirarse de la zona como empresa (oct. 2009), pero sin dejar de acopiar leche, esto hizo que transfiera su planta de enfriamiento, las operaciones de recojo de leche y el pago respectivo a los productores (aunque no lo había señalado explícitamente, ello no significó el abandono definitivo de la planta y las operaciones de recojo). En siguientes etapas se estarían transfiriendo las instalaciones y el sistema de administración de la planta enfriadora de Puquina. Para ello, los productores constituyeron una empresa asociativa de comercialización (AGROLACS). Sin embargo no pudieron manejar el proceso en forma empresarial, lo que representaba para Gloria un riesgo potencial de perder el copio de leche, por lo que se vio obligada a recuperar el manejo de la planta de recojo y enfriamiento de leche (enero 2011) y la entregó a los transportistas de leche, que constituyen la Asociación Señor de la Veracruz (febrero 2011). Esta administración está fuertemente influida por la empresa Gloria.

1.5.2.- El carácter dependiente de la producción ganadera

¿Cuál fue el elemento que permitió a la empresa GLORIA asegurar la dependencia del productor a su negocio? El pago quincenal, que inicialmente era en efectivo y luego se haría a través de cheques negociables (los camiones acopiadores de leche sufrían asaltos y obligó a la empresa a cambiar la modalidad de pago); esto le dio

una velocidad enorme a la disponibilidad de dinero y a la rotación del gasto familiar. Obviamente para el campesino acostumbrado a recibir dinero tres o cuatro veces al año, con la venta de la cosecha de los cultivos o los periodos de saca de ganado, esto era una “revolución” en sus hábitos y calidad de vida. Quincenalmente podía disponer de dinero para atender sus necesidades familiares.

En este aspecto también hay versiones un tanto diferenciadas de los productores, pues unos se muestran reconocidos a la presencia de Gloria y otros reconocen que fueron “atrapados” por ella.

Opiniones que aceptan la llegada de Gloria:

“Si Gloria no vendría no prosperaría la ganadería, se seguiría produciendo mantequilla, porque antes había descremadoras en varios sitios, también se producirían cultivos; pero, si ellos no hubiesen venido no tendríamos ganado lechero”.

“Si no hubiera venido no habría desarrollo ganadero, ni estaríamos como estamos ahora; quizás habría prosperado el ganado de engorde, pero no habría sido igual”.

Opinión moderada:

“Si gloria no venia, hubieran prosperado otros cultivos y el engorde del ganado, pero sería predominante la agricultura”.

Opiniones que rechazan la llegada de Gloria:

“La mayoría nos confiamos solo en producir para Gloria, y empezamos a depender de Gloria, el agricultor se dedicó a criar vacas y a depender de su quincena, Gloria nos daba concentrado y afrecho, que nos descontaba del pago, de esta manera ‘amarró al productor’”.

“No nos dábamos cuenta de eso (la dependencia), pero cuando llegaron las queserías nos dimos cuenta que estábamos mal, estábamos en un círculo vicioso. Ellos nos explotaban, nos dejaban cuando querían, a veces nos veían llegar con nuestro burrito y arrancaban el camión” (En la zona de La Capilla aún se dan estas cosas)

En resumen, tres factores influyen en la consolidación de GLORIA en el distrito, que generó una alta dependencia del productor hacia ésta, determinando una acción monopólica y explotadora del campesino:

1. El pago quincenal: este fue el elemento que impulsó la consolidación de Gloria en la zona, pues cambió la dinámica de comportamiento del productor, respecto a su modelo de generación de ingresos y gastos familiares. El pago quincenal les permitía disponer de dinero en efectivo, de manera permanente; en cambio, en su forma tradicional de recibir ingresos, por venta de ganado o

productos de pan llevar, solo tenían dinero en épocas de saca de ganado y de cosecha de cultivos, lo cual significaba recibir dinero líquido tres o cuatro veces al año. También realizaban al trueque con los alpaqueros de las zonas altas que traían carne seca salada (chalona) a cambio de maíz y papas.

2. Consolidación de la producción lechera como actividad económica principal: Gloria se encargó de que la producción de leche sea la principal actividad del distrito, a través de distintos tipos de apoyos: compra y venta de reproductores y vacas a precios y plazos “cómodos”, compra y venta de semillas de alfalfa mejorada a los productores, compra y venta de concentrados, asistencia técnica ganadera, etc. Todos estos servicios eran descontados a través del pago quincenal, con lo cual el productor podía acceder a una vaca mejorada, o a semillas de alfalfa, o a otros servicios, con relativa facilidad. Cuando la empresa tuvo la seguridad de que el acopio de leche en Puquina “estaba asegurado”, dejó de brindar los apoyos señalados.
3. El productor perdió la visión de búsqueda de alternativas distintas a la leche: Como resultado de lo anterior, el productor no tuvo capacidad para visualizar el potencial productivo de Puquina y se concentró en la producción de leche, con la seguridad de que este era el camino más idóneo para salir de pobre. Es cierto que su condición socioeconómica mejoró notablemente, pero también es cierto que este desarrollo tuvo un estrecho horizonte de concreción, pues pronto pasaría a ser más bien un mecanismo de amordazamiento de las capacidades de los productores, al mismo tiempo que una neblina que cubre la visión de las potencialidades productivas locales.

1.6. Sentimiento general por la situación en que se vivía

La situación de la gente se grafica con la frase de uno de ellos: *“Había deseo de progresar pero no teníamos idea de cómo hacerlo, vivíamos resignados, no hacíamos nada, aunque algunos veían que Gloria nos explotaba”* (Ricardo Mamani).

Lo que se observa en esta declaración es el sentimiento de querer y no poder, y de darse cuenta a medias de la realidad que caracteriza a la población del distrito; pero también subyace una fuerte actitud conformista, que jugaría un papel altamente restrictivo, en la búsqueda de su propio desarrollo, es decir en la interacción con las instituciones y programas de apoyo existentes. Esto significa que no se tenía una visión clara del rumbo que debía tomar el distrito para impulsar su propio desarrollo; pero también implicaba un conflicto entre la aspiración de cambiar sus condiciones de vida y la “comodidad” de no hacer, dando como resultado un comportamiento apático y poco comprometido. Pero también manifestaban los entrevistados, que existía la necesidad de la población de recibir capacitación y apoyo, que les permita entender su realidad y movilizar sus escasos recursos en la dirección más apropiada para todos. También reconocieron que el municipio no tenía recursos (entendemos que tampoco tenía capacidad operativa ni de propuesta) para enfrentar los desafíos del desarrollo distrital.

Otros aspectos importantes, que se desprenden de lo señalado por los entrevistados fue que la mayoría de personas vivían pasivas a las condiciones socioeconómicas existentes, debido a: 1) El costo de vida relativamente accesible a las familias, basado en la amplia variedad de productos de pan llevar que ellos cultivaban (frutales, papa, maíz, cebada, habas, etc.) y la disponibilidad de carne; 2) Poco interés por mejorar sus condiciones propias y asumir compromisos en forma organizada¹. Tal vez, el costo de vida relativamente bajo, con una canasta de alimentos fácilmente cubierta en este tiempo, inhibió el espíritu emprendedor de los Puquinas. Algunos productores comentaron: *“Teníamos tiempo para reunirnos y festejar, en ese tiempo no había TV, pero unos tocaban guitarra y la pasábamos bien”*

Así mismo, como parte de las preocupaciones de la población, entre los años 1985 y 1990 se generó una opinión generalizada en el sentido de buscar la separación de 4 distritos, de la provincia Sánchez Cerro y, como tal, del departamento de Moquegua, para integrar el eje Omate - Coalaque - Puquina - La capilla, a Arequipa, con el fin de *“salir del olvido de Moquegua”*. El resultado de esto fue la preparación de un diagnóstico y propuesta respectiva presentada por varios líderes locales al gobierno, aunque sin resultados favorables a dicha propuesta.

Otro esfuerzo fue la apertura de una tienda de FONGALSUR, organización creada por los ganaderos de Arequipa, Moquegua y Tacna, y recibió apoyo financiero del Gobierno, como vía de fomento, con el fin de promover el desarrollo ganadero del sur, aunque trajo reproductores para algunos ganaderos benefició a pocos. Luego, cuando retira el apoyo financiero (que afectó al pago de las planillas y parte de los insumos), quebrarían las tiendas de FONGALSUR en toda la región y la organización fue liquidada.

En resumen, la falta de recursos financieros, el bajo nivel de capacitación de la población, el bajo costo de vida, la disponibilidad de una canasta básica de alimentos, y la incomprensible actitud de apatía y conformismo; fueron factores inhibitorios en la búsqueda de alternativas de desarrollo diferentes a la producción de leche para la empresa GLORIA. Parece que esto podría completarse con otro factor adicional: la misma presencia y acción de GLORIA, quizás como el factor de mayor peso en las decisiones de la población, para sustentar su actividad en la producción de leche.

¹ Es importante señalar que se ha observado una característica especial en la población de Puquina, expresada en una habitual apatía y marcada actitud individualista, en su desenvolvimiento cotidiano, tanto en sus propias actividades como en las necesidades de participación colectiva. Mostrando poco interés por lo relacionado con el desarrollo. Esto debería ser parte de un estudio más específico.

2. El proceso de intervención

2.1. El Proyecto PER 66

Antes de la ejecución del proyecto “*Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos*”, codificado como PER-66, ejecutado por el CEDER, en asociación con la Fundación Louvaina de Bélgica; el CEDER había realizado cuatro intervenciones previas en el distrito de Puquina, la primera de ellas (1992-1994) estuvo dirigida principalmente a la construcción y reconstrucción de infraestructura menor de riego (reservorios, canales y compuertas); a la asistencia técnica al ganado vacuno lechero, que se hallaba en crítica situación sanitaria y productiva; al apoyo a la producción de papa, principal cultivo de pan llevar en ese entonces; y al impulso de la agroindustria láctea, inexistente aun en la zona (se instaló la primera planta quesera de Puquina). La segunda intervención (1995-1997) se orientó hacia el mejoramiento genético del ganado vacuno lechero y el impulso de la pequeña agroindustria láctea, teniendo un fuerte componente en el desarrollo forrajero y la instalación de nuevas plantas queseras. La tercera intervención (1998-1999) reforzó el trabajo anterior, incorporando un componente de apoyo a la gestión local buscó consolidar lo avanzado en las anteriores etapas de trabajo, impulsando la técnica de inseminación artificial para mejorar la calidad genética del ganado vacuno, y promoviendo una mayor producción láctea para el mercado regional. De esta manera, al inicio del proyecto PER-66, se habían logrado avances significativos: el rendimiento productivo de las vacas aumentó de 5.5 a 9 lts/vaca/día (en la actualidad la productividad ha subido a 12 lt./día/vaca), la población ganadera mejoró sus condiciones sanitarias y alimenticias, la inseminación artificial fue ganando la aceptación de los ganaderos, el número de plantas queseras creció hasta 8 pequeñas plantas artesanales, procesando un promedio de 3200 lts/día.

Este proceso marcaba una notable diferencia con el escenario encontrado a la llegada del CEDER a Puquina; sin embargo, cualquier detención o parada temporal de acciones, significaría un retroceso muy peligroso para el avance logrado a ese momento, pues las actividades más importantes (rendimiento lechero, mejoramiento genético, producción láctea, comercialización) aún no se habían consolidado. La población beneficiaria no había alcanzado la madurez y la capacidad técnica suficiente para continuar por sí misma, lo que se estaba produciendo es un conjunto de cambios y mejoras técnicas, fuertemente sostenidas por la intervención del CEDER, que había concluido no hacía mucho tiempo. Por eso, el proyecto PER-66 llegó en el momento más importante de este proceso de desarrollo, pues se estaban dando los pasos que necesitaban reforzarse para hacer sostenible el proceso.

El esquema general del proyecto es el siguiente²:

² La redacción original de esta parte se hizo en términos de haber logrado la situación que se plantea. Ej.: “Se ha incrementado el ingreso de las familias...”. Para efectos de facilitar la lectura, se cambió la redacción.

Su ámbito de intervención es en los distritos de Omate, con las cadenas frutícolas de Palta y Lima de Olor; y, Puquina, con la cadena de Lácteos.

Su objetivo general fue: incrementar el ingreso de las familias de pequeños productores de los distritos de Omate y Puquina.

El objetivo específico fue: incrementar la productividad de lácteos y fruta, en los distritos de Puquina y Omate.

Se propusieron cinco componentes o resultados:

1. Mejorar las condiciones de distribución y uso de los recursos hídricos.
2. Mejorar las prácticas de crianza y la calidad genética del ganado vacuno en el distrito de Puquina.
3. Incrementar y mejorar la producción de derivados lácteos en el distrito de Puquina.
4. Mejorar las prácticas de manejo e incrementar el área de los principales cultivos frutícolas en el distrito de Omate.
5. Mejorar las condiciones de comercialización de derivados lácteos y de frutas de Puquina y Omate.
6. Fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones locales con el objeto de potenciar su autonomía

Como vemos, cuatro de los cinco resultados propuestos, están relacionados con la cadena de lácteos y el distrito de Puquina.

Entre los indicadores principales para la cadena láctea tenemos:

- Incremento del rendimiento de leche de 9 a 12.5 L/vaca/día en 1110 vacas.
- Se incrementa el Valor Bruto de la producción de la agroindustria de derivados lácteos en 71.5 % , respecto al nivel actual
- Se ha incrementado la disponibilidad de agua de riego, a nivel de parcela en 12% en 200 has para 200 productores.
- Se incrementa la disponibilidad de forrajes en 1890 tm/año de forraje verde.
- Se obtienen 250 crías de alta calidad genética, mejoradas por inseminación artificial.
- 370 productores conocen y utilizan prácticas adecuadas de manejo ganadero.
- 10 microempresarios de derivados lácteos conocen y utilizan técnicas adecuadas de producción de derivados lácteos
- Se ha incrementado el volumen de procesamiento de leche en 2300 L/día (51.2% sobre el nivel actual).
- Se incrementa el volumen de comercialización de queso en 97.4 TM/año.
- 40% de la producción de queso cuenta con símbolos de identificación reconocidos por consumidores.

De todos estos objetivos, solo uno no ha sido cumplido: incorporar los símbolos de identificación en el 40% de la producción láctea, expresado en el uso de etiquetas con marca e identificación territorial. A la fecha el 10.6% de la producción cumple con este requisito.

2.2. La estrategia de desarrollo ganadero y los grandes cambios

En líneas generales, cuando el proyecto PER-66 se inició, se basó en los siguientes lineamientos previamente establecidos:

- Desarrollo de las capacidades humanas para apropiarse de conocimientos y tecnologías
- Brindar servicios de asistencia técnica a todas las actividades del proyecto
- Establecimiento de una política de alianzas estratégicas con actores locales
- Intervenir en todos los eslabones de la cadena productiva

A partir de ello se buscaron los siguientes logros principales:

- Mejoramiento de las condiciones de distribución y uso de los recursos hídricos
- Incremento de la disponibilidad y calidad alimenticia del ganado
- Mejoramiento de las prácticas de crianza y de la calidad genética del ganado
- Incremento del volumen y mejoramiento de la calidad de los productos lácteos
- Mejoramiento de las prácticas de gestión organizativa y del gobierno local

En términos de desarrollo de las capacidades técnicas y tecnológicas, el proyecto se propuso mejorar las prácticas productivas en tres áreas principales: manejo ganadero, producción de leche, y pequeña agroindustria láctea. Sobre la base de estas líneas, se diseñarían los planes de capacitación y asistencia técnica en las diferentes actividades del Proyecto.

Por último, la actividad de soporte financiero que el proyecto promovió, fue encargada a una institución especializada en microcrédito rural denominada FONDESURCO. En periodos iniciales (1994-1995), el CEDER manejó un fondo de crédito en forma directa, pero no pudo, mantenerlo por las deficiencias logísticas y de control típicamente financiero, por lo que el fondo, pequeño aun, fue transferido a FONDESURCO.

En este y los siguientes puntos del presente capítulo se podrá apreciar cómo se desarrolló esta estrategia, desde la experiencia y observación de los productores; pudiéndose apreciar también el nivel de sostenibilidad que el proyecto haya alcanzado, observando el grado de madurez del productor, a través de su opinión y perspectiva.

Muchos productores sostienen que la empresa GLORIA empezó a mejorar la ganadería de Puquina cuando trajo reproductores mejorados de otros lugares y difundió la inseminación artificial; sin embargo esto no duró mucho (1 año), pues en su propósito de introducir la inseminación artificial capacitó a varios técnicos, pero éstos se fueron de la zona dejando colgada la iniciativa de la empresa. Los avances que se dieron fueron poco relevantes, por lo que no se pudo comprobar la eficacia de dicha técnica. La opinión general fue que Gloria capacitó a personas que no tenían raíces ni motivos suficientes para permanecer por tiempo prolongado en

Puquina, como se esperaba que sucediera, lo cual no fue así, la empresa debió capacitar a gente que no podía irse de la zona, porque su actividad estaba estrechamente ligada a la tierra y al ganado, así como a la residencia de su familia en Puquina.

Ahora bien, ¿cuando empiezan los grandes cambios en la ganadería y en la dinámica económica de Puquina?

La premisa general es que la población se moviliza cuando las instituciones públicas y privadas se activan e intensifican su apoyo al desarrollo. En este sentido fue muy importante la participación de instituciones públicas como el Municipio Local, la Microrregión (dependencia del gobierno regional de Moquegua), el Ministerio de Agricultura, y los propios productores, a través de su Junta de Usuarios. Por las entidades privadas lo hizo el CEDER, cuya estrategia de establecer convenios con las instituciones locales, públicas y privadas fue muy acertada.

“Cuando Gloria nos dijo sobre la inseminación artificial y no funcionó, ya no creímos; y, cuando vino el CEDER y nos dijo que eso iba a cambiar tampoco creímos, pero nos hicieron hacer la prueba y resultó; además, ellos nos acompañaban siempre para no fallar”.

La diferencia estuvo en el proceso: el proyecto implementado por el CEDER incluyó reuniones de trabajo, capacitación, días de campo, parcelas demostrativas; con asistencia técnica y seguimiento permanente a los procesos desarrollados. Antes de promover la inseminación artificial, desarrolló un programa de asistencia técnica sostenida al ganado vacuno, impulsó un programa de construcción de infraestructura de riego, apoyó la producción de cultivos prioritarios para el consumo y promovió la transformación de leche en derivados lácteos, como alternativa al monopolio GLORIA. El objetivo de esta etapa de trabajo fue claro: posicionarse en la población, es decir, generar una sólida credibilidad de los productores hacia las propuestas de CEDER. Luego el trabajo de promover la inseminación artificial sería una columna de trabajo reconocida y seguida por los productores.

Es claro que el inicio, en cuanto al mejoramiento genético, no fue fácil, había dudas y prejuicios en la población, algunos decían *“¿Para qué hacemos eso?, se van a malograr nuestros animales, se van a machorrear”³*, prejuicio que aún existe en algunos productores. Sin embargo, el programa intensivo de desarrollo ganadero, entre cuyas acciones la inseminación artificial ocupó un lugar prioritario, donde la participación del beneficiario fue totalmente activa, terminó por convencerlo de la efectividad de esta técnica de mejoramiento genético.

Hubieron dos hechos que mencionaron los entrevistados, los cuales les resultaron particularmente motivadores en su expectativa por mejorar su ganado: **a)** La primera feria agropecuaria de Puquina, realizada el año 1995, el CEDER compró varias

³ Machorrear: Término utilizado para expresar el temor de que las vacas se queden estériles por acción de la inseminación artificial.

vacas mejoradas por inseminación artificial, del proyecto Majes, y las vendió al crédito a quienes previamente mostraron interés de compra por dichos animales, para ello se dispuso de un fondo de crédito en efectivo, que les permitía comprar al contado a la vaca de sus interés; **b)** Cuando empiezan las queserías, impulsaron el deseo de mejorar el ganado para tener más leche, pues ellas pagaban mejores precios que GLORIA, los ganaderos solicitaban cada vez más frecuentemente inseminar a sus vacas, al mismo tiempo que las mejoras en la calidad genética era notable.

“Cuando ya vimos que funcionaba lo que ellos enseñaban, nosotros seguimos lo que nos decían y así pudimos mejorar nuestras vacas y tener más leche...”

Cuando se generó confianza en la población, todo resultó más fácil, las instituciones vieron con buenos ojos el proceso y se involucraron más, firmando convenios entre CEDER, Ministerio de Agricultura y Productores, y entre CEDER, Municipio y Productores. Las acciones de coordinación se daban en el marco de los proyectos que venían ejecutándose en la zona, bajo la forma de reuniones de trabajo y planificación. La entidad con la que más coordinaba el CEDER fue el Ministerio de Agricultura, a través de su sede agraria.

“Empezaron con canales, capacitación en producción de papa y forrajes mejorados, a curar las vaquitas; pero la gente quería ver resultados, teníamos que ver y agarrar para creer. Cuando vimos, ya nos animamos en serio; yo por ejemplo, usé todas las variedades de alfalfa”.

Otro aspecto señalado en el proceso, fue la participación de los productores, calificada como positiva y espontánea, aunque limitada. Los productores más avanzados aceptaron todas las propuestas y las pusieron en práctica y luego es seguida por los demás. Algunos no las siguieron por costumbre o por ignorancia. En este sentido, los productores recordaron que la estrategia de asociar a los productores al proyecto (les fue entregado un carnet de usuario), fue una acertada estrategia, para ganar credibilidad y lealtad. *“Ahora ya no es así, ahora te dicen qué me das si participo”.* También es importante señalar que las iniciativas de cambio para el desarrollo de Puquina; y, particularmente de la ganadería lechera, no se generan en la población ni el gobierno local, sino formaron parte de la iniciativa privada, en este caso, de CEDER primeramente, y luego de otra ONG: El Taller.

Dentro de las actividades que tuvieron fuerte impacto, aparte del mejoramiento genético, fue el trabajo con pastos mejorados, es decir, la introducción de variedades mejoradas de alfalfa y de algunos pastos cultivados nuevos para la zona, además de impulsar la preparación de concentrado, pues ello permitió incrementar la disponibilidad y la calidad de la alimentación del ganado. La otra actividad, de impacto significativo fue el impulso de la pequeña agroindustria láctea, a través de constituir una empresa bajo la forma de sociedad anónima, esta empresa, aunque no pudo funcionar con las características de sociedad anónima, por la mentalidad comunal equivocada existente, pero fue importante en el impulso de la actividad transformadora de la leche.

2.2.1. El proceso de transformación tecnológica

“Todo era nuevo para nosotros, yo tenía que ver para creer...”

Cuando el CEDER llegó a Puquina, ejecutó un conjunto de acciones orientadas principalmente a: 1) Mejorar la infraestructura menor de riego (reservorios, canales, compuertas, partidores), con la finalidad de mejorar la disponibilidad de agua de riego; 2) Mejorar la producción de forrajes, con el fin de incrementar la disponibilidad alimenticia del ganado; 3) Apoyar la producción de papa, principal cultivo de la época, con semillas certificadas, a fin de mejorar el ingreso familiar; y, 4) Promover la transformación láctea, como alternativa al monopolio GLORIA.

Obviamente, este paquete de propuestas, que había sido trabajado con representantes de las instituciones locales y líderes comunales, fue considerado como una buena intención del CEDER pero nada más, es decir, no creyeron que se convertiría en un proyecto concreto, no había antecedentes de intervenciones similares; y, por lo tanto, las actividades que se ejecutaron (salvo infraestructura de riego) y la forma como se ejecutaron fue novedosa en la zona.

“Cuando vi esos camiones grandazos, trayendo cemento, fierro y madera para los canales, recién dije que era cierto lo que decían, después ya fue más fácil”.

Luego de la firma de los primeros convenios con la Junta de Usuarios, primero, y luego con el Ministerio de Agricultura, se generó mucha expectativa, que se iría convirtiendo en realidad con la ejecución de las obras de infraestructura de riego, la asistencia técnica al ganado, la siembra de nuevos forrajes, el ingreso de nuevas semillas de papa, etc.

Las alianzas estratégicas empezaron a funcionar con **elevado** entusiasmo y expectativa, el municipio de Puquina asumió el traslado de agregados (arena, piedra, cascajo) a las zonas donde se mejoraba la infraestructura de riego, el ministerio de agricultura apoyaba en los eventos de capacitación y coordinaciones con la Junta de Usuarios, los beneficiarios aportaban con su mano de obra y materiales de la zona (en el anexo de Santa Rosa asumieron el compromiso de pagar la inversión realizada por el proyecto de CEDER, y con ese mismo dinero duplicaron el tramo construido). Entonces fue más fácil desarrollar el resto de actividades, la población y las instituciones locales ya estaban aceptando al CEDER como su aliado más efectivo.

“Pero también aprendíamos, fueron claves las Charlas...”

Para generar aprendizajes y desarrollar capacidades técnicas productivas el CEDER impulsó programas sostenidos de capacitación en manejo del riego y mantenimiento de la infraestructura, manejo ganadero (producción de forrajes, sanidad, técnicas de crianza y mejoramiento genético), transformación láctea, cultivo de la papa, y organización comunal; lo cual motivó significativamente a los

grupos beneficiarios. Ellos dijeron *“la capacitación fue clave, aprendimos mucho, sobre todo en las prácticas de campo, pero también viendo resultados en otros”*.

En el proceso de capacitación fueron importantes: a) El sistema de coordinación con los beneficiarios (Junta de Usuarios y Comisiones de Regantes) y las instituciones locales (Municipio y Ministerio de Agricultura), sustentado en convenios de cooperación, reuniones de trabajo, y participación directa en los eventos respectivos, fue fundamental para movilizar a los actores principales del distrito y generar confianza en el proyecto, aceptando al CEDER como un socio natural del proceso de desarrollo agropecuario; b) Las acciones de capacitación, consistentes en curso modulares⁴, desarrollaron los aspectos de mayor necesidad de conocimiento y práctica por parte de los productores, adaptados a las estacionalidades de la actividad agropecuaria; y, c) La asistencia técnica, consistente en la ejecución de visitas personalizadas a los beneficiarios, para atender directamente al ganado o a sus cultivos forrajeros, papa, aromáticas (Orégano, anís, comino, linaza).

Además de brindar asistencia técnica propiamente dicha, las visitas servían para reforzar la capacitación y el proceso de transferencia tecnológica, constituyendo la capacitación y la asistencia técnica en dos columnas fundamentales del trabajo de los proyectos que CEDER ejecutaba en la zona. Luego, empezarían a notarse los primeros cambios en el manejo del ganado, en el incremento de rendimientos de los cultivos y en el incremento del volumen de producción de leche.

“Ellos (CEDER) empezaron a conocer a la gente poco a poco; por abajo, primero iban hasta Pochuayo y Tohata, y luego bajaron hasta Coalaque; por arriba, iban a Chuñuhuayo, y luego pasaron a Chacahuayo y Santa Rosa”

“Los Productores aprendíamos en la capacitación y la práctica, nos daban alertas, sobre cómo cuidar a los animales, como tener higiene de ordeño, como cultivar nuestras alfalfas, etc.”

“Pero no todos les seguían, algunos dudaban y otros creían que no necesitaban eso...”

Para generar el efecto multiplicador y difundir las propuestas introducidas, se trabajó con productores piloto, es decir con aquellos que tenían más interés en aprender y trabajar con el proyecto. Estos son aquellos pequeños agricultores o ganaderos, cuyo interés por involucrarse en una oportunidad de aprender y mejorar su situación, es mayor e inmediato, su disposición de arriesgar y probar, aún cuando no tenga el éxito esperado es abierta y decidida. Ellos se convirtieron en las locomotoras del tren del desarrollo en Puquina.

¿Qué actividades de las que ejecutaron les gustó más?

Las respuestas fueron variadas, en función a las necesidades de los beneficiarios. Vamos a dar un resumen concentrado de las acciones que más impactaron:

⁴ Curso modular: Comprende un conjunto de contenidos temáticos, organizados en un número de módulos de aprendizaje. Cada módulo se desarrolla en una sesión de dos días de duración.

- Alimentación, es el rubro que más atracción generó en los productores (27.6%), y se relacionó con los cultivos de alfalfa, avena y pastos mejorados, así como a la preparación y uso de concentrados.
- Mejoramiento genético (17.2%), a pesar de que existían muchas dudas, paralelamente había una alta expectativa de conocer el método, y la gente buscaba resultados para decidirse a tomar la inseminación artificial como vía para mejorar su ganado, por ello se sentían muy atraídos por los catálogos de reproductores nacionales y extranjeros.
- Dosificación (10.3%), estaba relacionada con la desparasitación de los vacunos, pues en la zona se daban altos índices de parasitosis. Ésta, como las tres siguientes actividades, tuvieron igual acogida en los productores,
- Semillas mejoradas de forrajes y gramíneas (10.3%), esta fue otra actividad de interés de los productores, la introducción de semillas de alfalfa, avena y pastos forrajeros fue una novedad, pero su aceptación fue progresiva y funcional al conocimiento de la semilla y la observación de otros productores que adquirían y sembraban las semillas mejoradas.
- Sanidad (10.3%), se relacionó con la acción preventiva y curativa de los vacunos, en diferentes casos clínicos (metritis, infecciones respiratorias, timpanismo, déficit de calcio y minerales, etc.) y productivos (control lechero, ordeño, alimentación, etc.)
- Uso de vitaminas y minerales (10.3%), esta línea tuvo buena aceptación porque, teniendo en cuenta que se trataba de una etapa de ingreso a la zona, cubría una alta deficiencia en la alimentación y la vitalidad de los vacunos, lo cual mermaba notablemente el rendimiento productivo.
- Ordeño (7%), la manipulación inadecuada del ordeño y, particularmente, de los pezones de las vacas, afectaba significativamente a la sanidad del animal y a la calidad de la leche, elevando los costos productivos y generando pérdidas de ingreso por devolución o castigo de la leche acidificada o contaminada con agentes externos.
- Destete (3%), tradicionalmente se acostumbraba a destetar a los terneros entre los 6 y 12 meses, constituyéndose en una mala práctica de manejo y con pérdida económica. El proyecto buscaba reducir este prolongado periodo a un horizonte máximo de dos meses de lactancia. Este sería un largo proceso de avance.
- Recría (3%), esta propuesta no fue parte de las primeras intervenciones por la rusticidad del manejo encontrado, fue introducida en intervenciones posteriores, con una aceptación lenta y progresiva.

Estas son las primeras impresiones de los productores, cuando la presencia del CEDER era reciente en la zona (entre uno y dos años de intervención permanente)

2.2.2. Procesos que se dan en el mejoramiento genético del ganado

Específicamente en el aspecto de la inseminación artificial, tal como hemos señalado anteriormente, el marco en que se desarrolla la propuesta, es la desconfianza natural de la población, pues ella venía de una experiencia “fracasada” con una empresa grande, GLORIA S.A., donde el error no estuvo en la técnica en sí, sino en la estrategia de implementación del sistema.

Los primeros resultados no pegaban y la gente decía “*se malogra mi vaquita, más efectivo es mi toro*”. O también existía la creencia de que “*las crías salen machorras y débiles*” (estériles). Estas dudas aún subsisten, pues algunos todavía se resisten a inseminar a sus vacas.

Cuando ingresó el CEDER con la propuesta de inseminación artificial como la forma más directa y apropiada para mejorar la calidad genética del ganado vacuno, tuvo que desarrollar un programa de trabajo como estrategia de ingreso que consistió en las siguientes acciones:

- a) Sensibilización a la población: Se recorrieron todos los anexos del distrito, convocando a reuniones o aprovechando las reuniones de los comités de riego, para difundir la técnica de la Inseminación Artificial como la forma más adecuada de mejorar la calidad genética del ganado en la zona, por ser de bajo costo, por brindar un gran salto en la calidad genética, por ser elegibles las características del ganado deseado, porque podría ser ejecutada por el propio ganadero, y contaría con la asistencia técnica permanente de los profesionales del CEDER.
- b) Capacitación intensiva sobre las técnicas de reproducción y las características y ventajas de la inseminación artificial.
- c) Se ofrecieron y brindaron servicios de diagnóstico, preparación del animal, inseminación de la vaca, manejo de registro, seguimiento a la vaca preñada.
- d) Se dio garantía de no malograr al animal o pagarlo si es que le pasaba algo (obviamente esto no pasaría ni pasó, porque los técnicos del CEDER conocían muy bien su trabajo).
- e) El propietario de la vaca pagaría el costo de la pajilla solo si su vaca se preñaba. Esto se mantuvo hasta que la demanda del servicio se hizo natural.
- f) Se trabajó con los productores que voluntariamente querían hacerlo, dando especial atención a los ganaderos denominados pilotos (quienes mostraron mayor interés e inquietud de cambio y asumían las nuevas prácticas con verdadero esfuerzo). Ellos posteriormente fueron los que mostraron los resultados a los demás.

Cuando la población empezó a ver vacas preñadas por la inseminación, entonces empezaron a solicitar el servicio en forma creciente.

¿Y cuáles fueron los factores que incidieron en el proceso?

Los entrevistados señalaron un conjunto de factores, tanto positivos como negativos que ellos consideran tuvieron que ver en el proceso de mejoramiento genético impulsado en el distrito de Puquina:

Factores positivos:

- Desarrollo del sistema de alimentación: La población aprendió mucho sobre cómo alimentar a su ganado, utilizando forraje verde y seco, concentrado, y vitaminas y minerales; aprendieron a tener especial cuidado con las madres y las crías, particularmente en el caso de ganado mejorado. Un productor dijo: “*No sabíamos darles concentrado, los animales no sabían comer concentrado,*

al comienzo les dábamos remojado en botella”. Esto refleja lo importante del aprendizaje logrado.

- Capacitación teórica y práctica: Fue fundamental para que el pequeño ganadero supere muchos prejuicios y creencias sobre el manejo del ganado vacuno lechero; recibieron conocimientos técnicos nuevos para ellos, los cuales fueron reforzando con las prácticas de campo y la asistencia técnica.
- Intercambio de experiencias: Esta actividad les permitió aprender de lo que hacían otros productores como ellos. Se realizaron visitas a experiencias desarrolladas en la misma zona, por productores piloto; pero también visitaron otras zonas de mayor desarrollo para observar los procesos y logros obtenidos.
- Asistencia Técnica: Fue otra columna del proceso de desarrollo realizado, consistía en realizar visitas personales a los beneficiarios para atender a su ganado en casos clínicos y productivos (sanidad, alimentación, reproducción, crianza, enfermedades, partos, etc.).
- Resultados concretos: este fue un importante medio de satisfacer el “ver para creer” de los productores de Puquina, pues cuando vieron los resultados en cada una de las actividades, especialmente en la inseminación artificial, la desconfianza y temor empezaron a ceder a la demanda de atención para su ganado.
- Mejoramiento forrajero: Los cultivos forrajeros encontrados tenían un manejo muy rustico, sin ninguna labor cultural para fertilizar al cultivo, pero un alto nivel de uso de plaguicidas para controlar el pulgón y otros parásitos de la alfalfa; además, las alfalfas tenían edades promedio de 20 años, con rendimientos muy bajos, la introducción de semillas frescas y mejoradas, con edades máximas de 5 años, buenos resultados en su rendimiento y resistencia a las plagas; ayudó mucho a mejorar la alimentación del ganado.

Factores negativos:

- Desconfianza: Fue el elemento que hizo más lento y dificultoso el proceso de mejoramiento genético del ganado en Puquina, ya que la población ponía la duda y prejuicio de por medio, asumiendo, en muchas ocasiones, actitudes de rechazo, no solo personal, sino compartiéndolo con otras personas, al método de inseminación artificial. La estrategia desarrollada por el proyecto de ese momento, pudo romper paulatinamente con esta barrera.
- Mala preparación de la gente: La mayor dificultad de los ganaderos era la detección oportuna del celo, pues no se podía determinar el momento apropiado para inseminar a la vaca por la información incorrecta que éstos daban al técnico. Este fue otro aspecto de bastante trabajo por parte del proyecto desarrollado.
- Condiciones naturales: La accidentada topografía de la zona, hacía difícil y lento el acceso al lugar donde se encontraban la vacas; y, si éstas se encontraban lejos del centro poblado, a veces ya no se podía llegar a tiempo, por la exigencia de desplazarse a pie (actualmente, además de las vías principales, no hay accesos carreteros a los distintos lugares de los anexos).
- Cobertura limitada: El proyecto tenía un solo técnico, y cuando era solicitado de más de un beneficiario o de una zona alejada no podía atender todos los pedidos, lo cual dificultaba la atención rápida y efectiva a toda la población.

Finalmente, hay que reconocer que la inseminación artificial no fue incorporada por todos los criadores de ganado, un sector aun importante de la población no asume la técnica de la inseminación artificial como la alternativa para mejorar su ganado. Las razones más frecuentes son: a) La persistencia de temores y prejuicios sobre la inseminación, a cuya base está el bajo nivel educativo de dicha población; b) La alta dispersión geográfica de la zona, que impide desarrollar una cobertura total y eficiente; y, c) El bajo nivel económico de algunos sectores poblacionales que limita la compra de semen de calidad.

2.2.3. Impacto del mejoramiento genético en la comercialización de leche (agroindustria láctea)

El objetivo central de mejorar la calidad genética del ganado vacuno fue incrementar la productividad y el volumen de producción de leche, para finalmente incrementar el ingreso de las familias beneficiarias. Es claro que el mejoramiento genético estuvo acompañado de otras acciones de mejoramiento ganadero, tales como la alimentación (producción de forrajes, uso de concentrados, aplicaciones de vitaminas y minerales), la sanidad, y nuevas prácticas de crianza; pero el mejoramiento genético tenía la función de viabilizar el funcionamiento de la ganadería vacuna lechera, en una escala mayor de producción y rentabilidad, así como garantizar su sostenibilidad. Esto necesariamente tenía que dar como resultado el aumento del volumen producido de leche y, con ello, buscar una alternativa a GLORIA, en la promoción de la pequeña agroindustria láctea.

Tal panorama modificaría el sistema exclusivo de comercialización de la leche, porque ingresaron al escenario las pequeñas plantas queseras impulsadas por el CEDER, a través de sus proyectos.

“Perdimos por zonzos, en Puquina hubo duda y pereza de abrir una planta quesera, y al no hacer caso se fueron a Chuñuhuayo...” (Zacarías Quispe)

El antecedente se remonta a 1993, cuando el CEDER convoca grupos organizados de Puquina, para impulsar la instalación de una planta quesera de propiedad colectiva. La primera opción se otorgó a los productores de Puquina, por su ubicación central en el distrito; sin embargo, por la desorganización y bajo interés de los productores se decidió instalar la planta en el anexo de Chuñuhuayo, cuyos pobladores mostraron un alto interés y capacidad de trabajo comunal.

La planta se construyó en terreno comprado por la asociación de productores del anexo, con financiamiento del Fondo Contravalor Perú Canadá, para lo cual se constituyó una empresa de Sociedad Anónima, conformada por 27 socios. Luego de que la planta entra en funcionamiento y se mejora la condición socioeconómica de sus integrantes, en Puquina se produce un efecto multiplicador, pues surgen varias plantas y acopian leche en cantidades cada vez mayores, generándose una competencia más abierta con la empresa GLORIA, la cual se obligó a mejorar en algunos puntos el precio de la leche, beneficiando significativamente a los productores de leche. Inicialmente se producía queso fresco del tipo Paria, pero progresivamente, sobre todo cuando la planta fue alquilada a un tercero (los socios

no podían administrarla directamente), se produjo una excelente variedad de derivados lácteos, dando prestigio a Chuñuhuayo.

Este cambio tuvo un impacto importante, se apreció en el precio de la leche, pues para ganar proveedores, la planta quesera ofreció algunos puntos más en el precio (GLORIA S/ 0.48/lit., Planta Quesera: S/ 0.50 - 0.52/lit.), además devolvía el suero y recogía la leche en horarios más cómodos para el productor.

Con el progresivo surgimiento de varias plantas queseras, se pudo competir con GLORIA por la leche, lo cual favorecía al productor. Así, el precio de la leche fue subiendo por GLORIA a S/ 0.60/lit. → 0.65 → 0.70 → 0.80, etc., y las plantas ofrecían dos o tres puntos más por encima del precio de GLORIA.

Si al aumento en el volumen de producción de la leche no hubiera correspondido la propuesta de la pequeña agroindustria láctea, los productores hubieran sufrido la imposición del precio por parte de GLORIA, dado que los volúmenes acopiados en Puquina podía despreciarlos sin sufrir el menor impacto por ello. La presencia de las plantas queseras cambió el panorama.

La estrategia de los productores se ajustó a sus expectativas y aversión al riesgo, algunos entregaban toda su producción a las plantas queseras, otros más conservadores lo hacían por mitades, es decir, 50% de su producción entregaban a las plantas queseras y el otro 50% a GLORIA, así tenían la seguridad y puntualidad en el pago acompañado de un mayor precio. Además de una estrategia natural de seguridad, tuvo su antecedente histórico, ya que años atrás un quesero desapareció sin pagar varias semanas, dejando dudas sobre trabajar con una planta quesera.

“Había algo de miedo, ya nos hicieron el cuento, algunos queseros no pudieron pagar y fugaron” (Arturo Alvarez).

Otro productor dijo: *“Siempre hay temor cuando son nuevos, vinieron a conversar para ver si podíamos darles leche, nos ofertaron tres puntos más que Gloria y nos gustó la idea. Vinieron como cualquiera, no tenían equipo, usaban ollas”* (Narciso Quispe)

En general, el desarrollo de la pequeña agroindustria láctea, trajo varias ventajas a los productores de leche, tales como:

- Mayor precio por el litro de leche
- No hay quincena adentro, como lo hacía GLORIA, el pago es la quincena vencida (algunas queserías manejan el sistema de quincena adentro)
- Facilita horario de entrega, se adapta a horarios más flexibles
- Pago se realiza en efectivo, Gloria lo hacía en cheque.
- Hay devolución del suero, según la cantidad entregada, aunque aún no se pueda aprovechar adecuadamente este subproducto
- Queseros dan anticipos de pago a los proveedores, lo que favorece al productor
- Tanto productores de leche como queseros desarrollan capacidades de negociación
- El sistema de comercialización de leche se hace más competitivo y estimulador

2.3. Los grandes cambios para el mercado, según los actores

Cuando se indagó sobre los grandes cambios que el productor consideraba que se habían dado a favor de participar con mejores posibilidades en el mercado, llamó mucho la atención la siguiente afirmación:

“Al productor no le importa su desarrollo, no quiere involucrarse, si capta una idea bien, pero si no puede sigue adelante con lo suyo. Aún los jóvenes siguen esta tendencia. Pero, de todas maneras, la gente participa más en sus propias actividades, hay cambio de mentalidad que debe ser consolidado para generar un cambio total de actitud”. (Ricardo Mamani)

Este comentario fue pronunciado con cierta amargura por la situación de la gente, muy pegada a su forma de pensar y mirar las cosas, tal vez muy conformista. Sin embargo, reconoció que se habían dado cambios importantes en el distrito.

Una de las principales mejoras conseguidas ha sido el conocimiento práctico adquirido por los productores en el aspecto productivo, pues en forma unánime señalaron que los mayores aprendizajes se dieron en el conocimiento de semillas y siembra de alfalfa y pastos (introducción de alfalfa y pastos mejorados, fertilización de fondo, labores culturales); en la alimentación del ganado (racionamiento, preparación de concentrados); en el ordeño (higiene, doble ordeño); en la sanidad de los vacunos (desparasitación, uso de medicamentos, reconocimiento de enfermedades más comunes); en el mejoramiento genético (preparación de la vaca, detección del celo, inseminación artificial); en la preparación de fertilizantes orgánicos (Biol). Reconocieron que la capacitación permanente y reforzada con la asistencia técnica, dio buenos resultados.

Como resultado de todo esto se pudieron concretar varios logros que favorecieron la relación del productor con el mercado:

- Aumento significativo del volumen de producción de leche (de 5.5 lts/vaca/día que se tenía en 1994 se incrementa a 12 lts/vaca/día en 2010), incrementando la oferta de leche y permitiendo abrir otras posibilidades de comercialización (plantas queseras).
- Puquina se fue haciendo conocida como zona ganadera y productora de leche y queso, lo cual permitió que pequeños criadores de otras zonas (Ubinas, Polobaya) compren ganado mejorado en Puquina; se desarrolle la agroindustria láctea artesanal; y, se desarrolle una cadena de comercialización de derivados lácteos, en base a redes familiares en Arequipa.
- Desarrollo de capital pecuario de buena calidad genética que eleva el valor bruto de la producción del distrito y propicia condiciones para el desarrollo de un mercado local y regional para la comercialización de ganado vacuno lechero
- Generación de un espacio de coordinación y concertación entre instituciones locales relacionadas al agro, para analizar los problemas existentes, reflexionar sobre aspectos del desarrollo local y tomar decisiones de trabajo conjunto, mejorando las capacidades de negociación de los productores. Sin

embargo, el trabajo realizado no se hizo sostenible, debido al cambio de autoridades (alcalde, presidente Junta de Usuarios

2.4. Las grandes dificultades del proceso

Así como fueron dándose éxitos y avances sustantivos en el desarrollo ganadero de Puquina, también hubo dificultades que debieron sortearse durante todo el proceso desarrollado. A continuación se detallan las principales dificultades señaladas por los pequeños ganaderos:

- 1) Cuando el CEDER llegó a Puquina encontró, además de la natural desconfianza de la población, que existía con las instituciones nuevas y sus propuestas, una fuerte incredulidad en la viabilidad de la inseminación artificial, como método efectivo de mejoramiento genético, la cual estuvo sustentada en las fallidas experiencias promovidas por GLORIA, varios años atrás, desconfianza reforzada por el prejuicio y el concepto errado sobre el método señalado (malogra la matriz de las vacas y se esterilizan, nacen animales débiles, debe funcionar al 100% de efectividad, las crías no sirven para la altura, etc.). Algunos pensaban también que con la sola presencia del profesional, la inseminación y posterior preñez de su vaca estaba asegurada, no reconocían que la probabilidad de preñamiento de una inseminación, en la raza Holstein; tiene un porcentaje de probabilidad límite de entre 70 y 75%, en tanto que en la zona misma este porcentaje era de 60 a 65%, comprobado en la práctica. Este factor haría que muchos pequeños criadores de ganado no hayan aceptado hasta ahora el método.

Recordemos lo que dijo una beneficiaria: *“Cuando Gloria nos dijo sobre la inseminación artificial y no funcionó, ya no creímos; y, cuando vino el CEDER y nos dijo que eso iba a cambiar tampoco creímos, pero nos hicieron hacer la prueba y resultó; además, ellos nos acompañaban siempre para no fallar”* (Antonia Casani).

- 2) La capacitación del productor, antes del proyecto y con el proyecto (primera etapa), desarrolló todos los aspectos necesarios para asegurar el éxito de la inseminación artificial; sin embargo, no puso énfasis en la práctica cuidadosa y permanente de tres aspectos:
 - Reconocimiento del celo: Los criadores de ganado, no podían reconocer adecuadamente, cuando sus vacas entraban en celo, el momento más preciso para realizar la inseminación artificial, lo cual les garantizaría la efectividad del método. Se presentaban muchas deficiencias en este aspecto, pues algunos daban información incorrecta sobre el momento de inicio del celo, otros no podían reconocer las señales del celo, y otros se olvidaban de observar la cercanía del celo y seguir al animal. Esto daba lugar a que se realice una aplicación incorrecta de la inseminación.
 - Seguimiento disciplinado del proceso de preñez de la vaca: Gran parte de beneficiarios no lograron adquirir el hábito de manejar bien los registros reproductivos que el proyecto les entregó, para lo cual los capacitó. Algunos

los llevaban en forma regular y con acierto, otros no pudieron hacerlo; entonces, el seguimiento del proceso reproductivo la vaca fue deficiente. Este es uno de los temas que no ha sido totalmente resuelto, pues aún quedan muchos beneficiarios que no logran disciplinarse en el manejo de registros.

- Preparación de la vaca: Otro buen número de beneficiarios tuvo dificultades en la preparación de las vacas seleccionadas para inseminar, antes y después de la inseminación, para garantizar un estado de preñez y de parición adecuados, así como asegurar el estado de salud de la cría. La dificultad se centró en las deficiencias del cuidado del animal (aplicaciones de calcio, vitaminas y minerales, alimentación planificada, control de la preñez, etc.), por parte del beneficiario, lo cual incidía en la pérdida de eficiencia de la inseminación artificial.

Una mujer ganadera dijo: *“Me demoré 5 años probando y aprendiendo para tener éxito, al comienzo me entraba fuerte duda, cuando gastaba en pajillas y no prendía la vaca. Ahora ya funciona mejor, además, pusieron un balón en la zona”*.

- 3) Otro problema significativo fue la dispersión de la zona y la topografía muy accidentada, que dificultaba la accesibilidad y la oportunidad para brindar el servicio de inseminación. A esto se sumó la deficiencia de disponibilidad de equipos en número y ubicación adecuados. Las consecuencias fueron que muchos beneficiarios del proyecto no podían comunicar a tiempo a los técnicos del proyecto sobre la oportunidad de inseminar a sus vacas, o por la distancia existente, el técnico no llegaba a tiempo para realizar el servicio respectivo. Poco a poco se fue salvando este problema, instalando postas zonales de inseminación y capacitando promotores expertos en inseminación artificial. En algunas postas zonales, donde los municipios se comprometieron a dotar de nitrógeno líquido a los balones de inseminación, no cumplieron con su compromiso, afectando al desarrollo ganadero del distrito.
- 4) El Minifundio fue otro de los problemas señalados, pues dijeron que los pequeños y accidentados terrenos (algunos tenían unos pocos andenes), afectan al manejo del ganado, ya que no se puede criar ganado mejorado en extensiones tan pequeñas, debido a las características fenotípicas físicas de los animales, adaptables a terrenos planos no accidentados (ejm: las vacas mejoradas tenían la ubre grande y baja, lo cual hacía que esta sufra golpes en los terrenos accidentados). Esto fue superándose con la búsqueda de fenotipos especiales para terrenos accidentados.

Por la experiencia en otras intervenciones similares, el CEDER conocía de la natural desconfianza de las poblaciones, no solo porque no conocen a los nuevos benefactores, sino porque han tenido experiencias frustrantes con anterioridad al proyecto. Por eso la estrategia de entrada ejecutada por el CEDER fue ejecutar acciones de más fácil aceptación por la población: Infraestructura de riego, producción de cultivos de pan llevar (papa), cultivo de forrajes, asistencia técnica al ganado

Otras debilidades que afectaron el proceso:

A pesar del esfuerzo de coordinar y buscar la cooperación entre las instituciones públicas y privadas locales, hubo algunos factores que limitaron un mejor desempeño:

a) Déficit de coordinación entre las instituciones

La coordinación entre instituciones, organizaciones y productores no fue constante, en unos casos porque cada una de ellas estaba “metida en sus cosas” y no le quedaba tiempo para coordinar; y, en otros casos, por los celos institucionales (Ejm: el personal de la oficina de la Administración Técnica del Distrito de Riego - ATDR, con sede en Puquina, no gustaba de coordinar con las demás instituciones y, a veces, “presionaba” a la Junta de Usuarios para que ésta no coordina con las demás instituciones). El CEDER tiene como política de trabajo, la coordinación interinstitucional; sin embargo, esto no fue mejor por la debilidad de las repuestas de algunas instituciones locales (ATDR, PRONAMACHS, Junta de Usuarios).

Al decir de los productores, faltó mayor organización entre las instituciones, esto es clave para lograr mayor éxito, faltó más concertación. *“Deben trabajar en conjunto, se observó que cada uno iba por su lado”*.

b) Débil respuesta, activa y organizada, de la población

“Estamos desunidos, ahora cada uno trabaja por su lado. Trabajando solos, nunca habrá verdadero desarrollo. Debemos tener jaranas de confraternidad y no de diversión, para estar unidos”.

Los productores reconocen que podrían haber trabajado mejor, siempre y cuando haya mejor organización y unidad de la población. Una gran paradoja que se dio en las personas es su tendencia a sentirse autosuficientes frente a sus “paisanos” y poco dispuestos a apoyarse entre ellos; sin embargo, manejaron la costumbre de pedir a las instituciones “que les hagan todo”, a veces ni siquiera ponían su propia fuerza de trabajo, afirmando que *“todas las instituciones tienen plata para la mano de obra”*. Por ello, conscientes de su debilidad organizativa, señalaron la importancia de unirse en adelante. *“Si no es así, cualquier institución que venga pisará en vano”*, reconocieron.

c) Bajo compromiso en el desempeño de los profesionales

También hubo críticas hacia los técnicos del proyecto, a través de tres aspectos:

- **La Puntualidad:** Los productores señalaron una frecuente actitud de los técnicos de todas las instituciones, incluyendo los del proyecto, de llegar tarde a los compromisos contraídos con la población, lo cual incomodaba a los que asisten puntualmente a las convocatorias recibidas, especialmente del proyecto (es innegable que también hay muchos productores con hábitos de impuntualidad muy marcados), ya sea a reuniones de coordinación, eventos de capacitación, o acciones de asistencia técnica. En este sentido, comentaron que debiera darse un mayor seguimiento al desempeño de los técnicos, por parte de

los responsables de cada institución (directivos del CEDER en el caso de los técnicos del proyecto).

“Cuando citen a una capacitación, sean puntuales para no generar desconfianza. Los funcionarios deben preocuparse más por el trabajo de sus técnicos”.

En contrapartida, destacaron la importancia de disponer de medios telefónicos móviles para facilitar la comunicación con los profesionales del proyecto (lo cual antes no era posible).

3. La Situación actual

3.1. Imagen actual de la ganadería

Han pasado 17 años desde que el CEDER llegó a Puquina y realizó varias intervenciones, abordando diferentes líneas de trabajo, lo que valió para establecer un sólido vínculo de confianza con la población y alcanzar logros que representan verdaderos cambios en la situación socioeconómica de la población.

La percepción general de la ganadería actual en Puquina es que hay un notable cambio en esos últimos 17 años, lo que se expresa en los siguientes aspectos:

- Significativa mejora de la calidad del ganado vacuno, antes el común denominador de la zona era el ganado criollo, ahora la mayor cantidad de ganado es de raza mejorada Holstein (se estima que el 55% del ganado, es mejorado en todo el distrito), esto implica una mejor línea de ganado, mejor producción, y el manejo más sensible de los animales, por su propia característica genética. Como resultado de ello es que el rendimiento lechero por vaca es de 12 lt./vaca/día (antes era de 5.5 lt./vaca/día), con doble ordeño, así mismo, se tiene un mejor ganado de engorde y el número de crías está aumentando sostenidamente (855 crías nacidas por inseminación artificial aproximadamente).
- La producción forrajera ha mejorado notablemente, se han introducido y adaptado nuevas variedades de alfalfa (SW8210, CUF101, Tambo Mejorada, California) con mayor rendimiento y pastos cultivados (Magnum, Andrade, Betsfor, Boxer, maíz forrajero), se aprendió a sembrar avena para las temporadas de frío; y, se desarrollaron prácticas de conservación de forrajes (ensilado, henificado). Aunque se reconoce que aún falta mejorar el manejo de las pasturas.
- Se ha logrado un manejo eficiente de la alimentación de ganado, introduciendo. Ahora los ganaderos utilizan concentrado preparado por ellos mismos y aplican vitaminas y minerales, calcio, con lo cual aseguran el mejor rendimiento lechero de los animales. En resumen, ahora crían el ganado con mayor conocimiento y técnica, se cuida mejor al ganado para que produzca más leche. Los beneficiarios dicen que *“antes se criaba por criar, los animales crecían como podían, no sabíamos como criarlos técnicamente”.*

- Incremento del nivel de capitalización de los beneficiarios en ganado y en infraestructura de protección y crianza (antes, el valor de un Hato ganadero era de aproximadamente S/5500.00; ahora este valor es de S/ 10500.00 a más). El mayor capital está dado por el nacimiento de nuevas crías, muchas de las cuales ya están produciendo leche y, más aún, otras vacas son de tercera generación, es decir, son nietas de vacas inseminadas. Las hembras han pasado a formar parte del capital activo de los ganaderos y los machos, en algunos casos son conservados como reproductores y, en otros, son vendidos también como reproductores. En menor grado se ha capitalizado a través de la construcción de establos, cobertizos, bebederos, etc. Constituyendo un valioso activo de los beneficiarios.

Para los entrevistados, aún hay camino por recorrer, pues tienen temor a invertir o a perder lo invertido (“*es muy caro y no creo que vale la pena gastar*”) y no arriesgan fácilmente mejorar su hato y su producción; si bien es cierto que el mercado de la leche ha crecido, todavía hay incertidumbre en las gente, ya que por un lado consideran que la empresa GLORIA maltrata al productor de leche; por otro lado, no hay total confianza en las plantas queseras, a pesar del mejor pago que estas realizan.

Cuando se les preguntó sobre la nota que le pondrían al escenario actual de la ganadería, tomando el 10 como máximo, el promedio obtenido fue 7, señalando que falta trabajo en genética (selección adecuada del reproductor para lograr características ideales, que todas las vacas sean mejoradas y todos los pobladores se dediquen a ello, mejorar más el sistema de alimentación, mas postas de inseminación), el manejo de nuevos pastos (resistentes a las plagas y al frío, de mayor rendimiento) y la mejora de la disponibilidad de agua (el agua es la mayor necesidad de Puquina, se necesitan mini represas y otros sistemas de riego).

También se señaló que debe estabularse el ganado, lo cual sería “fabuloso”, pues la dispersión de parcelas hace dificultoso movilizar al ganado, y la mano de obra es escasa. También consideraron necesario realizar investigación a través de parcelas experimentales.

Finalmente señalaron que se debe fortalecer la organización y recuperar la confianza de los productores con obras concretas para el agro, porque “*las autoridades actuales no funcionan*”. Concluyeron remarcando que algunos ya han alcanzado el desarrollo esperado como ganaderos, pero una buena parte aun no lo han logrado (45%).

3.2. El nuevo perfil del agricultor: emprendedor y negociador

Ganadero actual sabe más que antes, sabe más de ganado y agricultura, hay mejor conocimiento del manejo ganadero. Frente a un escenario donde imperaba una mentalidad costumbrista y pegada a sus conocimientos empíricos y creencias, el pequeño criador no sabía manejar técnicamente su ganado, lo más común era dejarlo que pastoree a su libre albedrío, no conocía de la sanidad ni del ordeño adecuado. En resumen, estaba poco capacitado para manejar adecuadamente su

hato y, como ellos mismos dicen, “antes criábamos al champú” (como sea, sin el menor cuidado y conocimiento técnico).

Ahora se puede apreciar una mentalidad de cambio y mejora, el pequeño criador ya sabe manejar su hato, ahora piensa en superarse, en criar buenos animales, en inseminar, conoce de sanidad e higiene del ordeño, algunos están estabulando su ganado. En general se observa que tiene buena capacitación y asesoría, y muestra mayor compromiso de mejorar su actividad.

Por otro lado, el ganadero actual muestra una personalidad con mentalidad emprendedora, tiene visión de progreso, ya piensa en cómo lograr mayor rentabilidad y alcanzar mejores condiciones, tanto en su actividad productiva como en la búsqueda de ganancia, a diferencia de su tradicional conducta conservadora y resignada, donde solo se preocupaba de ganar para comer y, como dicen ellos, “*no se daban buen trato*”.

Otra expresión de la mejora del beneficiario del proyecto, es su mayor capacidad de compra, que se observa en el cambio en la manera de vestir, en el mejor trato que se da a sí mismo, en la manera de conversar de ganadería y otros temas. Ahora participa en procesos participativos, tal como el presupuesto participativo. Los entrevistados reconocen que teniendo mayores ingresos tienen más comodidades y pueden ver TV y oír radio y que éstos medios han influido en ellos.

Si queremos resumir lo descrito anteriormente, lo podemos hacer con facilidad, tomando una frase de uno de los entrevistados: “*Si veo a un ganadero como era 15 años atrás, vería a un desconocido*” (Amilcar Flores).

3.3. Las características actuales de la comercialización

Estructura productiva actual:

La cedula productiva actual de Puquina, tiene en la leche a su principal producto, y al queso como el derivado de la leche mas producido. El área de cultivo de forrajes ocupa aproximadamente del 80% del área agrícola del distrito. Esto muestra un incremento relativo de lo que fue hace 17 años atrás, pero si se modificó la calidad y la productividad ganadera, por lo tanto también se incrementaron los volúmenes de producción, los cuales permitieron desarrollar la agroindustria láctea artesanal. Hace 17 años el volumen promedio de producción de leche era de 7200 lts/día, ahora este volumen ha crecido a 15800 lts/día aproximadamente. Como resumen, podemos decir que el conjunto forrajes-leche-queso representan el 70% de la actividad económica de Puquina.

Sobre los demás productos: el maíz (3% del área agrícola), la papa (6% del área agrícola), el orégano (5% del área agrícola), y las habas (3% del área agrícola), y otros cultivos (3%), completan la cedula productiva de Puquina. Con excepción del orégano, todos los demás productos son tradicionalmente cultivados en el distrito; la aparición del orégano como producto de exportación tuvo gran desarrollo entre el 1999 y el 2003, generando que otros cultivos como la cebolla, el ajo y el zapallo

fueran desplazados en la cedula de cultivos de Puquina, como de menor importancia (hasta antes del orégano fueron cultivos esencialmente orientados al mercado, con baja cobertura de comercialización).

Mercado:

El mercado principal para la producción general de Puquina es la ciudad de Arequipa y en menor volumen otras ciudades o destinos. Veamos antes como distribuyen los distintos productos según su destino final:

- Leche: Prácticamente el 100% de la producción lechera (14500 lt./día promedio) es destinada al mercado, no se tienen datos exactos, pero sí bastante aproximados; aproximadamente el 2.7% se destina al autoconsumo local; el 55.2% se comercializa con la empresa GLORIA y el 42.1% se comercializa con las plantas queseras de la zona.
- Derivados lácteos: Mensualmente se comercializan aproximadamente 23 TM de queso y 3 TM de yogurt, cuyo destino principal es Arequipa. La venta local es pequeña aún (4% en queso y 0.5% en yogurt, aproximadamente), pero mantiene un ritmo aun lento de crecimiento y se ha convertido en parte del patrón de consumo del distrito. Esta línea de producción constituye un motor dinamizador de la economía de Puquina, pero no es adecuadamente aprovechada por los productores respectivos.

Una dificultad observada en este mercado es que Prácticamente el 100% de la producción lechera (14500 lts/día promedio) es destinada al mercado, no se tienen datos exactos, pero sí bastante aproximados; aproximadamente el 1.5% se destina al autoconsumo local; el 48.8% se comercializa con la empresa GLORIA y el 49.7% se comercializa con las plantas queseras de la zona.

- Ganado de engorde: Es una actividad antiguamente muy importante y en la actualidad es una actividad complementaria y una especie de caja chica de los campesinos. El mercado de ganado es Arequipa, y en menor grado otras ciudades, como Moquegua, Tacna, Ilo.
- Papa: Tradicionalmente se produce para el autoconsumo, pero se destina una parte de excedentes para el mercado (30%), con el fin de obtener algún ingreso complementario. El mercado es Arequipa
- Maíz: Este cultivo también se destina mayoritariamente al autoconsumo (80%) y una menor parte se lleva al mercado arequipeño.
- Habas: En este caso suele compartirse la producción entre al autoconsumo y el mercado, en una relación de 50/50% aproximadamente, siendo Arequipa su destino.
- Zapallo: Este cultivo es utilizado exclusivamente para el autoconsumo, aunque años atrás se comercializaba una parte importante de la producción.

- Cebolla: Este cultivo también se destina exclusivamente para el autoconsumo local.
- Orégano: A diferencia de los anteriores, este cultivo es de exclusiva producción para el mercado, tanto regional como para la exportación a países vecinos (Bolivia y Chile).
- Otras plantas aromáticas (Tomillo, Mejorana, Estragón, etc.): En los últimos años se está incursionando en la producción de plantas aromáticas, principalmente para la exportación, aunque todavía se está produciendo en pequeña escala.

Precios:

La leche es el producto que en los últimos años ha cobrado la mayor importancia económica en el distrito de Puquina, pues más del 70% de la economía distrital se mueve en torno a la leche. Si bien su precio no es el mejor pero tampoco parece el peor; ya que el costo de producción de un litro de leche es de S/ 0.70 y el precio de venta a GLORIA es de S/ 0.93; por su parte, el precio de venta a las queserías varía entre S/ 0.95 y 1.00; esto significa que existen márgenes de utilidad de entre 12.5 y 26.3%; sin embargo, los productores no están conformes con este precio, pues creen que debe estar en un rango de S/ 1.00 como mínimo (30% de utilidad) a S/ 1.50 como adecuado (53% de utilidad). El consenso fue de aspirar a un precio de S/ 1.20 el litro para compensar los elevados costos de mano de obra, sales minerales, concentrado, forraje, forrajes, etc.

En este panorama, podemos comprender fácilmente la aspiración de tener un mejor precio por el litro de leche, pues un productor que vende 30 lt./día, tendrá una utilidad de S/ 180.00 al mes; un productor que vende 100 lt./día tendrá una utilidad de S/ 600.00 mensuales; y, un productor que vende 150 litros diarios recibirá una utilidad de S/ 900.00 al mes. Si sabemos que el promedio de producción por usuario es de 36 lt./día, con tres vacas en producción, obtienen una utilidad mensual de S/ 252.00, la aspiración de mejorar el precio resulta lógica. En las condiciones actuales del mercado es muy difícil conseguir el incremento del precio de la leche; lo cual sugiere la búsqueda del incremento productivo para mejorar el ingreso. Este incremento debe sustentarse en la mejora continua del rendimiento, antes que en el aumento del número de vacas, a fin de no transgredir el límite de soportabilidad de las superficies forrajeras. Si se optara por incrementar el número de vacas tendría que pensarse en una estrategia de crianza basada en la estabulación del ganado y la alimentación en base a concentrados y heno comprado. La pregunta es ¿hasta dónde es factible, técnica y económicamente, esta posibilidad?.

En general valdría la pena preguntarse y realizar un estudio para determinar cuál es el límite para este desarrollo, teniendo en cuenta las restricciones que ofrece la poca superficie agrícola, la tan accidentada topografía de la zona, y las estrechas capacidades económicas de los productores de leche.

Respecto a las características de venta, la empresa GLORIA impuso el precio y sistema de pago, desde hace más de 50 años atrás, esquema que se sigue vigente y es seguido por las queserías (El precio que paga la empresa GLORIA es el referente para que las queserías fijen sus precios, siendo los pagos bajo el mismo sistema, es decir a la quincena). La diferencia está dada por la forma y puntualidad en el pago; mientras que GLORIA paga en cheque y en forma puntual, las queserías pagan al contado pero tienen debilidades en la puntualidad, a veces se demoran 2 a 3 o más días.

Queso: La primera impresión de los productores de derivados lácteos es que el precio no es justo y está condicionado por el mercado (el productor vende un molde de aproximadamente 1 kg. a S/ 11.00, con una ganancia promedio del 14%), ellos esperan mejor precio, pero se esmeran poco en diversificar su producción y buscar un concepto de calidad adecuada a las demandas y nichos emergentes de alta competitividad. Otro aspecto que no es visualizado por los productores y que atenta contra su expectativa de ganancia, es su reducida escala productiva, tanto por las pequeñas cantidades que producen como por la poca o nula diversificación de sus productos, con los consecuentes elevados costos productivos.

Con este tipo de producción, una planta que procesa 150 lt./día, puede lograr una utilidad mensual de S/ 550.00 mensuales, en tanto que otra planta cuyo volumen de procesamiento es de 1200 lt./día, logrará una utilidad aproximada a los S/ 4300.00 (según estimaciones propias) en el mismo periodo, suponiendo que puede hacer efectiva toda la venta (se mantienen porcentajes importantes de venta al crédito).

Orégano: Este es un producto actualmente muy rentable, pues su costo productivo varía entre 1.50 y 2.00 soles el kg. y el precio está entre 4.00 y 5.00 soles, el cual es considerado aun muy bajo por los productores, quienes sostienen que el precio debe ser de 7.00 u 8.00 soles el kg. Algunos dicen más bien que el precio es inestable pero adecuado.

Otros precios: Cabe destacar la venta de vacunos de engorde, generalmente “maltones” (toretos) o en descarte, cuyos precios fluctúan entre S/ 800.00, 1000.00, 1100.00, según el peso aparente o estado del animal, al año se venden generalmente 1 ó 2 animales. La papa es otro producto que se vende por campaña, cuyo precio es muy variable, el precio en chacra puede estar entre 0.40 a 0.70 el Kg., pero los productores reclaman precios de 1.00 sol por kg.

3.4. El rol de la agroindustria láctea

El marco dentro del cual se desenvuelve la cadena productiva láctea, es que el ingreso por la venta de leche es permanente (quincenal), es un ingreso en efectivo y motiva a mejorar el ganado. Alguien dijo: “*Aunque es bajo pero ya gotea, y gotea siempre*”, es decir, la crianza de vacas asegura un ingreso fijo permanente.

Este marco tiene gran importancia porque anteriormente a la presencia de la empresa GLORIA, el productor solo podía obtener ingresos según la temporada de

saca de ganado de engorde o de cosecha de algún cultivo, y se desenvolvía dentro de un proceso estacionario, poco dinámico en su crecimiento y desarrollo, pues el campesino vivía en un estado de conformismo endémico. El ingreso de Gloria, significó un cambio absoluto en su sistema de producción, reorientó su actividad económica y logró absorber al productor haciéndolo dependiente de su sistema, el productor concentró su esfuerzo productivo y sus recursos básicos (tierra, agua y capital) en la producción de leche para la empresa mencionada.

Con el desarrollo de los mercados regionales y la atracción del gran centro económico del sur (Arequipa), el productor de Puquina fue tomando conciencia de que su dependencia y condicionamiento a Gloria no le permitía mejorar sus condiciones socioeconómicas y buscó otras alternativas al sistema existente. Allí es donde el surgimiento de la pequeña agroindustria láctea le traería una nueva posibilidad de mejorar aquella situación de “encierro” productivo.

La pequeña agroindustria láctea y el desarrollo genético ganadero, según los productores:

Cuando se trató de reconocer el rol de la pequeña agroindustria láctea en el mejoramiento genético del ganado y, en general, en el desarrollo del distrito, no hubo un consenso total al respecto, pues se dieron opiniones a favor y en duda, no hubo apreciaciones contrarias. Veamos un resumen de ellas:

A. La pequeña agroindustria láctea, contribuyó a mejorar el ganado vacuno lechero y el desarrollo de Puquina:

- a) **Ayudó mejorar el precio de la leche**, pues para tener ventaja sobre la empresa GLORIA, para asegurarse cartera de proveedores, las plantas queseras pagan algunos puntos más sobre el precio de dicha empresa; de manera que sacando sus cuentas en el acumulado de días, la diferencia de centavos se hace significativa. Por esta razón, el precio superior, aunque sea de unos centavos, atrae a los productores, Ya que, con mayor ganancia, adquieren más capacidad adquisitiva, que les permite comprar más cosas.
- b) **Mecanismo de regulación.** La presencia de las plantas queseras sirve como un instrumento de competencia y regulación del sistema de acopio y del precio. La presencia exclusiva de Gloria generó una práctica monopólica de imposición de precios y condiciones unilaterales de acopio. Cuando llegan las plantas queseras, a pesar de su minúsculo tamaño, presionaron a que GLORIA mejore algo el precio de la leche. Los productores fueron enfáticos en manifestar que la presencia de ambas (Gloria y plantas queseras) es importante porque favorece al productor con la regulación del precio.
- c) **Estimula el desarrollo ganadero.** Como consecuencia, la incidencia en los precios y la competencia con Gloria, estimulan a que el productor cuide más y se preocupe por mejorar su ganado, porque él mismo quiere ganar más y sabe que es posible, por eso se esfuerza. Las plantas queseras han estimulado el mejoramiento permanente del ganado, sea a través de la compra directa o la inseminación artificial del ganado.

B. El impacto de la pequeña agroindustria láctea en el mejoramiento del ganado es muy relativo

Otro grupo de productores, no menos importante que el anterior, se mostró escéptico en su preferencia y aceptación a las plantas queseras, dijeron que ellas no tienen mercados seguros, el grupo evadió señalar el rol de la pequeña agroindustria láctea en el mejoramiento de la ganadería vacuna lechera.

Sin embargo; señalaron que venden leche a las plantas queseras por el precio, pero está latente el temor al incumplimiento, y está muy presente el caso del “fugitivo” (antiguo productor que se fue de la zona habiendo comprado cantidades importantes de leche y debiéndoles varias semanas de pago). Por ello, insisten en que la informalidad de las plantas queseras no garantiza que ellas sean el futuro de Puquina.

Sus apreciaciones giraron en torno a los siguientes aspectos:

- a) La seguridad:** las plantas queseras no dan la seguridad del caso, están sujetas a las fluctuaciones de la oferta y la demanda, por lo cual suben y bajan los precios, no son constantes. Hay inseguridad en el pago explicaron.

“Entregamos a Gloria por la seguridad; por los incentivos que entrega; por la puntualidad; porque nos recibe a peso y la planta quesera a medida, lo cual oculta la real cantidad; la influencia por el precio es muy pequeña, el productor tiene mayor confianza con Gloria porque es más seria”.

“Las plantas queseras son informales y tienen riesgo de pérdida, si Gloria se va las plantas queseras no podrían soportar el peso; además, todavía nos recordamos de las experiencias negativas, en que se fueron sin pagarnos”

- b) Capacidad de apoyo:** La empresa Gloria facilita medicinas, concentrados, abarrotos (azúcar, arroz, aceite, atún, etc.) entrega los envases para transportar la leche, lo cual le permite mantener la fidelidad de aproximadamente el 60% de productores de leche, quienes, ven como una ventaja adicional a la seguridad que ella representa, a pesar de que paga menor precio por la leche. Muchos de estos productores ha adoptado la práctica de vender una parte de la leche que producen a la empresa Gloria y otra parte a las queserías, para compartir el riesgo y para ganar algo más por el mayor precio que ofrecen estas últimas.

“Las queserías no brindan apoyo al productor, la mayoría vienen de afuera, y su motivación solo es económica”

- c) Miedo al abuso:** Algunos dijeron que al querer retirarse Gloria, y formarse un centro de acopio manejado por productores, estos se aprovecharían de ellos, y quedarían las queserías, pero ellas también buscarán aprovechar su situación monopólica en deterioro de los productores. Por esta razón, subsiste un miedo latente en los productores, que les hace abrigar la alternativa de una presencia

compartida entre Gloria y las Plantas Queseras, en cuyo caso, se dará una competencia más bien favorable a ellos.

“Si Gloria se va y se queda un concesionario, se deterioraría la calidad de la leche y se malograría el productor, entonces las plantas queseras tendrán el mayor peso. Si no se va Gloria todo sería igual que ahora”.

“Si las plantas se quedan solas sería peor explotación para nosotros, si ahora nos dicen que vayamos donde queramos”

“Si Gloria, se retira tenemos que ligarnos a las plantas queseras, y ellos nos abusarán y nos pagarán como quieran; además, las queserías no podrían absorber toda la leche”

“Antes nos abusaba Gloria, ahora serían las queserías; me dirán si quieres te pago S/ 0.75, y yo diré no importa, peor es que se me pierda la leche”

En general, podemos resumir que el mejoramiento genético del ganado tiene relación con el desarrollo de la pequeña agroindustria láctea, pero ello no es percibido claramente por el productor, quien destaca más bien al precio (y mayor ingreso recibido) y al poder regulador que ejerce la agroindustria láctea, como los factores de más importancia que se derivan de la presencia y acción de las plantas queseras.

Vale la pena comentar también que si bien el productor reconoce como la ganancia más importante a los factores señalados anteriormente, hace un reconocimiento explícito a la necesaria presencia de la empresa Gloria, como un factor de seguridad y equilibrio altamente apreciado, ya que, existiendo un anunciado retiro de la zona por parte de la empresa, se produciría la ruptura del balance que permiten a los productores acceder al precio más conveniente para ellos, y tener como aliadas a las plantas queseras ante las posibles presiones de Gloria y, tener a Gloria como aliada ante las posibles presiones de las plantas queseras.

En consecuencia, tanto la presencia de Gloria como de las plantas queseras han sido y son importantes actores en el desarrollo ganadero de la zona. El mérito de las plantas queseras está en la generación de un proceso competitivo más grande y acelerado, de mejorar la calidad y cantidad de ganado lechero, ante la inmediata posibilidad de incrementar su ingreso familiar. Por otro lado, las plantas queseras no serían el futuro esperado para Puquina, principalmente por su informalidad e inmadurez empresarial que tienen al momento actual (dic. 2010)

A pesar de todo, la agroindustria láctea en Puquina no ha logrado prosperar y ponerse a la altura de una actividad fundamental para el desarrollo. Algunas explicaciones surgen de:

- El bajo nivel educativo de los productores lacteos

- La cercanía a la ciudad de Arequipa desestimula al productor local, que viaja continuamente a ella, producen y envían el queso como salga por tener tiempo para venir a la ciudad
- Tienen más de una actividad, además de la producción de derivados lácteos, tienen al ganado como actividad productiva y les quita tiempo y dedicación a la primera (Ejm: en Chuquibamba la quesería es actividad exclusiva, o cuando se comparte con la crianza de ganado, se contrata personal técnico calificado para no descuidar la primera)
- Egoísmo entre queseros, no cooperan ni coordinan entre ellos, cada uno “mantiene bajo siete llaves, su secreto técnico” y no están dispuestos a compartirlos con nadie (¿?).
- Muchos nos son de la zona y solo buscan ganar, no les interesa tener calidad ni diversificar. No invierten porque no son dueños. Hay transferencia de capital hacia la ciudad (combis en Arequipa)
- No tienen interés por la calidad sino por la ganancia fácil, lo cual es secundado por sus intermediarios en Arequipa (reciben el queso como esté, e igual lo venden a públicos poco exigentes)

3.5. La viabilidad de la organización para el mercado

¿Cómo evalúan la situación actual de la organización social, los productores?

La organización principal de los productores en el distrito de Puquina es la Junta de Usuarios (ámbito de influencia: Puquina y La Capilla) y sus Comisiones de Regantes Tomando como organización representativa a la Junta de Usuarios de Puquina y sus Comisiones de Regantes, cuyas dirigencias son elegidas por los propios productores, dejaron en claro que la población productora del distrito no tiene capacidad organizativa ni experiencia para gestionar procesos de relacionamiento con los mercados regionales y locales, dado que presenta serias debilidades, tanto en los dirigentes como en los mismos integrantes de la organización. En sus apreciaciones los entrevistados señalaron los siguientes aspectos:

a) Sobre los Dirigentes

Los elementos que definen las características principales de los dirigentes son la baja credibilidad de estos frente a sus bases, lo cual genera un alto grado de desconfianza de sus asociados; el marcado desinterés por ejercer una representación efectiva de su organización y del cargo que recibió; y, la escasa transparencia con que se desenvuelven todos, o casi todos, los dirigentes.

Estas cosas van tienen su expresión en que los dirigentes muestran permanente inmadurez e irresponsabilidad; no concretan sus compromisos como dirigentes; no aportan a su organización y más bien se muestran autosuficientes e indiferentes; siempre buscan poner tropiezos al dirigente y se aprovechan del cargo; hay mucha desidia y desconfianza entre ellos; son personas muy encerradas en sus cosas y no reaccionan, aunque también sean afectados por sus propios actos. Como correlato de ello no hay una buena organización, no funciona adecuadamente por el

desinterés de sus dirigentes y se generan conflictos internos entre dirigentes y entre dirigentes y asociados.

La gente decía: “*No tienen capacidad de gestión, no conocen los mercados, y no hay a quien acudir, no son organizadores*”. Cuando se les preguntó cuál sería la calificación que pondrían a sus organizaciones, en una escala del 1 al 10, en la que 1 es el nivel más bajo y 10 el más alto, el promedio fue de 4.1, con calificaciones similares entre los entrevistados.

b) Sobre los integrantes de base de la organización

Una primera apreciación fue que “*No se ven logros, caminan a medias, no hay interés de los productores de exigir a la directiva*”. Luego reconocieron de manera autocrítica y objetiva sus propias debilidades como integrantes de sus organizaciones

La expresión más clara y contundente fue esta: “*Todos somos conformistas e individualistas, preferimos estar solos a organizarnos, nos asustamos de aportar cuotas; pero si nos organizáramos de pequeños, saltaríamos a grandes*”.

Los productores sostienen que no hay motivación en los ganaderos para organizarse, paradójicamente creen que esta debe venir de afuera: “*No hay quien nos incentive, la asociación de ganaderos no funciona, no hacemos caso de inscribirnos, todos estamos a venga lo que venga, es igualito*”. También dijeron que la presencia de Gloria, por las ventajas que da desincentiva al productor a organizarse. Esto equivale a conformarse con lo que GLORIA les paga por la leche.

Otro argumento justificativo fue que la organización no funciona porque la gente, al tener su ganado en diferentes sitios, le resulta difícil disponer de tiempo para participar en la organización.

Sin embargo, reconocieron que en la parte baja del distrito (Pocohuayo, Tohata) y La Capilla, la organización funciona más, porque los dirigentes trabajan con mayor compromiso; los socios aportan sin tener, tienen más disposición a participar; y, son más conscientes de las necesidades comunes; ellos realizan una gestión más concreta.

Ahora bien, respecto a la participación de las instituciones locales en el proceso organizativo para el mercado, dijeron que ellas están muy centradas en sus propias actividades, hay poca comunicación y coordinación interinstitucional. En general, cada entidad desempeña su propio rol y tiene poca vinculación con la población en cuanto a hacerla copartícipe activa de sus programas, en lugar de meramente beneficiaria. Como entidades privadas señalaron a la empresa GLORIA y al CEDER; y, dentro de las instituciones públicas señalaron al Municipio distrital, MINAG (Ministerio de Agricultura), a PRONAMACHS (Programa Nacional de manejo de Cuencas Hidrográficas), a SENASA (Servicio Nacional de Sanidad).

Cada una de ellas desarrolla con regularidad sus tareas propias:

GLORIA: Compra de leche fresca
CEDER: Apoyo a la agricultura, ganadería y las plantas queseras
FONDESURCO: Entidad dedicada a brindar crédito
Municipio: Carreteras, mejoramiento de infraestructura de riego
MINAG: Normativas y Coordinación de programas de capacitación
PRONAMACHS: Forestación, construcción de cobertizos, canales, etc.
SENASA: Campañas de sanidad animal y agrícola

Todas estas entidades se han adaptado a las necesidades de los productores; hay mejora en su trabajo, tienen más participación y coordinación entre sí, pero es considerada como insuficiente aun.

También mencionaron a otras instituciones y programas, cuya presencia es más puntual:

EL TALLER, ATDR, Minera MILPO, AGRORURAL, Sierra Sur, FONCODES, caja Nuestra Gente, Edyficar, Banco de la Nación. Estas entidades desarrollan programas de apoyo o brindan servicios crediticios, pero aislados entre sí.

Específicamente sobre El CEDER reconocieron que es la institución que más apoyo ha dado en el distrito ("*Tiene un Plan Integral*"), pero es insuficiente para alcanzar el desarrollo que ellos esperan.

Con todas estas características observadas, y señaladas por los mismos productores, resulta complicado, siquiera pensar en estructurar un nivel mínimo de organización local de soporte, para participar en el mercado. La debilidad mayor está en los propios productores, cuya mentalidad y conformismo, es la muralla más difícil de superar, pues no solo se reconocen desmotivados, sino con ningún interés de participar; además creen que la motivación debe venir desde fuera de ellos, lo cual nos dice de su poca convicción para organizarse.

Por el lado de las instituciones, se aprecia una orientación específica hacia sus propias actividades; sin embargo, se conoce que el Proyecto PER "*Cadenas Agrícolas en los Andes*" ha venido impulsando acciones de apoyo a la organización local, a través de lo cual ha identificado las dificultades que los mismos productores señalan. Ha desarrollado esfuerzos para impulsar el funcionamiento de una mesa agraria distrital, con pocos avances y resultados; desarrolló un programa de formación de líderes, concluyendo con una baja participación; y, ha brindado asesoría a la Junta de Usuarios Puquina La Capilla, con los mismos resultados anteriores.

En estas condiciones, es poco probable constituir una participación organizada para el mercado, y se convierte en una tarea de indagación mayor, para comprender mejor este fenómeno social muy especial en una zona rural andina. Tarea mucho mayor será la promoción de un sistema organizativo para enfrentar los desafíos del mercado en forma conjunta.

3.6. El impacto socioeconómico del proceso

A fin de visualizar el impacto que ha tenido el Proyecto en el desarrollo del distrito, se consultó sobre las evidencias de cambio y mejores condiciones de vida, en el distrito. Los entrevistados fueron generosos en reconocer un importante mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del distrito, como resultado del proceso de cambios realizados por las instituciones locales, donde la acción del CEDER tiene su huella en la línea de producción ganadera y láctea.

Es importante señalar que el impacto en las condiciones del distrito está relacionado con el conjunto de las acciones desarrolladas y no necesariamente en forma exclusiva a la acción de la cadena láctea, es decir, son concomitantes en este escenario actual la acción de la inversión pública (gobiernos local –principalmente- y central, donde el canon minero mejoró notablemente la capacidad de inversión) en el mejoramiento, aún en proceso, de las vías de comunicación internas y hacia la ciudad de Arequipa, en la construcción de infraestructura educativa, de salud y recreativa; y la inversión privada, principalmente de ONGs, en el apoyo al desarrollo de actividades productivas, vía la inversión directa no reembolsable o a través de líneas crediticias microfinancieras.

Sin embargo, En estas condiciones, es poco probable constituir una participación organizada para el mercado, y se convierte en una tarea de indagación mayor, para comprender mejor este fenómeno social muy especial en una zona rural andina. Tarea mucho mayor será la promoción de un sistema organizativo para enfrentar los desafíos del mercado en forma conjunta:

A nivel del Distrito:

Si bien es cierto que se incrementan los ingresos municipales por mayor captación de impuestos locales, es lícito reconocer que en los últimos años el mayor incremento de recursos se dio por los importantes montos recibidos por el canon minero, lo que permitió una significativa mejora de la capacidad de ejecución de obras públicas. Además, por el terremoto del año 2001, el gobierno y la cooperación internacional canalizaron importantes montos de dinero para mejorar la infraestructura local.

Todo ello permitió mejorar y modernizar la infraestructura del distrito, haciendo más agradable su hábitat. Se realizaron obras tales como:

- Agua y desagüe en todos los anexos - trabajo del municipio
- Acceso vial (carretera) en todos los anexos
- Construcción de infraestructura menor de riego: canales, reservorios, compuertas
- Construcción de infraestructura y equipamiento de centros educativos locales
- Calles mejoradas y servicios básicos instalados
- Centro de salud modernizado con infraestructura y equipos
- Se encuentra en proceso la mejora del tratamiento de las aguas servidas

Ya como resultado del mejoramiento ganadero y lechero, en el distrito se ha dinamizado la economía local, pues se ha incrementado notablemente el flujo de

transporte entre Puquina y Arequipa, tanto de pasajeros como de mercadería; el comercio local se ha incrementado con más tiendas de abarrotes, emporio, restaurantes, hospedajes; se ha generado una interesante actividad de venta local de derivados lácteos; se han aperturado oficinas del Banco de la Nación, de instituciones financieras (Fondesurco), una notaría, etc.

En general, se nota más circulación de dinero por la venta de leche (es el ingreso más importante), orégano, papas, entre otros.

A nivel familiar:

Hay una notable mejora de la vivienda, las construcciones son de material noble y con diseños más modernos, con sala y dormitorios (antes todos vivían en un solo cuarto), con instalaciones de agua, desagüe, luz, baño con ducha.

El equipamiento de la vivienda también ha mejorado notablemente, pues la mayoría tienen artefactos, celular, televisor, equipo de sonido, refrigeradora, muebles, etc. Algunos tienen internet (en Arequipa) y teléfono. Como ellos mismos dicen: *“Antes solo teníamos radio a pilas o a batería, pero ya podemos comprarnos algo más”*

Otra característica es que las familias ahora también tienen casa en Arequipa, según datos de ellos mismos, antes no llegaban al 50% quienes pudieron tener su casita en Arequipa, ahora la tienen más del 90% y en mejores condiciones de construcción y acabados. Ellos dijeron: *“El que menos vive en Puquina y en AQP, antes no se podía esto”*

En el aspecto del acceso a la educación y la salud, los productores fueron enfáticos en señalar que ahora tienen más capacidad para dar educación a sus hijos, muchos de ellos pueden enviarlos a estudiar en Arequipa, brindarles más apoyo material con útiles uniforme, computadora, etc. En resumen, hay mayor preocupación por la educación y posibilidad de asumirla. Esto mismo es posible en el cuidado de la salud, pues se observa más voluntad de acudir al establecimiento de salud y solicitar atención y tratamiento cuando lo necesitan.

El uso de vestido de moda y de mayor calidad, la mejora en la alimentación, son otros indicadores de que las personas tienen mayor capacidad de compra; y, por tanto, mayor ingreso que antes.

Y algo muy importante: se ha mejorado significativamente el capital pecuario del distrito, ahora hay más y mejor ganado vacuno lechero, la valorización de una cabeza de ganado para carne se incrementó en un porcentaje de 25%, y en una vaca lechera el incremento va en una proporción de 1 a 4.

Por otro lado, la mayor inversión en obras que realiza el municipio, ha generado más trabajo remunerado; pero también influye en un nivel de abandono de la actividad agraria. Un dirigente comentó: *“Los agricultores se dedican a trabajar más en el municipio, por el pago, y descuidan el campo, yo creo que esto es peligroso, la producción se puede ver afectada”*.

En resumen, se aprecia menos discriminación del hombre a la mujer (gracias a la capacitación ellas despiertan), más y mejor calidad del empleo agropecuario, mayor capacidad de inversión y de gasto en las familias, más comodidad y accesibilidad a los bienes y servicios; es decir, un mejor nivel en la calidad de vida.

4. Lecciones Aprendidas

A modo de ingresar a la parte final y concluir el trabajo de reflexión sobre la experiencia de desarrollo en el distrito de Puquina, en el marco de mejorar la calidad genética del ganado vacuno lechero, como actividad económica eje y movilizadora de la dinámica productiva del distrito, se extractaron algunas opiniones de productores y representantes de instituciones sobre las lecciones que la experiencia aporta, para ser tomadas en cuenta en futuras intervenciones, tanto en el mismo distrito, como en otros ámbitos con características similares a Puquina.

Las declaraciones fueron escuetas y enfáticas, pero reflejan el sentimiento de los actores, luego de atravesar un proceso que tuvo de todo: dudas, celos, prejuicios, dificultades técnicas, éxitos, cambios reales, nuevos conocimientos y prácticas novedosas, aprendizajes individuales y colectivos, pérdidas y ganancias, esperanzas y logros concretos. Veamos lo que dicen los actores:

4.1. Lo que debería cambiarse o mejorarse

Si tuviera que repetirse la experiencia, ¿qué cambiarían o mejorarían ustedes, sobre lo hecho en estos últimos 16 años?. Fue la pregunta que se lanzó a boca de jarro, con los siguientes resultados:

Aspectos que cambiarían:

- El sistema de riego, que se realiza por gravedad o inundación, es decir a través de canales de conducción, construidos o tradicionales, los cuales dejan pérdidas por filtración o erosión aproximadas al 25% del volumen de riego correspondiente. Este sistema sería cambiado por los modernos sistemas presurizados (aspersión, micro tubo, goteo, etc.)
- La organización actual (Junta de Usuarios, asociaciones de productores) deficiente y sin credibilidad ni confianza; sería cambiada por otra capaz de gestionar con eficiencia y compromiso; y, sobre todo que sea confiable.
- La conciencia estática, desconfiada y conformista de los productores; por otra más proactiva y comprometida. *“Hay que cambiar la indiferencia de la gente, porque es dañina para nosotros mismos”*.
- La práctica tradicional de monta natural, sería cambiada por la inseminación artificial, en la totalidad del ganado, para tener una ganadería de alta rentabilidad. Para ello, todos los productores deben tomar conciencia y desterrar de una vez sus miedos y prejuicios, porque *“hay muchos miedos que todavía no se arriesgan”* (en Puquina los que menos han incorporado la inseminación artificial para mejorar sus hatos son las poblaciones con menor nivel educativo y menor capacidad económica).
- Crianza estabulada, como lo hacen en otros lugares, reemplazaría a la tradicional práctica de la crianza al pastoreo, que genera bajas producciones de leche por pérdida de energía de los animales, en su constante traslado de un lado a otro.
- También cambiarían la inconstancia e impuntualidad de los profesionales en el campo, por otros técnicos con mayor responsabilidad y compromiso. Este aspecto es muy importante tomarlo en cuenta, dado que ello deteriora la

credibilidad en el trabajo que se realiza y en las instituciones que intervienen en los programas de desarrollo local (Municipio, M. de Agricultura; SENASA, Pronamachs, ONGs, etc.).

- Cambiarían todo el sistema educativo que tienen ahora, ya que este no se adecúa a la realidad rural; por otro más moderno y adecuado a las necesidades de desarrollo de las regiones. El sustento fue que los estudiantes secundarios debieran desarrollar capacidades técnicas para aplicarlas al campo y egresar con la posibilidad de trabajar como técnico agropecuario, si no puede continuar estudios.

Aspectos que mejorarían:

- Mejorar la capacitación y la visión del productor, y generar las condiciones necesarias para que el productor se involucre mejor en el trabajo de campo.
- Poner mayor énfasis en la búsqueda de mercados para los productos lácteos, ello es clave para asegurar el crecimiento sostenido de la agroindustria láctea del distrito.
- Mejorar el acceso vial del distrito (afirmado y ampliación del ancho de las vías), tanto en las carreteras internas, como en la que comunica con Arequipa; y, sería mejor si se logra asfaltar esta carretera.
- Poner más atención y cuidado en la inseminación artificial, para garantizar mejores resultados en el mejoramiento genético (detección del celo, preparación de la vaca, alimentación del ganado, etc.) y tener mejor y más productivo ganado.
- Incrementar la productividad agropecuaria de los principales cultivos (orégano, forrajes, papa, habas).
- Mejorar la infraestructura actual de riego y construir nueva infraestructura, para incrementar la disponibilidad de agua de riego en todo el distrito.
- Modernizar el distrito, mediante la construcción y el mejoramiento de las obras de ornato, de áreas verdes y de la estructura urbana en general.
- Desarrollar capacidades críticas, de reflexión y de propuesta, en la población y sus líderes, a fin de lograr mayores niveles de conciencia y visión común; de manera que se tengan autoridades honestas y con actitud más comprometida, así como una población altamente participativa.
- Hacer el esfuerzo por enfocar el trabajo del proyecto hacia la búsqueda de más innovaciones tecnológicas y a la transformación de la ganadería y la producción láctea, en actividades de alto nivel tecnológico y competitivo. Es claro que el proyecto se ha desarrollado sobre la base de actividades innovadoras en el manejo ganadero y producción láctea de la zona; sin embargo, podría entenderse la sugerencia como la necesidad de mantener el proceso de intervención hasta lograr un nivel competitivo y tecnológico internalizado por todos y cada uno de los productores agropecuarios de Puquina.

Como se puede ver, el proceso desarrollado va dejando sus huellas y signos de madurez y experiencia en todos los que fueron parte de la experiencia, sean estas instituciones, organizaciones o personas, quienes miran su realidad con una perspectiva diferente y con autocrítica.

4.2. Reflexiones y aprendizajes de la experiencia

Las siguientes reflexiones realizadas por los productores entrevistados, reflejan las lecciones que ellos rescataron de la experiencia que les tocó vivir en aproximadamente 17 años de trabajo, para mejorar las condiciones de sus distritos:

- No se puede lograr éxito “*cuando uno es conformista y miedoso*”. El éxito logrado por el ganadero se debe en gran parte al cambio de visión y a la superación del temor al fracaso o a lo desconocido. El trabajo con ánimo emprendedor y esfuerzo, lleva al éxito y hace que uno sea el propio empresario; pero antes es indispensable lograr un cambio en la propia visión de trabajo, no solo conformarse con lo que se tiene, sino atreverse a romper las ataduras que le impiden crecer a uno.
- Uno nunca debe rechazar la nueva tecnología y encerrarse en sus conocimientos tradicionales, pues ella trae progreso y éxito. La capacitación y la asistencia técnica que recibieron los productores, demuestra que pueden transformarse las cosas.
- Los productores organizados pueden lograr muchas cosas; pero desorganizados perderán oportunidades y se dividirán entre ellos. Muchas construcciones y obras necesarias no se hicieron porque la organización no funcionó, si ella hubiera funcionado todo habría sido distinto (ej.: en 1993 un proyecto ejecutado por el CEDER disponía de recursos para construir el local institucional de la Junta de Usuarios Puquina-La capilla, pero la desidia y desorganización de sus directivos impidieron lograrlo, a diferencia de Omate, donde la buena disposición y aporte de sus integrantes posibilitó que hoy tengan su propio local).
- Se debe aprender de los demás y no creerse un sabelotodo o dejarse ganar por el orgullo. “*Cuando vimos los logros en nuestros ojos recién nos convencimos, pero perdimos tiempo*”. Es obvio que mostrar resultados concretos, convence más a la gente y la estimula a aplicar esos éxitos, en su propio caso; pero la equivocada idea de no necesitar apoyo o aprender de los demás le pone un alto precio al aprendizaje y progreso propio.
- Cuando la población deja que las acciones por el desarrollo queden sobre el hombro de las instituciones o profesionales externos, apenas termine este apoyo, el proceso avanzado se frenará bruscamente y puede que revierta al punto de partida. En Puquina, la participación ciudadana se incrementó y fue posible más por la acción del Estado y las instituciones que por la iniciativa e interés de la misma población; lo cual hace débil el proceso de consolidación y sostenibilidad de las actividades emprendidas. Esta es una lección que aun no se aprendió bien, pues la población maduró relativamente sobre la conciencia de participar protagónicamente en su propio proceso de desarrollo.

4.3. Lo que enseñan las dificultades y los éxitos

Lo que enseñan las dificultades:

- Algunos no se enrolan al proceso, porque lo ven difícil o porque les gustaría que se lo hagan todo, y se quedan como están. *“Ellos solos pierden su chance”*
- Las oportunidades son iguales para todos, pero unos son más deshonestos y codiciosos que otros y solo buscan el provecho propio. No debemos abusar de la oportunidad que nos dan, recordar que la envidia y la ambición destruyen a la gente y frena la superación
- Cuando hay resistencia al cambio no se puede esperar, hay que trabajar con quienes puedan aceptar dicho cambio. Pero también es importante desarrollar metodologías adecuadas para motivar al productor, frente a diferentes maneras de pensar, hay que desarrollar la habilidad de convencer.
- Siempre hay errores en el camino, pero siempre hay formas y oportunidades que corregirlos. Hay que ver las formas de superar una dificultad, porque *“no hay dificultad que no se pueda vencer”*, apelar a la habilidad o al apoyo de otros, pero no rendirse ante un problema. Ej.: *“Si un dirigente se quedó, ahí muere todo”*
- Tener la actitud de esforzarse y organizarse más, para superar los problemas y para facilitar la concreción del apoyo que se recibe.

Lo que enseñan los éxitos:

- Todos los que han progresado es porque decidieron progresar y no por casualidad; por eso, hay que seguir adelante y no descansar, no quedarse donde uno está. *“Todo se puede con trabajo”*.
- Hay satisfacción después de superar algo con tanta dificultad. Cuando uno se siente que trabajó y lo hace en la oportunidad debida, habrá logro y ello nos genera mucha alegría e instará a seguir mejorando.
- *“Seguir el ejemplo de ganaderos que han tenido éxito, a veces no es fácil, por el orgullo; pero uno se anima cuando vemos que ellos ganan más y decimos “por qué yo no puedo ganar lo mismo” y lo hacemos, entonces uno se convence que hay que seguir a los que abren el surco por delante”*.
- Cuando el aliado ayuda, el resultado es mayor y más beneficioso para todos; entonces uno también debe apoyar e incentivar a los demás como deben crecer. Compartir la experiencia adquirida es beneficiosa para el que la comparte como para quien la recibe, ambos mejoran. Esto significa que el éxito compartido, o alcanzado por haber ayudado a sus socios, *“trae satisfacción sobre todo al recibir su gratitud, enseña a saber valorar a todos, a quienes apoyan y a quienes no apoyan. Todos te empujan a salir adelante en lo que hacen”*.

5. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. El escenario en que se desarrolla la ganadería vacuna, como actividad económica fundamental del distrito de Puquina, hasta antes de la intervención del CEDER con distintos proyectos, muestra una tecnología histórica inadecuada en la crianza, sanidad, calidad genética y prácticas de crianza; la mayoría del ganado ha sido de raza criolla, con bajos niveles de rendimiento en leche y carne. Hubieron algunos programas de apoyo ganadero, impulsados por el estado y la empresa GLORIA, los cuales permitieron un mejoramiento relativo del ganado y la producción de leche; cuando se suspendió el apoyo, el proceso de avance logrado rápidamente fue revertido. Entre las razones de ello se pueden mencionar:
 - a) Se importó ganado mejorado de Uruguay, pero las capacidades técnicas y cognitivas de los productores, así como las disponibilidades de alimentos e infraestructura existentes, estaban por debajo de las exigencias de cuidado y mantenimiento de dicho ganado.
 - b) La empresa GLORIA se preocupó temporalmente de proveer asistencia técnica, con profesionales propios, pero se olvidó de transferir conocimientos y práctica a los pequeños ganaderos. El estado solo tuvo intervenciones puntuales y poco pudo hacer.
 - c) Los productores mantuvieron sus creencias y prejuicios sobre la técnica de inseminación artificial, con la complicidad de la baja efectividad y disponibilidad de profesionales, que los empujó a rechazar esta forma de mejoramiento genético.

En este escenario ingresó el CEDER al distrito y trabajó con aproximadamente 380 familias, e inició un programa de desarrollo que iría orientándose progresivamente al desarrollo de la cadena láctea.

2. Dado el tamaño promedio del hato ganadero (5 a 6 vacunos por familia), se considera pequeño al criador típico de ganado vacuno lechero de Puquina, cuyo perfil técnico inicial es de muy poco conocimiento y práctica técnica validada sobre el manejo del ganado. La actividad fue aprendida en forma empírica, natural, no hubo o fue muy poco el apoyo técnico recibido para mejorar dicho nivel tecnológico. Pero, esto no solo tiene que ver con la ausencia de oportunidades para mejorar las capacidades técnicas de manejo ganadero; sino también con la actitud conformista y marcadamente individualista, que mostraba el productor. Esto lo condicionaría a desarrollar una mentalidad de auto subsistencia, a participar solo cuando recibía beneficios personales (no tenía actitud de trabajo colectivo solidario), y a desconfiar de todo y de todos.

Por otro lado, los limitados recursos de los ganaderos no les ha permitido capitalizar con ganado mejorado; además, la ganadería no pudo desarrollarse al ritmo deseado, por la deficiente intervención del estado, cuya presencia ha

sido meramente administrativa y carente de acción extensiva (capacitación y asistencia técnica).

3. La producción agrícola ha mantenido siempre su papel de actividad complementaria, orientada principalmente al autoconsumo y dejando los excedentes para el mercado. Los cultivos de pan llevar que se orientaban sus excedentes al mercado, en distintas proporciones son: papa (20%), maíz (20%), habas (50%), la cebolla y el zapallo se producían en su mayor parte para el mercado; y, otros, como el trigo y la cebada, se cultivaban exclusivamente para el autoconsumo. El mercado de destino, de todos los cultivos que iban al mercado, era la ciudad de Arequipa.
4. La presencia de la empresa Gloria marcó un hito en la vida productiva de Puquina, pues modificó la estructura y el carácter de la producción, es decir, cambió la actividad principal de producción de cultivos de pan para la auto-subsistencia por la producción de leche orientada al mercado, con lo cual se modificó la estructura de la cédula de cultivos (pasando la alfalfa a ocupar el lugar más importante en los cultivos, para sostener la crianza de ganado vacuno lechero), las costumbres y dirección de trabajo de la gente. El ingreso, aunque pequeño pero permanente, fue el motor central en este proceso de cambio.

Pero esta presencia de Gloria no solo cambiaría el modelo de producción del distrito, sino también generaría una dependencia casi absoluta del productor hacia la empresa. Tres factores influyeron en esta consolidación:

- a) El pago quincenal seguro, que fue el elemento consolidador y eje del cambio, pues cambió la dinámica de vida del productor, resignado tradicionalmente a dos entradas de ingreso monetario al año.
 - b) Consolidación de la producción lechera, ligada a GLORIA, como actividad económica principal del distrito.
 - c) Pérdida de la visión de búsqueda de alternativas distintas a la leche, como resultado de lo anterior. El productor no tuvo capacidad para visualizar el potencial productivo de Puquina y se concentró en la producción de leche, con la seguridad de que este era el camino más idóneo para salir de pobre
5. La apatía e inmovilidad de la población se verían desbordadas cuando se movilizaron las instituciones públicas y privadas a través de programas de apoyo directo, cuando ellas se activan con ciertos niveles de coordinación entre ellas, empiezan los grandes cambios en la ganadería y en la dinámica económica de Puquina.

Formaron parte de este grupo de actores el Municipio Distrital de Puquina, la Microrregión (dependencia del Gobierno Regional de Moquegua, hoy centralizada en Omate), el Ministerio de Agricultura, PRONAMACHS, ATDR (Administración Técnica del Agua), SENASA. Por los productores lo hizo su Junta de Usuarios. Por las entidades privadas lo hizo el CEDER y en menor grado la ONG El Taller. En este contexto, el CEDER tuvo un importante papel, buscando establecer vínculos de cooperación interinstitucional, a través de su programa de apoyo a la gestión local estableciendo convenios con las

instituciones locales, públicas y privadas, lo cual facilitó el trabajo cooperativo local. Aunque no se logró un alto nivel cooperativo, fue un paso importante en el proceso de optimizar las intervenciones y uso de recursos.

6. La inseminación artificial no tuvo éxito inmediato como método de mejoramiento genético, sino hasta haber logrado despertar la confianza de la población y tener su aceptación incondicional, pues la natural desconfianza venía de una experiencia “fracasada” con una empresa grande, GLORIA S.A., donde el error no estuvo en la técnica en sí, sino en la estrategia de implementación del sistema: inseminar a discreción, sin que sus técnicos tuvieran el dominio absoluto de la técnica y el conocimiento suficiente de la ganadería criolla y las condiciones de la zona.

Los factores principales que facilitaron este proceso fueron:

- a) El costo y el riesgo de éxito en la inseminación, fue asumido inicialmente por el proyecto.
- b) Se implementó un sistema de seguimiento de las vacas, antes, durante y después del proceso de preñez, que garantizó un nivel confiable de éxito en el nacimiento de crías mejoradas.
- c) Se realizó capacitación sostenida, acompañada de asistencia técnica permanente a los pequeños ganaderos.
- d) Se mejoró la disponibilidad forrajera y calidad alimenticia del ganado.

A pesar de todo, la inseminación artificial no fue incorporada por todos los criadores de ganado, un sector aun importante de la población no asume la técnica de la inseminación artificial como la alternativa para mejorar su ganado. Las razones más frecuentes son: a) La persistencia de temores y prejuicios sobre la inseminación, a cuya base está el bajo nivel educativo de dicha población; b) La alta dispersión geográfica de la zona, que impide desarrollar una cobertura total y eficiente; y, c) El bajo nivel económico de algunos sectores poblacionales que limita la compra de semen de calidad.

7. El objetivo central de mejorar la calidad genética del ganado vacuno fue mejorar el ingreso de las familias beneficiarias, a través del incremento de la productividad y el volumen de producción de leche. Sin embargo, este objetivo final tuvo que tender un puente a través de otro objetivo intermedio (no señalado como tal en los proyectos) de suma importancia: concretar una vía alternativa a la empresa GLORIA para comercializar la leche en condiciones más favorables al productor, lo cual se cumplió a través de dos mecanismos: a) El surgimiento de plantas queseras que acopiaban la leche a relativamente mejores precios y condiciones de entrega de la misma; y, b) La presencia simultánea de GLORIA y las Plantas Queseras generó un efecto competitivo entre ambas, lo cual generó, a su vez, un mecanismo regulador del precio de la leche favorable al productor. De esta manera, con el progresivo surgimiento de varias plantas queseras, se pudo competir con GLORIA, por la leche, lo cual favorecía al productor. Así, el precio de la leche fue subiendo por GLORIA a S/ 0.60/lt., 0.65, 0.70, 0.80, etc., y las plantas ofrecían dos o tres puntos más por encima del precio de GLORIA.

8. El logro de éxitos y avances sustantivos en el mejoramiento genético y en el desarrollo ganadero de Puquina, se pudo alcanzar solo después de haber superado un conjunto de dificultades, que obligaron a madurar, en la jornada cotidiana, las estrategias de trabajo y el comportamiento de instituciones y productores. Las siguientes principales dificultades fueron motivo de conflictos aprendizajes sucesivos:
 - a) Desconfianza inicial de la población con las instituciones nuevas y sus propuestas, y marcada incredulidad en la factibilidad de la inseminación artificial, como método efectivo de mejoramiento genético,
 - b) Débil trabajo y cuidado, en la práctica permanente de tres aspectos: Preparación de la vaca para el celo y el proceso de preñez; fácil reconocimiento del celo por parte del pequeño ganadero; y, monitoreo y cuidado disciplinado del proceso de preñez de la vaca.
 - c) Alta dispersión de la zona y topografía muy accidentada, que dificultaban la accesibilidad y la oportunidad para brindar el servicio de inseminación.
 - d) Baja capacidad de cobertura del proyecto, que impedía atender todas las demandas de la población, obligando a la apertura de postas zonales de inseminación, con apoyo de promotores y de los municipios. El éxito de esto fue parcial debido al incumplimiento de los municipios en el mantenimiento de los balones de inseminación.

El CEDER debió aprender de estas deficiencias e ir corrigiendo su trabajo a partir de la experiencia ganada, de formar promotores (con relativo éxito), y de establecer convenios de cooperación con las instituciones locales (también con éxito relativo).

9. La percepción general de la ganadería actual en Puquina, es que hay un notable cambio en esos últimos 17 años, lo que se expresa en los siguientes aspectos:
 - a) Significativa mejora de la calidad del ganado vacuno, antes el común denominador de la zona era el ganado criollo (95%), ahora la mayor cantidad de ganado es de raza mejorada Holstein (55%). Los mayores índices de mejoramiento se han dado en los últimos 6 años.
 - b) La producción forrajera ha mejorado notablemente, se han introducido y adaptado nuevas variedades de alfalfa (SW8210, CUF101, Tambomejorada, California), así como pastos cultivados (Magnum, Andrade, Betsfor, Boxer, Maíz Forrajero, Avena), mejorándose los rendimientos en más del 50% e incrementando la disponibilidad de forrajes en más del 40%.
 - c) Se mejoró significativamente el manejo de la alimentación del ganado, introduciendo concentrados preparados por los mismos ganaderos, quienes además, ya saben aplicar vitaminas y minerales, y administrar calcio, con lo cual aseguran el mejor rendimiento lechero de los animales.
 - d) Se incrementó el capital de los pequeños ganaderos (90%), tanto en ganado, como en infraestructura de protección y crianza

A pesar de estos logros, el nivel alcanzado dista aun del nivel real que podría alcanzar la ganadería de Puquina, teniendo en cuenta sus potencialidades: base

genealógica actual bastante mejorada; disponibilidad alimenticia; ubicación cercana al gran centro urbano del sur (Arequipa); mercado seguro (Gloria, queseras). Sin embargo, ello requiere de adecuadas estrategias de trabajo, canalizadoras eficaces de los recursos de capital, materiales y humanos, capaces de lograr una ganadería de alta calidad y rendimiento.

10. El perfil del ganadero actual, ha cambiado respecto al que éste mismo tenía hace 17 años, ahora sabe más que antes, hay mejor conocimiento del manejo ganadero. A continuación se consignan un conjunto de cualidades que antes no tenía el pequeño ganadero o las tenía en forma muy precaria: En el ganadero actual se puede apreciar una mentalidad de cambio y mejora; el pequeño criador ya sabe manejar su hato, ahora piensa en superarse, en criar buenos animales, en inseminar, conoce de sanidad e higiene del ordeño, algunos están estabulando su ganado y muestran una personalidad con mentalidad emprendedora; tiene visión de progreso y piensa en cómo lograr mayor rentabilidad y alcanzar mejores condiciones; ha logrado mayor capacidad de compra, que se observa en la manera de vestir, en el mejor trato que se da a sí mismo, en la manera de conversar de ganadería y otros temas. Ahora participa en procesos participativos, tal como el presupuesto participativo. Pero es necesario señalar que, siendo un sustancial avance, este nivel del ganadero no es el óptimo esperado, pues ha logrado un nivel mediano de tecnificación; y, por otro lado, aun existe más o menos el 45% de ganaderos que no han tenido cambios sustantivos en sus hatos.
11. El mercado principal para la producción general de Puquina es la ciudad de Arequipa y en menor volumen otras ciudades o destinos (Moquegua, Ilo). Prácticamente el 100% de la producción lechera (14000 lt./día promedio) es destinada al mercado, no se tienen datos exactos, pero sí bastante aproximados; aproximadamente el 1.5% se destina al autoconsumo; el 48.8% se comercializa con la empresa GLORIA, para la elaboración de leche evaporada, y el 49.7% se comercializa con las plantas queseras de la zona, para la elaboración artesanal de queso fresco (principalmente) y yogurt. En ambos casos, la capacidad negociadora del productor está subordinada a GLORIA y a las plantas queseras, aunque en este último caso reciba un mayor precio por la leche, vía pago directo y devolución del suero.
12. El precio es el factor de medición de éxito más importante en el campo, un productor que vende 30 lt./día, tendrá una utilidad promedio de S/ 180.00 al mes; un productor que vende 100 lt./día tendrá una utilidad de S/ 600.00 mensuales; y, un productor que vende 150 litros diarios recibirá una utilidad de S/ 900.00 al mes. En las condiciones actuales del mercado es muy difícil conseguir el incremento del precio de la leche; lo cual sugiere la búsqueda del incremento productivo para mejorar el ingreso. Este incremento debe sustentarse en la mejora continua del rendimiento, antes que en el aumento del número de vacas. La empresa GLORIA impuso el precio y sistema de pago, desde hace más de 50 años atrás, esquema que se sigue vigente y es seguido por las queserías. Por otro lado, los productores de derivados lácteos sostienen que el precio del queso no justo y está condicionado por el mercado (el productor vende un molde de aproximadamente 1 kg. a S/ 11.00, con una

ganancia promedio del 14%), ellos esperan un mejor precio, pero se esmeran poco en diversificar su producción y buscar un concepto de calidad adecuada a las demandas y nichos emergentes de alta competitividad.

13. El mejoramiento genético del ganado vacuno tiene relación con el desarrollo de la pequeña agroindustria láctea en general, en tanto generó mayores volúmenes de leche y permitió impulsar la apertura de plantas queseras. Pero, ello no es percibido claramente por el productor, quien tiene una lectura diferente, considera que la agroindustria láctea surge por el desarrollo de las plantas queseras, atribuyendo al precio (y mayor ingreso recibido) y al poder regulador que ejerce la agroindustria láctea, como los efectos relevantes de la presencia y acción de estas. Sin embargo, es lícito reconocer que se dio un proceso de retroalimentación entre el mejoramiento ganadero y el desarrollo de las plantas queseras, pues uno estimula al otro y viceversa. La mayor demanda de leche por las queseras y el mayor precio ofrecido ha generado un proceso competitivo más grande y acelerado entre ganaderos, para mejorar la calidad y cantidad de ganado lechero, ante la inmediata posibilidad de incrementar su ingreso familiar.

14. A pesar de todos los esfuerzos realizados para consolidar a la agroindustria láctea de Puquina, como una actividad eje del distrito, no ha logrado prosperar y ponerse a la altura de una actividad fundamental para el desarrollo. La razón fundamental parece residir en la persistencia del círculo vicioso “Producción artesanal - mercado informal”, en base a la elaboración casi exclusiva de queso fresco del tipo Paria. Obviamente este proceso le resulta cómodo, fácil, rápido y de baja inversión para el productor; pero el producto se mueve en el espacio de la más alta competencia de productos similares provenientes de Arequipa, Moquegua y Puno, con precios y calidades de las más variadas y fluctuantes, así como en el segmento consumidor de menor capacidad de pago. Esto genera márgenes de utilidad muy pequeños que lindan en el círculo de la supervivencia, y consolidan el círculo vicioso señalado. Otras razones que se adicionan a la anterior, serían las siguientes:
 - Bajo nivel educativo de los productores lacteos
 - Paradoja: La cercanía a la ciudad desestimula al productor, envían el queso como salga por tener tiempo para venir a la ciudad
 - Tienen más de una actividad, entre las cuales el ganado vacuno, y les quita tiempo (En Chuquibamba la actividad quesera es exclusiva).
 - Egoísmo entre queseros, no cooperan ni coordinan entre ellos
 - Muchos nos son de la zona y solo buscan ganar, no les interesa tener calidad ni diversificar. No invierten porque no son dueños. Hay transferencia de capital hacia la ciudad (combis en Arequipa)

En fin, no tienen interés por la calidad sino por la ganancia fácil, lo cual es secundado por sus intermediarios en Arequipa (reciben el queso como sea e igual lo venden con la misma utilidad de un queso de calidad)

15. El aspecto organizativo es una debilidad manifiesta en el distrito, teniendo en las dirigencias su principal limitación. Los elementos que definen las

características principales de los dirigentes son la baja credibilidad de estos frente a sus bases, con un alto grado de desconfianza de sus asociados; el marcado desinterés por ejercer una representación efectiva de su organización y del cargo que recibió; y, la escasa transparencia con que se desenvuelven todos, o casi todos, los dirigentes. En los últimos años, la actitud de la población en general, ha devenido en una incomprensible apatía y desinterés, lo cual se expresa en el endémico conformismo de la gente. La justificación más cómoda ha sido echar la culpa a los demás y no asumir su propia responsabilidad.

En estas condiciones, operan niveles organizativos muy debilitados, permanentemente criticados y sin que nadie quiera asumir con verdadero compromiso una obligación representativa, sino, más bien obligada. Por el lado de las instituciones, se aprecia una orientación específica hacia sus propias actividades. En estas condiciones, es poco probable constituir una participación organizada para el mercado, lo cual se convierte en una tarea de indagación mayor, para comprender mejor este fenómeno social muy especial en una zona rural andina. Tarea mucho mayor será la promoción de un sistema organizativo para enfrentar los desafíos del mercado en forma conjunta.

16. El desarrollo general alcanzado en el distrito, está relacionado con el conjunto de las intervenciones desarrolladas y no necesariamente en forma exclusiva a la acción de la cadena láctea, es decir, son concomitantes, en la construcción de este escenario actual, la acción de la inversión pública y la inversión privada (principalmente de ONGs, que han apoyado al desarrollo de actividades productivas, vía la inversión directa no reembolsable o a través de líneas crediticias microfinancieras).

Sin embargo, el proceso de mejoramiento ganadero y lechero realizado en el distrito, ha tenido un aporte muy importante en el impacto alcanzado, siendo la actividad económica fundamental de Puquina, pues, el incremento en la producción de leche, y su respectiva comercialización, ha permitido un mayor nivel de ingreso a la población del distrito, contribuyendo a una efectiva dinamización de la economía local, que se expresa, entre otras cosas, en el incremento notable del flujo de transporte entre Puquina y Arequipa, tanto de pasajeros como de mercadería; el comercio local se ha incrementado con más tiendas de abarrotes, emporio, restaurantes, hospedajes; se ha generado una interesante actividad de venta local de derivados lácteos. Esta dinamización también contribuyó a la apertura de oficinas del Banco de la Nación e instituciones micro financieras (Fondeturco), una notaría, etc.

En general, se nota más circulación de dinero por la venta de leche (el ingreso más importante), ganado, orégano, papas, entre otros.

17. Una señal de madurez en los productores agropecuarios de Puquina es la reflexión sobre el proceso vivido por ellos y la extracción de varias lecciones que reconocen como fuerzas orientadoras de un mejor desempeño en sus esfuerzos de mejoramiento socioeconómico. Las siguientes reflexiones

realizadas por los productores entrevistados, reflejan algunas lecciones rescatadas de la experiencia de 17 años de trabajo, para mejorar las condiciones de sus distritos:

- a) No se puede lograr éxito “*cuando uno es conformista y miedoso*”.
- b) Uno nunca debe rechazar las nuevas tecnologías y encerrarse en sus conocimientos tradicionales, pues ellas traen progreso y éxito.
- c) Los productores organizados pueden lograr muchas cosas; pero desorganizados perderán oportunidades y se dividirán entre ellos.
- d) Se debe aprender de los demás y no creerse un sabelotodo o dejarse ganar por el orgullo.
- e) Cuando la población deja que las acciones por el desarrollo queden sobre el hombro de las instituciones o profesionales externos, apenas termine este apoyo, el proceso avanzado se frenará bruscamente y puede que revierta al punto de partida

6.2. Recomendaciones

1. Teniendo en cuenta que aun no se ha logrado un mejoramiento mayoritario del ganado vacuno lechero de Puquina, es necesario mantener el proceso de mejoramiento genético hasta dejarlo consolidado y sin posibilidades de reversión. Esto implica sentar las bases de mantener ganado de alta calidad genética en la mentalidad de los pequeños ganaderos, de forma que ellos puedan mantener el proceso por sí solos, sin ayuda externa. Abandonar cualquier forma de apoyo a este proceso, en la actualidad constituye un riesgo de reversión sustancial.
2. Sería un gran acierto insertar el ganado mejorado al Registro Genealógico Nacional de ganado vacuno Hosltein; sin embargo, ante la dificultad de poder acceder a esto, por el costo, se debería organizar un sistema de registro genealógico local, hasta que sea posible lo anterior, con capacidad de identificar y certificar, de manera no oficial, el grado de pureza de los animales registrados. Esto levantaría significativamente la imagen de los criadores de ganado, del distrito de Puquina, y generaría efectos emuladores en el resto de criadores.
3. Una forma de apoyar el trabajo de los profesionales es contar con la asistencia de promotores, por ello, es muy importante capacitar a promotores en forma más constante y profunda, lo cual fue solicitado por los mismos productores. Uno de ellos dijo: “*Sabemos inseminar, pero yo no sé sobre medicinas para sanidad, nos falta mejorar, necesitamos más capacitación y realizar asistencia técnica*”.
4. Para impulsar un verdadero despegue de la agroindustria láctea (ver los casos de Chuquibamba e Iray en la provincia de Condesuyos), es importante poner énfasis en la búsqueda de nichos de mercado apropiados y formar carteras de clientes para la comercialización de derivados lácteos madurados diversificados, con mayor valor agregado. Esto si puede consolidar el

desarrollo de la agroindustria láctea y convertirla en el motor del desarrollo de Puquina.

5. Es muy importante generar en la población la capacidad analizar su propia realidad, debatir sus problemas y proponer alternativas viables; de manera que aprendan a visionar futuro y, principalmente, compromiso de efectiva participación colectiva. Para ello es recomendable diseñar programas de capacitación y sensibilización a nivel de población e instituciones, utilizando metodologías y medios de participación masiva y abierta y no necesariamente de eventos cerrados bajo techo (festivales de ciudadanía, concursos de participación ciudadana, programas radiales participativos, concursos barriales de proyectos, etc.).
6. Es igualmente importante diseñar y ejecutar, en forma específica, programas de desarrollo empresarial aplicado a productores agropecuarios, más que para formar empresarios, para desarrollar mentalidad emprendedora; así como desarrollar habilidades básicas para medir costos de producción y rentabilidad de sus producciones. De esta manera, se propiciarán actitudes más proactivas para abordar desafíos y proyectos de crecimiento y desarrollo, tanto personal como colectivo.
7. Una tarea indispensable para garantizar procesos dinámicos y articulados, es la generación de una institucionalidad local que de soporte al desarrollo; por ello es necesario fortalecer y consolidar la acción coordinadora y cooperativa de las instituciones públicas y privadas que tienen presencia en el distrito. Con este marco institucional será más fácil ejecutar proyectos concertados, generadores de empleo e ingreso, capaces de mejorar las condiciones socioeconómicas del distrito.
8. La organización de la población es la parte más débil del conjunto de actores, por lo tanto, es lo que también hace más vulnerable al proceso de desarrollo en general, y de la cadena láctea en particular. En consecuencia es de lo más prioritario desarrollar acciones de recuperación de la credibilidad en la organización y de la confiabilidad de sus dirigentes. Un instrumento necesario para diseñar adecuadamente el programa de fortalecimiento organizativo, es la realización de un estudio sociológico, que permita conocer las raíces de la actitud conservadora e individualista tan marcada del poblador de Puquina.

Bibliografía

Anexos