



Informe de Evaluación de Impacto

Presentado a

FONDOEMPLEO

PROYECTO
“Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche del Distrito de Cusca, Provincia de Corongo, Departamento de Ancash”

Ejecutado por:

Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación – CEDEP

Evaluado por
SASE

Cesar Bedoya
Consultor

Lima, Junio 2011



Índice

Resumen ejecutivo

1. Introducción	4
2. Antecedentes	5
3. Objetivo y metodología de la evaluación	6
4. El proyecto	7
5. Resultado de la evaluación	11
6. Conclusiones y recomendaciones	22

Anexos

Resumen ejecutivo

El proyecto del CEDEP, al concentrar su esfuerzo en mejorar la cadena productiva de la leche, conectó con una necesidad sentida en la zona, al ser esta eminentemente rural, cuya base productiva es agrícola y en particular ganadera. El proyecto proponía un conjunto de innovaciones y adaptaciones tecnológicas en la cadena productiva de la leche que implicaba el trabajo con ganaderos productores de leche y productores de queso, dichas innovaciones y adaptaciones eran de relativo bajo costo y eventual rápido impacto. A ello se sumó el hecho de existir en la zona “líderes tecnológicos” que facilitaron la asimilación de la propuesta. Cabe señalar que Corongo, y en particular Urcón, es una zona ganadera y quesera reconocida regional y extra regionalmente desde tiempo atrás. Con los ganaderos trabajaron en: Manejo de pasturas (nuevas variedades, cultivos asociados), manejo de agua (captación y riego tecnificado), capacitación/información (sanidad animal, manejo ganadero). Con los productores de queso en: Mejora de infraestructura y equipo, capacitación/información (producción, gestión, higiene, sanidad). Los efectos esperados a partir de la incorporación de estos componentes en la cadena de valor de la leche, serían básicamente: incremento de producción, productividad, calidad, mejora de producto, mejora del ingreso y del empleo. En términos generales, dichos efectos se dieron y han sido reconocidos por la población beneficiaria entrevistada y encuestada. Los aspectos de mayor recordación y valoración del proyecto, tuvieron que ver con el manejo de pastos, el riego por aspersión, la mejora en el manejo animal (sanidad), las mejoras en equipamiento, el incremento de la venta de leche, el incremento de la producción de queso y su correlato en el incremento de las ventas. Fue importante que el CEDEP, si bien es cierto, a través del proyecto, subsidiara ciertos componentes, otros fueron planteados comprometiendo un nivel de inversión de los propios beneficiarios (compra de equipo, adecuación de infraestructura), el que las inversiones subsistan en adelante (renovación, incremento de equipo, mejoras e innovaciones) es un significativo indicador del beneficio y apropiación del proyecto. Los aspectos poco aludidos (o menos valorados) tuvieron que ver con el tema de comercialización, fortalecimiento de la organización, mercadeo de producto y planes operativos. Aparentemente la apropiación del proyecto fue segmentada por la propia población beneficiaria hacia los aspectos de mayor ventaja u oportunidad de beneficio percibido. Ciertos eslabones de la cadena productiva de la leche fueron más atendidos que otros, sobre todos aquellos que tuvieron que ver con el incremento de la producción/productividad y calidad de producto. Los eslabones referidos a mercado y asociatividad fueron los menos trabajados. La mayoría de los encuestados coincidieron que el mayor impacto del proyecto fue que les permitió “ganar plata” y en cuanto a reconocimiento de cambios significativos, aludieron al tema de la mayor producción/venta de leche, los ganaderos y la mayor producción/venta de queso, los queseros. En términos generales el proyecto fue reconocido como de gran ayuda en la zona, más aún considerando que fuera de esta intervención aluden no contar con el apoyo sostenido de otras instituciones, ni privadas, ni públicas.

1. Introducción

La presente evaluación de impacto se realizó entre los meses de abril y mayo de 2011. El foco del análisis se centró en la ejecución del proyecto denominado “Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche del distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash”. El proyecto tuvo una duración de tres años y el total del financiamiento ascendió a 1,658,804 Nuevos Soles, de los cuales, 1,352,886 Nuevos Soles, fueron aportados por FONDOEMPLEO. La organización a cargo de su ejecución fue la ONG Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP).

La evaluación consideró como marco de referencia el planteamiento inicial del proyecto, su sistema de objetivos, resultados e indicadores, tomando atención especial en los cambios sostenidos generados a nivel de ingresos y empleos de los beneficiarios del proyecto en el ámbito de ejecución del mismo. Un insumo básico para el análisis fueron los resultados de la Línea de Base elaborada por SASE, durante el mes de agosto de 2009 que se hizo sobre la base del análisis de información secundaria y la aplicación de una encuesta a 57 productores y productoras de la zona buscando recabar información familiar y agropecuaria. Dicha encuesta se aplicó con un criterio de anonimato. Para la presente evaluación aplicamos de una encuesta semi cerrada sobre una muestra aleatoria de 121 productores y productoras todos beneficiarios del proyecto, además de 30 entrevistas a profundidad a funcionarios a cargo del proyecto y beneficiarios. Todo ello fue complementado con la revisión de información secundaria. De la triangulación de esta información derivan el análisis y conclusiones de la presente evaluación. El recojo de la información de campo se hizo durante la tercera semana del mes de mayo de 2011. Cabe señalar que, si bien la evaluación ha buscado un balance entre lo cuantitativo y lo cualitativo, nuestro sesgo ha privilegiado un tanto más lo cualitativo.

El informe está dividido en seis acápite. La introducción general al documento; los antecedentes generales de la evaluación; el objetivo y metodología usada; el proyecto sus características más significativas, la organización ejecutora y la financiera, así como algunos datos de contexto; los resultados derivados del análisis e interpretación de la información recopilada, tanto de fuentes secundarias como de las encuestas y entrevistas aplicadas; en el último acápite se plantean las conclusiones de la evaluación.

Para realizar este trabajo se contó con el importante apoyo del personal del CEDEP de la oficina de Huaraz, en particular del responsable del proyecto, el Ingeniero Omar Príncipe. Así mismo, un elemento que contribuyó en la fase de campo fue la apertura y generosidad de los pobladores de Cusca, en particular de las zonas de Urcón, Yantacón, Collota y Huichanga, que nos ofrecieron siempre su amable hospitalidad y otorgaron su tiempo para las entrevistas, que para ellos podían resultar tediosas o a veces inoportunas. También fue importante el apoyo de Ingrid Alván por su apoyo en la parte de procesamiento de información. Especial mención al equipo de SASE por su apoyo y su siempre cálida y amable presión para cumplir con la calidad y los plazos convenidos.

2. Antecedentes

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (FONDOEMPLO) es una organización privada cuyo propósito es apoyar iniciativas destinadas a capacitar trabajadores y promover oportunidades de empleo que sean sostenibles. Para ello, evalúa, selecciona, financia y monitorea proyectos de capacitación y promoción del empleo que se presentan a un concurso y resultan ganadores por la calidad de su formulación y por la viabilidad que muestran en lograr mejoras apreciables en la empleabilidad, productividad y empleo. Los proyectos pueden ser diversos en cuanto a beneficiarios principales y sectores, lo que se busca al final es que los recursos destinados sean asignados eficientemente detectando siempre la mejor combinación entre los componentes capacitación y generación de empleo.

La organización responsable del proyecto “Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche del distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash” y que ganó la buena pro de FONDOEMPLO, en el séptimo concurso de proyectos correspondiente al año 2007, fue el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP), organización no gubernamental de promoción del desarrollo fundada en 1977, cuya misión es la de diseñar, proponer y ejecutar políticas e iniciativas sociales descentralizadas, dirigidas a lograr un proceso de desarrollo con equidad social, étnica y de género. En la actualidad el CEDEP opera en seis regiones del Perú: Ancash, La Libertad, Lambayeque, Lima, Ica y Moquegua. Sus objetivos institucionales buscan impulsar la articulación de los pequeños productores al mercado, la articulación de los pequeños productores agrícolas al sistema financiero formal, transferir tecnología, gestionar microcuencas, promoviendo la diversificación productiva y el manejo adecuado del recurso natural, formular propuesta de desarrollo rural para la sierra y la costa, diseñar, debatir y ejecutar propuestas en materia laboral, empleo, superación de la pobreza y desarrollo.

El CEDEP trabaja en Ancash desde el año 1981 y ha tenido intervenciones en casi todas las provincias del departamento. Entre los años 1981 y 1985 tuvieron como eje de su estrategia institucional el apoyo y fortalecimiento de las organizaciones agrarias de la zona, trabajando con las federaciones campesinas y las ligas agrarias. Entre 1986 y el 2000, orientaron sus esfuerzos institucionales hacia impulsar proyectos productivos en las zonas rurales, con especial acento en acciones de apoyo en agricultura, ganadería, infraestructura productiva y actividades agroecológicas. Entre el 2000 a la fecha, si bien no han dejado de generar iniciativas en el campo productivo, están trabajando con especial atención en tema de la participación ciudadana, vigilancia ciudadana, promoción del proceso de descentralización (regional/local), vigilancia de industrias extractivas y acciones alrededor del tema de cambio climático. Los proyectos productivos impulsados por el CEDEP han tenido que ver con fomentar el cultivo de yerbas aromáticas, crianza de animales menores y fortalecimiento de cadenas productivas. Su presupuesto institucional anual, en la sede Ancash, bordea en promedio los 400,000 dólares provenientes de la cooperación internacional, venta de servicios y fondos concursables nacionales.

El proyecto “Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche del distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash”, fue planteado con el fin de aportar al desarrollo rural del ámbito de ejecución, asumiendo a éste, como el proceso de transformación social, productiva e institucional que buscaba la mejora sustancial y sostenible de la calidad de vida en la localidad, sintonizando así con los más recientes enfoques del desarrollo rural¹, que consideran ir más allá de lo estrictamente agropecuario, en el sentido de fortalecer otras actividades (no agropecuarias), en este caso el de la generación de productos de mayor valor agregado, afianzando la relación de la economía campesina con circuitos de mercado que trascienden lo local. Al concepto marco de desarrollo rural, sumó la noción de cadena productiva, entendida como la articulación e integración de (eficiente/eficaz) de distintas actividades para producir un bien o un servicio determinado, que busca ser realizada desde una perspectiva de planificación². En este caso en particular, buscaron articular la producción agropecuaria (forraje/ganadería/lácteos) con la producción fabril (derivados lácteos), la organización/gestión y su articulación efectiva con el mercado local, mejorando en dicha articulación, condiciones de producción, empleo e ingresos.

3. Objetivos y metodología de la evaluación

El fin del proyecto fue el de contribuir al mejoramiento del empleo y de los ingresos de los pequeños productores de leche y queso en la provincia de Corongo. Su objetivo, el de mejorar la competitividad de la cadena productiva de la leche y derivados lácteos del distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash.

La presente evaluación tomó como referencia base el diseño del proyecto, sus componentes, resultados e indicadores que aparecen en el convenio suscrito entre la entidad ejecutora (CEDEP) y la entidad financiadora (Fondoempleo) el mes de febrero de 2009. Tomó también como referencia el estudio de Línea de Base realizado por SASE el mes de agosto de 2009. La información de referencia (contrato y estudio de Línea de Base) fue triangulada con información complementaria de distinta fuente como:

- Información secundaria (estadísticas locales, reportes generados por la entidad ejecutora)
- Información de 30 entrevistas a profundidad a beneficiarios y funcionarios ejecutores del proyecto
- Aplicación de una muestra aleatoria de 121 encuestas a beneficiarios del proyecto

¹ Ver: Trivelli, Carolina *et al* “Desarrollo rural en la sierra. Aportes para el debate”. IEP-GRADE-CIES-CIPCA. Lima 2009; Trivelli *et al* “Caja de herramientas para el desarrollo rural a partir de la experiencia peruana” Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador/Instituto de Estudios Peruanos. Quito. 2010.

²Ver: Van Der Heyden, Camacho, Patricia “Guía metodológica para el análisis de las cadenas productivas”. SNV-CICDA. Lima. 2004.

Como evaluación de impacto buscó identificar los cambios sostenidos atribuibles a la ejecución del proyecto, en su ámbito de ejecución y sobre el conjunto de sus beneficiarios. Los indicadores clave que buscaron ser evaluados fueron el incremento del ingreso de las familias del ámbito del proyecto, el empleo generado. A dichos indicadores se suman otros, atribuibles también al proyecto, como son: El incremento de la producción láctea en la zona, el incremento de la producción de queso, así como la elaboración de nuevos productos (lácteos) y la incorporación de buenas prácticas en la cadena de productos lácteos. Cabe considerar que consideramos la noción de impacto³ como aquellos cambios sostenidos que generan valor económico y valor social sobre particularmente la población objetivo de la intervención y el contexto. Cabe considerar también, que la experiencia muestra que el impacto generado por proyectos de corto alcance en términos de inversión y despliegue en el tiempo debe ser dimensionado considerando estas variables. Existen elementos; por ejemplo, de acción colectiva que pueden jugar a favor y en contra en los alcances de este tipo de proyecto y que, en particular es el caso del proyecto evaluado.

Para el diseño de la encuesta se siguieron casi los mismos criterios asumidos en la encuesta aplicada para el estudio de Línea de Base, se aplicó a beneficiarios del proyecto elegidos al azar sobre el padrón general de beneficiarios elaborado por la entidad ejecutora. Cabe señalar que no se pudo aplicar la encuesta a los mismos a los que se le aplicó en la Línea de Base, dado que esta fue anónima. Al análisis cuantitativo se sumará un nivel de análisis cualitativo⁴, al que en este caso le dimos mayor importancia y peso, derivado de los resultados de las entrevistas a profundidad y observación en campo, en las que se opta por el procesamiento de la información recolectada a través de análisis contextual y de contenidos.

4. El proyecto

El proyecto se tituló “Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche en el distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash”. Fue ejecutado por la ONG CEDEP, involucró a las comunidades de Urcón, Yantacón, Huichanga, Cashucro, Collota, Huallacallanca, Huarirca, Tarica y Cusca-Polla. El conjunto de beneficiarios considerados fue de 650 familias de criadores de ganado lechero y 40 productores artesanales de derivados lácteos, fundamentalmente queso, lo que implicó un estimado cuantitativo de beneficiarios totales de 2,100 personas. El proyecto tuvo una duración de 36 meses y una inversión total de S/. 1,658,804, de los cuales el aporte de Fondoempleo fue de S/. 1,352,886. Cabe señalar que el proyecto empezó a ejecutarse con una demora de al menos cuatro meses por razones de carácter administrativo entre el agente financiador y el agente ejecutor. Más adelante veremos que incidencia tuvo esta variable en el cumplimiento e impacto del proyecto.

³ Ver: Pérez, Patricia “Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en el Perú”. CIUP. Lima. 2005.

⁴ Ver: Vasilachis de Gialdino, Irene “Estrategias de investigación cualitativa”. Gedisa. España. 2006.

El ámbito de ejecución del proyecto fue la provincia de Corongo, específicamente el distrito de Cusca, cuya población total, según datos del censo del 2007, es de 2,792 habitantes, de los cuales 494 están distribuidos en área urbana y 2,298 en el área rural. Cuenta con seis centros poblados: Cusca, Huarirca, Huichanga, Tarica y Urcón. Bajo el enfoque de pobreza monetaria, se tiene que el 26,0 de la población del distrito es pobre, 4,7% pobre extrema y 21,2% no extrema⁵. Según las cifras del PNUD, la provincia de Corongo, donde se halla el distrito de Cusca, tiene un IDH de 0.5738 (raking 76), con un ingreso per cápita mensual de S/. 256,2 (ranking 78). Es una zona eminentemente rural siendo las principales actividades económicas las de carácter agrícola y pecuario: cultivos de productos de pan llevar y la ganadería extensiva. Según el censo del 2007, en Cusca, en particular la actividad agropecuaria absorbe el 45.2 de la PEA ocupada del distrito. Actualmente, de acuerdo a lo recogido en las entrevistas, está asomando otra actividad generadora de ingresos que tiene que ver con la actividad minera. Se alude a la presencia de dos empresas mineras que están iniciando labores de exploración y que vienen contratando mano de obra local. Cabe destacar que la información sobre este tema se maneja con cierto hermetismo, pero hubieron varios puntos en nuestra visita en la que se aludió que la persona que buscábamos entrevistar se había ido a trabajar *para la minera*⁶.

Geográficamente, los centros poblacionales más dinámicos son Urcón y Tarica. Urcón por ser un espacio de mayor concentración poblacional además de Cusca (capital) y Tarica por ser el punto de intersección de las rutas hacia Huaraz, Siguan, Chimbote. Cusca como distrito está conformado por centros poblados (atendidos por el proyecto) altamente dispersos y relativamente lejanos unos de otros. Cada zona maneja internamente un sistema dinámico de producción⁷ en el que alternan la actividad agrícola diversificada por cultivos con la ganadería que caracteriza a muchos espacios rurales del Perú. Las principales rutas de acceso a circuitos urbanos muestran distinto grado de dificultad: a Huaraz y Siguan (principal mercado de la producción de derivados lácteos) y a Chimbote, en la costa. El punto de acopio y distribución de los productos lácteos de Corongo es la zona de Tarica.

El proyecto buscaba mejorar la competitividad de la cadena productiva de la leche y los derivados lácteos, considerando un conjunto, relativamente pequeño, de componentes como:

- Capacitación y asistencia técnica a pequeños productores de leche (ganaderos).
- Capacitación, asistencia técnica y asesoría a plantas artesanales de producción de derivados lácteos (queseros).
- Mejora de la infraestructura y equipamiento productivo
- Capacitación y asesoría para el mercadeo de productos
- Gestión del negocio

⁵ Ver: INEI "Mapa de pobreza provincial y distrital 2009. El enfoque de la pobreza monetaria". Lima. 2010.

⁶ En adelante, las cursivas denotan una cita o referencia textual o testimonial.

⁷ Ver: Valdivia, Martín "Diversificación en un modelo dinámico de hogares rurales con incertidumbre". Grade. Lima. 1996.

Cuadro No.1
Ficha resumen del proyecto

Objetivos	Indicadores
FIN: Contribuir al mejoramiento del empleo y de los ingresos de los pequeños productores de leche y queso de la provincia de Corongo	-Pequeños productores de leche y queso de la provincia de Corongo incrementan sus ingresos en un 50%, luego de finalizado el proyecto
Objetivo del proyecto: Mejorar la competitividad de la cadena productiva de la leche y derivados lácteos del distrito de Cusca.	-650 productores incrementa su producción diaria en promedio de 2.93 a 5 Lt/día/vaca al año 3. -153 TM de queso y derivados son producidos y comercializados al finalizar el proyecto -690 pequeños productores de leche y de queso elevan sus ingresos 60% con respecto al nivel actual -4868 jornales incrementados de manera sostenible al 3er año del proyecto
Resultados	
Pequeños productores de leche organizados reciben capacitación y asistencia técnica en manejo de ganado lechero.	-650 pequeños productores de leche conocen y aplican buenas prácticas en manejo ganadero -650 productores de leche organizados reciben asistencia técnica
Pequeños productores de queso organizados reciben capacitación y asistencia técnica en producción de derivados lácteos.	-40 productores de derivados lácteos conocen y aplican buenas prácticas en manufactura y gestión empresarial -40 productores de derivados lácteos organizados reciben asistencia técnica
Pequeños productores de leche y queso acceden a infraestructura y equipamiento productivo	-135 productores de leche usuarios de los sistemas de riego por aspersion irrigan 45 Has de pastos cultivados renovados -30 plantas queseras renuevan equipos de procesamiento.
Asociación de productores de leche y derivados lácteos fortalecidos se posicionan en el mercado regional con registro de marca y denominación de origen Urcón.	-Desarrollo de mercados para el queso Tilsit con denominación de origen Urcón -Desarrollo y diversificación de productos: mozzarella, dambo, provolone, entre otros.
Entidad ejecutora implementa y desarrolla planes operativos.	-3 planes operativos ejecutados

Fuente: Contrato Fondoempleo/CEDEP. Lima 2009.

La zona de Corongo es principalmente ganadera. Una primera constatación sobre este tema tiene que ver con los antecedentes históricos del lugar, en la que persistió el sistema de hacienda

tradicional por largo tiempo, según nuestros informantes, desde “*desde muy atrás hasta la reforma agraria*”. El eje articulador de dicho sistema fue la hacienda de la familia Oliveira.

Varios de nuestros entrevistados (entre los adultos y adultos mayores) aludieron haber trabajado en la casa hacienda, ahora denominada casa *campesina*. Dicha hacienda llegó a *manejar un hato ganadero de más de 30 mil cabezas de ganado, entre vacuno y ovino*. La extensión de la hacienda coincidía, aludieron nuestros informantes, a *lo que es casi hoy todo el distrito de Cusca y más*. El sistema de hacienda llegó a su fin en el Perú con la dación de la ley de reforma agraria a fines de los sesenta durante el gobierno del General Velazco. La hacienda de la familia Oliveira se desintegró por ese motivo. *De la noche a la mañana la familia completa desapareció dejando todo como estaba, no se llevaron nada, nunca más volvieron nunca más los vimos por aquí*. Todo el patrimonio y los activos abandonados pasaron a manos de los campesinos de la zona, los que, según el esquema de organización planteado por la ley de reforma agraria, constituyeron una cooperativa. El ganado dejado fue manejado de este modo hasta inicios de los ochenta que se decidieron liquidar la cooperativa y repartirse lo que quedaba entre los comuneros de la zona. Según nuestros entrevistados, poco a poco el ganado se fue perdiendo y la administración de *todo fue un desastre y por eso al final se decidió repartirse individualmente lo que quedaba, prácticamente casi todos los ovinos se perdieron, quedaron el vacuno nomás*. Cabe señalar que ya desde la época de la hacienda el “queso de Urcón” era conocido y apreciado no solamente en el propio Corongo, sino que *su fama llegaba hasta Lima*.

Estos antecedentes expresan que la zona de intervención del proyecto no le era nada ajena a la actividad ganadera y de subproductos de la leche, fundamentalmente queso. Después de la desintegración de la cooperativa y el reparto del ganado que quedó, *cada comunero se llevó tres o cuatro vacas, algunos otros aparecieron con más, todo ganado flaco, pero fino y que producía buena leche*. En tal sentido, el proyecto planteado por el CEDEP se insertó en un contexto en el que la actividad ganadera y quesera tenía un importante arraigo y rol en la economía familiar local y que básicamente *se desenvolvía en condiciones rudimentarias*. Frente a este contexto, *la propuesta del CEDEP no contravino la lógica de producción del lugar, sino que se insertaba en ella y más bien planteaba, a partir de ciertas mejoras en la cadena añadir valor a esta actividad*, tanto por el lado de la producción ganadera como por el lado de la producción quesera. Según nuestro punto de vista este elemento fue importante para que el proyecto sea acogido no sin ciertas limitaciones iniciales que analizaremos más adelante.

De acuerdo a los datos registrados en la Línea de Base desarrollado para el proyecto⁸, la mayoría de la población de Cusca (84.6%) vivía en fincas de menos de 2 Ha. Lo que implica una carga elevada presión existente sobre los terrenos. La tenencia de ganado vacuno, en general era baja, 22.4 solamente tendrían entre 1 a 2 vacas, pero hay quienes aludían tener más de 7 (26.5%).

⁸ Nolte, Enrique, Piazza, María del Carmen “Línea de Base del proyecto Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche en el distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash”. SASE. Lima. 2009.

Sobre los cultivos asociados a la actividad ganadera, el 38.5% declaró no cultivar alfalfa (antes de la ejecución del proyecto), siendo el promedio de cultivo de ésta, de las familias que sí lo hacen, de 2.1 Ha. Una mayoría (81%) expresó aprovechar fundamentalmente pastos naturales, con un promedio de manejo de 3 a 2 Ha.

Sobre la productividad animal, el promedio de producción de leche por vaca de los habitantes de Cusca (antes del proyecto) era de 6.28 litros por vaca/día⁹, significativamente bajo para una zona reconocida por su producción láctea y de derivados (queso). Casi exclusivamente la totalidad de la producción lechera se destinaba a las queserías locales, en tal sentido el rol de los productores queseros es estratégico en la zona. Ellos trabajaban con un nivel de conversión de lecha a queso de 8:1, las variedades de queso no son muchas, según la Línea de Base, eran básicamente fresco y mantecoso. El ingreso familiar promedio ascendía a 800 nuevos soles mensuales. 57% de los encuestados para la Línea de Base aludieron que la producción de leche es su principal fuente de ingreso monetario. Los destinos de los gastos se orientaban a la satisfacción de necesidades primarias, mejoras en la vivienda y sostén de familiares fuera del hogar (estudios de hijos fuera).

Las conclusiones del estudio de Línea de Base del proyecto concluyeron en que había una clara y directa relación entre la temática escogida por el proyecto y los intereses y preocupaciones de la población respecto a su desarrollo y que este estaba correlacionado significativamente con la actividad ganadera (“Cusca distrito netamente ganadero”). Además del tema ganadero y la especial atención al procesamiento de derivados lácteos, se refería la fuerte preocupación por la disponibilidad de agua, como recurso escaso y que el proyecto también consideraba atender, a través de captaciones y la difusión del riego tecnificado (aspersión). Otro punto importante recogido por la Línea de Base era que, si bien la población era predominantemente pobre, existía la presencia de líderes tecnológicos, sobre todo a nivel de los productores de queso (que también mucho además son ganaderos) que podía facilitar al proceso de adopción de las innovaciones tecnológicas que se aporten como parte del proyecto. Cabe señalar que en la Línea de Base no se hace alusión a que el apoyo a las actividades ganaderas y sus derivados sea parte de la “demanda social” de la zona, se la da por supuesta dada la vocación productiva del lugar.

⁹ Cabe considerar que el registro que tenemos de las encuestas aplicadas, es de 4 litros de leche por vaca/día.

5. Resultados de la evaluación

Con mi queso he hecho plata, que le voy a mentir pues... Fue una de las primeras afirmaciones recabadas en la zona de Urcón. El proyecto se insertó dentro de un componente principal del sistema de producción de la zona que es la actividad agropecuaria, en particular de producción láctea y subproductos derivados, en particular queso, producto que en la zona es referido como el “queso de Urcón” de reconocido nivel de posicionamiento en la región. En tal sentido, importar innovaciones aparentemente sencillas, de bajo costo y asimilación podía generar mejoras sensibles en el conjunto sistema, en este caso en la cadena productiva de la leche. Para los técnicos del CEDEP básicamente se trató de: *trabajar con los ganaderos y con los queseros asegurando mejoras de producción y productividad en ambos casos.*

Con los ganaderos en aspectos clave de manejo integral (pasturas, riego, ganado) y en el caso de los queseros mejoras en buenas prácticas de manufactura. De lado de la población objetivo, el proyecto consistía en *mejorar (nuestros) pastos, el riego por aspersión y la sanidad animal;* y para los queseros, *mejorar la producción con nuevo equipo, higiene y conocimiento técnico.* En tal sentido, contrastar el planteamiento técnico del proyecto (objetivos/resultados esperados) con el nivel de apropiación conceptual de la población beneficiaria, es un primer elemento a tener en cuenta. Cabe destacar que las acciones clave del proyecto eran:

- Capacitación y asistencia técnica a pequeños productores de leche
- Asesoramiento a plantas artesanales de producción de derivados lácteos
- Mejora de la infraestructura y equipamiento productivo
- Capacitación y asesoría para el mercadeo

A través de todo ello se buscaba lograr:

- Incrementar la producción/productividad de las pasturas
- Incrementar la producción/productividad de leche
- Incrementar la producción/productividad de queso
- Incrementar el ingreso de las familias productoras
- Mejorar el empleo entre las familias productoras

Estos elementos de “contenido” del proyecto fueron aludidos por los entrevistados con un aparente grado de naturalidad y espontaneidad, lo que denota que hubo un buen nivel de internalización de aspectos importantes del proyecto y, se puede deducir y asociar de ello, grado de satisfacción con el mismo. En la valoración del dato cualitativo, se considera la frecuencia de alusión, así como el grado de naturalidad de la misma y el grado de complejidad del testimonio, refiriéndonos con ello a los detalles de los que el entrevistado puede dar cuenta, sin hacer indagaciones incisivas y exigentes. Fondo y forma cuenta en el dato cualitativo. Las personas

entrevistadas, tanto de manera individual como en grupo¹⁰ se referían al proyecto y sus componentes de manera positiva. Al tener las referencias positivas presentes y no haber nivel de incidencia en crítica o temas negativos, consideramos lo “no aludido” como el elemento que menos peso y/o importancia adquiriría en los testimonios recogidos. Igual hicimos indagaciones directas sobre los aspectos que pudieron ser mejores en el proyecto.

A la pregunta **qué recuerdan más del proyecto**, las mayores frecuencias de respuestas se situaron en:

Cuadro No. 2
Referencias frecuentes a qué recuerdan más del proyecto

Ganaderos	Queseros
<ul style="list-style-type: none"> • Los pastos mejorados: alfalfa, <i>rye grass</i> • La mejora del ganado (se refieren al tema de inseminaciones artificiales) • El uso de nuevas semillas • El riego por aspersión • Las capacitaciones • El interés por las personas del proyecto¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora de equipos (mesa, poza de salmuera, estante de maduración) • Las mejoras en la higiene • La capacitación • La mejora para la calidad del producto

Estas opiniones se registraron en las zonas de Cashucro, Urcón, Yantacón, Collota y Huichanga, donde se aplicaron las entrevistas a profundidad, tanto a productores lecheros como a queseros. En cuanto a las productoras lecheras, la referencias con mayor frecuencia y connotación dan cuenta que los aspectos centrales del proyecto que sienten los han beneficiado tienen que ver con la incorporación de nuevas variedades de pastos como el *rye grass* y una nueva especie de alfalfa; también el uso de semillas asociadas a estas nuevas variedades de pastos de mayor rendimiento. Todos nuestros entrevistados aludieron al uso (actual) del riego por aspersión. Cuando se les preguntó en qué consistía la explicación registrada reflejaba con grado de fidelidad este componente: instalación de tomas desde los reservorios, localización de los trípodes para los aspersores y la distribución de los mismos de acuerdo a tiempo de regado de zonas determinadas. Tanto el uso de nuevos pastos, la incorporación de riego tecnificado y las capacitaciones recibidas (uso de pasturas, manejo de la finca y sanidad animal) ha generado cambios percibidos en la

¹⁰ Hubieron momentos en los que estábamos realizando una entrevista y se plegaba a ella algún pariente o alguna persona que se acercaba, dado el caso, a la quesería o al lugar en el que se estaba tomando el testimonio. Nos ocurrió en tres ocasiones.

¹¹ En un caso hubo en Cashucro donde plantearon que uno de los técnicos se aprovechó del proyecto, que hicieron una queja al equipo y que el tema no fue acogido. Directamente lo denunciaban de robarse los materiales del proyecto (dosificaciones, semillas).

actividad de los ganaderos entrevistados. Respecto a las mejoras de equipos, para el caso de los queseros, se refieren al uso de mesas de acero quirúrgico, que han sustituido a las mesas de madera, esto impacta directamente en el manejo de la higiene en la producción del queso lo que redundará en la calidad. El uso de nuevas pozas de salmuera de cemento pulido, sustituye las pozas que se usaban antes, en la que usaban bateas, baldes grandes o en algunos casos tinas de baño recicladas. La nueva estantería de madera para la maduración del queso organiza mejor el espacio y por su diseño y disposición, en la zona de depósito mejora el proceso de maduración del producto. Todas las queserías visitadas (5 en Urcón; 3 en Cashucro; 3 en Yantacón; 2 en Collota y 2 en Huichanga, mostraban mejoras en su equipamiento. Un tema respecto al ingreso adicional, éste es asociado a la mayor producción, no al incremento de la calidad del producto.

Indagando por lo **qué más se valoraron del proyecto**, las respuestas de los ganaderos fueron, por nivel de frecuencia:

Cuadro No.3
Referencias frecuentes a qué valoran más del proyecto

Ganaderos	Queseros
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la producción de leche • Siembra y calidad de los pastos • El riego por aspersión¹² • Mejora de la calidad del ganado 	<ul style="list-style-type: none"> • Producen más queso (<i>más moldes al día</i>) • Venden más queso • Mejora de calidad (<i>aprendimos hacer mejor queso</i>)

Con la indagación anterior lo que buscábamos era identificar la connotación **anímica** del entrevistado hacia el proyecto, de ahí la pregunta por “valoración”, en las siguientes vamos tratando de identificar el aspecto de **reconocimiento** y/o **atribución** más racional asociada a su relación/experiencia con el proyecto.

Indagando sobre el **mayor impacto**¹³ que percibieron, las respuestas por nivel de frecuencia y connotación fueron:

¹² Varios aludían a que ahora “invierten fuerte” en algo que antes no lo hacían y que es en mangueras y aspersores. Es significativo que ahora en Tarica en puestos ambulantes venden aspersores.

¹³ Se les explicaba que con impacto queríamos decir un “cambio que el proyecto haya generado, que lo reconozcan así y que aún finalizado el proyecto persista hasta ahora”.

Cuadro N.4
Que consideran el mayor impacto del proyecto

Ganaderos	Queseros
<ul style="list-style-type: none"> • Se gana más plata • Se produce más leche • Se vende más leche/se gana más • Se aprovecha mejor el agua • Hay más pastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce más queso • Se vende más queso • Se gana más • Se ha mejorado la quesería

Para complementar las respuestas aludidas al impacto, indagamos por el **beneficio reconocido**¹⁴ y atribuido al proyecto.

Cuadro No.5
Qué consideran el mayor beneficio de proyecto

Ganaderos	Queseros
<ul style="list-style-type: none"> • Ganar más plata • Producir más leche • Vender más leche • Mejorar sus pastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor ingreso • Vender más queso • Saber más sobre producción de queso

A la pregunta qué elementos podrían haber sido **diferentes (o mejorado)** en el proyecto, la frecuencia y connotación de alusiones fueron:

- Mayor presencia de los técnicos del proyecto
- Honestidad de algunos técnicos del proyecto
- Apoyo con capital de trabajo
- Ayudar a mayor número de familias (cumplir con todos)
- Ayudar a buscar más mercado (llegar a Lima; por ejemplo)
- Mejorar el precio del queso

¹⁴ Se les explicaba que con beneficio queríamos decir un atributo positivo y satisfactorio individual que reconozcan se lo pueden deber a la ejecución del proyecto.

De la evaluación e interpretación general de la frecuencia, connotación (contenido y sentido de las respuestas)¹⁵, se pueden encontrar ligazones de sentido entre la propuesta discursiva (técnica) del proyecto y la apropiación a partir del lenguaje testimonial de los entrevistados y su correlato en el reconocimiento práctico de las consecuencias en lo que consideran es su realidad cotidiana asociada a su experiencia personal/colectiva con el proyecto. En tal sentido es posible atribuirle al proyecto un nivel positivo de éxito, a través de las expresiones y connotaciones de los entrevistados¹⁶.

Cabe considerar que hay componentes del proyecto que no fueron aludidos o lo fueron en menor frecuencia, deduciéndose de ahí su grado de eventual marginalidad respecto a lo marcadamente aludido. Singularmente es el caso del empleo. Esta variable no es significativamente aludida tal vez no porque no se haya incidido en ella, sino porque dada las características de la dedicación a la actividad ganadera se hace dificultoso distinguir cambios en ese aspecto.

Otro elemento que no adquiere peso significativo es el de la asociatividad y su importancia y el tema del manejo del negocio. Respecto a este punto, tal vez que los circuitos de mercado estén consolidados (Siguan, Huaraz) y que casi la totalidad de la producción tenga demanda asegurada, influye en que en este aspecto sea poco lo que pueda cambiar. En tal sentido, lo que aparece como muy sensible es más bien la cantidad, sea de leche o de queso producido lo que si adquiere mayor importancia. Un punto que hay que tener en cuenta es que en la región (Ancash) se reconocen dos grandes zonas ganaderas: Corongo y Ocos/Chiquian, por lo que comentan los entrevistados, la de Corongo es la más importante.

Aparentemente la lógica del sistema que se valoró más fue la del trabajo y esfuerzo individual a este nivel. Explícitamente hay quien planteó que a los técnicos que *el apoyo sea de manera individual, porque se aprovecha más*. Este tema generalmente vino asociado a la experiencia negativa con la cooperativa que se formó luego de la desactivación de la hacienda Oliveira, por la reforma agraria. Fundamentalmente, este tema tenía que ver con la sospecha de beneficio o enriquecimiento de ciertos grupos de interés (dirigentes) en perjuicio de la comunidad.

Sobre los elementos menos (o no) aludidos, estos fueron:

- Mejora de la gestión (en el caso de los queseros)
- Asesoría en mercadeo (en el caso de los queseros)
- Fortalecimiento de la Asociación de Productores de Leche y Derivados Lácteos
- Desarrollo de nuevos productos (en el caso de los queseros)

¹⁵ Ver: Shotter, Jhon "Conversational realities: constructing life through language". Sage publication. London 1993; Taylor, Steven "Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados". Paidós. Barcelona. 1996

¹⁶ El nivel de correlación puede hacerse lograr mayor precisión si la muestra de entrevistados se expande a nivel de número de informantes (vertical/horizontalmente), profundidad de la entrevista y presencia de observación.

Lo expresado por los entrevistados puede denotar nuevamente el nivel de reconocimiento y adopción segmentada que tuvieron ciertos aspectos del proyecto. Aquellos que traían un beneficio más directo, menos costoso en términos de incorporación o el reconocimiento tácito del grado de utilidad y beneficio fueron fácilmente identificados y aludidos, aquello que no se incorporaron significativamente en su órbita de atención, por lo anteriormente aludido, no fue expresado o lo fue muy marginalmente.

El proyecto inició su ejecución con retraso por dificultades administrativas, a lo que se sumó la desconfianza inicial respecto a esta nueva oferta de apoyo, sobre todo si esta vez ésta incidía en un componente crítico del sistema productivo de la zona, que es la ganadería. Inicialmente los ganaderos solicitaron e insistieron que el apoyo sea individual y a eso se sumó que, para efectos del cultivo de pasturas, los ganaderos optaron por destinar áreas marginales. Inicialmente también, para compensar el desfase por el retraso inicial, se contrató un tractor que poco sirvió (este tema fue referido por algunos en tono de burla). En general, de estas circunstancias hay alusiones como que *hay que ser sinceros, al principio a los ingenieros no les creíamos todo, luego nos pesamos, algunos de nosotros empezamos tarde con el proyecto con eso de los pastos que después fue bueno o con el riego también, nuestra producción ha sido siempre rudimentaria y más nos o menos ha resultado ¿cómo aceptar de pronto todo lo que dicen que puede mejorar, con pasto, con aspersión?... ya algunos sabíamos, pero mejor primero hay que mirar.*

Es interesante notar que a la indagación sobre qué otros agentes han apoyado en la zona la referencia directa y unánime es a PRONAMACHS y más reciente AGRORURAL, en temas de forestación, construcción de cobertizos y reparto de semillas. El agente que recientemente aparece con cierto nivel de apoyo es el municipio distrital. Al pedirles comparar el nivel de apoyo por beneficio generado, la alusión frecuente es a CEDEP, *porque el beneficio es más directo*. Cabe considerar que anterior al proyecto de fortalecimiento de la cadena productiva de la leche, el CEDEP había impulsado una iniciativa de cultivo de yerbas aromáticas que funcionó mientras estuvieron presentes los técnicos, en la práctica no tuvo ningún éxito.

El fracaso de la experiencia de la iniciativa de promover el cultivo de yerbas aromáticas expresa bien las dificultades que enfrentan propuesta que están por fuera de la órbita de experiencia de la población objetivo del proyecto y que si se interpreta el hecho desde la perspectiva de la acción colectiva necesaria para su asimilación, los costos en el que tiene que incurrir el “tercero” (la institución ejecutora) pueden sobrepasar fácilmente el horizonte de inversión inicialmente estimado, hasta que la población empiece a valorar el beneficio (si efectivamente lo tiene). En el caso del proyecto evaluado, se tiene que: buscaba fortalecer una cadena de valor existente y en cierto modo exitosa y, entre otras cosas, como bien lo identificaba el estudio de Línea de Base, existían “líderes tecnológicos” que podían contribuir a agilizar (bajar o eliminar los costos transaccionales) el proceso de adopción de las innovaciones planteadas por el proyecto.

Considerando lo registrado a través de las entrevistas a profundidad, sobre la productividad animal, el promedio de producción de leche por vaca actualmente se alude a que oscila entre 7 a 8

litros por vaca/día, un aparente incremento positivo respecto a lo que la Línea de Base detectó en su momento que fue de 5 a 6.28 litros por vaca/día significativamente bajo para una zona reconocida por su producción láctea y de derivados (queso). Nuestro registro lo realizamos en las zonas de Cashurcro, Collota, Huichanga y Urcón. El mayor porcentaje de la producción lechera se sigue destinando a las queserías locales, en tal sentido el rol de los productores queseros sigue siendo estratégico en la zona. El nivel de conversión de leche a queso se mantiene de 8:1, aunque hubieron alusiones de entre 10:1 (sobre todo quesero grandes); la producción de queso, en promedio pasó de 8 moldes diarios a 12 moldes diarios¹⁷. El total de los entrevistados aludieron a que habían incrementado al menos en 3 moldes los moldes de queso producidos adicionalmente. En cuanto a las variedades de queso siguen sin ser muchas, según la Línea de Base, eran básicamente fresco y mantecoso, actualmente predomina el tipo Andino, tres informantes dijeron hacer el tipo Tilsit y uno, reconocido por ello, fabrica tipo Dambo. Entre los productores queseros entrevistados un elemento que surgió constantemente fue sensible la baja que observaban en la cantidad y recurrencia de personas (productores) que intentan vender leche adulterada con agua.

Como parte de la capacitación y la renovación del equipo, se trabajó el tema de la medición de grasas y lactosa en la leche, lo que permitió que los productores de queso identificaran rápidamente la calidad de la leche que compran a diario. De acuerdo a la Línea de Base, el ingreso familiar promedio generado por la venta de leche ascendía a 800 nuevos soles mensuales, esta vez hemos recogido datos que dan cuenta de un ingreso variable de entre 900 a 1200 Nuevos Soles, de acuerdo a los 30 entrevistados. La alusión al ingreso es más conservadora en los 121 encuestados en las zonas de Cashurcro, Collota, Huichanga y Urcón, dado que el promedio “luego del proyecto”, sigue en 800 Nuevos Soles, similar a la información de la Línea de Base. Creemos que no necesariamente es una inconsistencia, sino la natural resistencia a dar cuenta del ingreso neto que la familia genera en el campo.

La Línea de Base señalaba que el 57% de los encuestados para la Línea de Base aludieron que la producción de leche es su principal fuente de ingreso monetario, dado el sesgo de nuestros entrevistados (todos productores lecheros y queseros), la totalidad aludió a que la producción de leche y queso era su principal fuente de ingreso. En este punto cabe señalar que, así como casi la totalidad de leche es vendida a los queseros de la zona, casi la totalidad de quesos son vendidos (sobre pedido) a los mercados de Huaraz y Siguan, fundamentalmente. Cada semana, afirman, sale al menos un camión con 700 Kg de queso hacia dichos destinos. Al igual que en la Línea de Base, expresaban que los destinos de los gastos se orientaban a la satisfacción de necesidades primarias, mejoras en la vivienda y sostén de familiares fuera del hogar (estudios de hijos fuera).

Las conclusiones del estudio de Línea de Base del proyecto determinaron en que había una clara y directa relación entre la temática escogida por el proyecto y los intereses y preocupaciones de la población respecto a su desarrollo y que este estaba correlacionado significativamente con la actividad ganadera (“Cusca distrito netamente ganadero”). Ello se comprobó por el nivel de

¹⁷ Hay queseros que aluden haber hasta triplicado su producción de queso, sobre todo en la zona de Urcón.

recepción que tuvo el proyecto luego de los primeros meses de ejecución del proyecto, cuando poco a poco los participantes fueron verificando su potencialidad de beneficio.

De otro lado, la fuerte preocupación por la disponibilidad de agua, como recurso escaso sigue expresada considerando que el proyecto también contemplaba atender esa situación, a través de captaciones y la difusión del riego tecnificado (aspersión). Otro punto importante recogido por la Línea de Base era que, si bien la población es predominantemente pobre, existía la presencia de líderes tecnológicos, sobre todo a nivel de los productores de queso (que también mucho además son ganaderos) que podía facilitar al proceso de adopción de las innovaciones tecnológicas que se aporten como parte del proyecto. En efecto, este elemento contribuyó a que el proyecto luego de las demoras iniciales y desconfianzas iniciales, sea poco a poco adoptado. Esto se expresó en situaciones como que los ganaderos empezaron a disponer de mejores lugares para el cultivo de pasturas, los ganaderos empezaron a invertir en los equipos para el riego por aspersión (tubos, mangueras, aspersores¹⁸), los productores de queso invirtieron en parte de la sustitución de sus equipos (mesas de madera por mesas de acero quirúrgico, peroles de hojalata por peroles de acero quirúrgico, pintado y acondicionamiento de local, estantería para maduración, etc.). En todos los casos, los productores de queso entrevistados en Cashurcro, Collota, Huichanga y Urcón, registramos que han realizado inversiones de mejora. Cabe señalar que el proyecto consideró desde un inicio que el equipamiento no iba ser subsidiado al 100% sino que cada productor al menos tenía que invertir entre 2,000 a 3,000 Nuevos Soles.

Resumiendo, considerando la frecuencia de la referencia, el grado de significancia de la connotación, se puede deducir que:

- El proyecto abordó un aspecto importante del portafolio de actividades productivas de los pobladores de la zona.
- El proyecto aportó en la mejora de pastos para los productores lecheros
- El proyecto aportó en la mejora del manejo de pastos (riego por aspersión, abonamiento¹⁹)
- El proyecto brindó información y conocimientos sobre manejo ganadero (sanidad animal)
- El proyecto aportó en la mejora de la producción de leche
- El proyecto aportó en la mejora del ingreso de los productores de leche por venta de mayor volumen diario
- El proyecto aportó en el incremento de la producción de queso
- El proyecto aportó en mejoras en la manufactura del queso (Buenas Prácticas)
- El proyecto aportó en mejoras en la infraestructura de las plantas queseras
- El proyecto aportó en la mejora de la calidad del producto

¹⁸ Varios de los entrevistados referían que inicialmente compraban aspersores de 15 Nuevos Soles, ahora *se aseguran* y compran los de mejor calidad cuyo precio oscila entre 60 a 75 Nuevos Soles.

¹⁹ Respecto a este tema, si bien fue aludido pocas veces, cuando se llamaba la atención sobre el mismo, se afirmaba su importancia (abonamiento orgánico por limpieza de terreno y uso de materia orgánica del propio ganado).

En cuanto a los aspectos menos aludidos o no aludidos estos fueron:

- El tema de organización
- Temas de comercialización
- Marca o posicionamiento de marca

Solamente tomando en cuenta la información registrada por la organización ejecutora del proyecto, sobre la base de sus reportes de monitoreo y sus fichas de seguimiento, los resultados generales reportados fueron los siguientes.

promedio pasó de 8 moldes diarios a 12 moldes diarios²⁰. El total de los entrevistados aludieron a que habían incrementado al menos en 3 moldes los moldes de queso producidos adicionalmente. En cuanto a las variedades de queso siguen sin ser muchas, según la Línea de Base, eran básicamente fresco y mantecoso, actualmente predomina el tipo Andino, tres informantes dijeron hacer el tipo Tilsit y uno, reconocido por ello, fabrica tipo Dambo. Entre los productores queseros entrevistados un elemento que surgió constantemente fue sensible la baja que observaban en la cantidad y recurrencia de personas (productores) que intentan vender leche adulterada con agua.

Cuadro No.6
Cuadro resumen de resultados alcanzados

Programado	Alcanzado (Cedep)	Alcanzado (Evaluación)
Beneficiarios del proyecto incrementan en 50% sus ingresos	- 42% del incremento de sus ingresos de 270 nuevos soles a 382	-72% de encuestados aluden haber elevado sus ingresos (entre 900 a 1200 Nuevos Soles)
-650 ganaderos incrementan producción de leche de 2.9 Lt/día a 5 Lt/día -153 TM de queso son comercializados -4,868 jornales son incrementados	-La producción de leche se ha incrementado de un 3.12 lts por día a un total de 6.02 lts -212.19 tn de queso por año -20516 jornales incrementales, 76 puestos de trabajo	-75% Encuestados aluden haber incrementado su producción de leche de entre 7 a 8 litros diarios -75% Encuestados aluden haber incrementado su producción de queso de entre 8 a 12 moldes diarios.
-650 productores conocen y aplican buenas prácticas de manejo ganadero -650 productores reciben asistencia técnica	- 491 conocen y aplican BPMG - 525 reciben asistencia técnica	-Totalidad productores de queso entrevistados aluden conocer y aplicar buenas prácticas y haber recibido asesoría, asistencia técnica y apoyo en equipamiento.
-40 productores de queso conocen y aplican buenas	-41 productores de queso aplican BPM	-Totalidad de productores entrevistados aluden aplicar

²⁰ Hay queseros que aluden haber hasta triplicado su producción de queso, sobre todo en la zona de Urcón.

Programado	Alcanzado (Cedep)	Alcanzado (Evaluación)
prácticas de manufactura y gestión -40 productores de queso organizados reciben asistencia técnica	-41 productores Reciben asistencia técnica	buenas prácticas en elaboración de queso, sobre todo en prácticas de higiene y mejora de la calidad
-135 productores de leche usuarios de sistemas de riego (aspersión) irrigan -45Has de pastos cultivados. - 30 Plantas queseras renuevan sus equipos	-298 usuarios de sistemas de riego irrigan 72.1 ha y 41 plantas queseras renuevan equipos.	-Totalidad de productores de leche aluden hace uso actual de riego tecnificado y haber mejorado el rendimiento de sus pasturas
-Desarrollo de mercado para queso tipo Tilsit con DO Urcón -Diversificación de productos (dambo, provolone, mozzarella, etc)	- Se comercializa queso con la marca colectiva Urcon en el mercado regional (Huaraz) Nacional (Lima). - Se ha diversificado la producción de queso en Dambo y mozzarella	-Totalidad de productores entrevistados mantienen sus puntos de venta entre Huaraz y Lima, aluden haber mejorado por el lado del incremento de producción de moldes de queso para la venta. -Mayoría de entrevistados aluden producir el mismo tipo de queso queso (andino), alusiones puntuales refieren elaboración de queso tipo Dambo y Tilsit
3 planes operativos ejecutados	-3 planes operativos	-No hay alusión a planes operativos en práctica.

Fuente: Cedep, entrevistas y encuesta

De la revisión de la información registrada por la organización ejecutora, en general, el proyecto cumplió con los resultados programados, en algunos casos por encima de lo inicialmente planteado, es el caso de la producción de leche de 2.9 Lt/día a 6.0 Lt/día; de 153 TM/año de queso comercializado a 212.9 TM/año; de 135 ganaderos usuarios de riego tecnificado (aspersión) a 298 usuarios de riego tecnificado.

De manera desagregada, los indicadores de resultados al fin del proyecto en lo que respecta a los ganaderos, productores de leche fue el siguiente, de acuerdo a los reportes del CEDEP.

Cuadro No.7
Resumen de resultados de beneficiarios (ganaderos)

RESUMEN DE GANADEROS	CANTIDAD
Total de Ganaderos	525
Aplican Buenas Prácticas en manejo ganadero	490
Capacitados	494
Personas que participaron en los talleres de capacitación	424
Personas que han recibido asistencia técnica	407
Personas que han instalado pastos mejorados	277
Personas que recibieron sistemas de riego	297
N° de beneficiarios atendidos por I.A.	38
N° de beneficiarios atendidos por M.N.	
Ha de pastos instalados	125.1094
Ha con sistema de riego	52
Jornales	18113.566
Puestos de trabajo	67.087281

Fuente: Reportes Cedep 2010

Si contrastamos los datos cuantitativos con de los registros realizados por la organización ejecutora y lo aludido por los informantes, se pueden encontrar interesantes puntos de convergencia, sobre todo en aquellos aspectos de referencia más cercana, que tiene que ver con temas como atención en términos de asistencia técnica incrementos en producción, incrementos en ventas, aspectos que los beneficiarios resultan más sensibles y de fácil recordación. Como lo hemos venido sosteniendo, el hecho que el proyecto haya conectado efectivamente con un componente clave de la economía familiar de la localidad, que es la producción de leche y de quesos, jugó a favor de la apropiación de lo propuesto por el proyecto a la población objetivo. Lo otro a considerar es que los cambios ofrecidos dentro del “paquete tecnológico” eran de relativo bajo costo en relación al beneficio y de fácil asimilación, sobre todo considerando que dada la larga trayectoria ganadera y quesera había generado “familias” especialistas que andaban buscando innovar y mejorar su desempeño en sus respectivos negocios, sobre todo esto era notorio en los productores de queso. En tal sentido, cabe destacar que a la fecha, algunas de las

familias queseras empiezan de ampliar su radio de acción a través de los hijos y los yernos, que al casarse con parejas de otras comunidades llevan o expanden el negocio en otras zonas²¹.

No encontramos en la documentación referida al proyecto que se haya hecho un diagnóstico exhaustivo previo del contexto de intervención que considere la visión de los propios beneficiarios expresando su “demanda social”, respecto a sus necesidades prioritarias, aspecto clave a tomar en cuenta para el diseño de proyectos y políticas anti pobreza²². Aparentemente el CEDEP llegó a la zona por referencia de un dirigente local con quien tuvieron contacto y de una percepción rápida del contexto detectaron que intervenir sobre un componente principal del sistema productivo local podía traer beneficios extendidos y significativos.

La encuesta aplicada en la zona dio cuenta que el promedio general de cortes de alfalfa por año se incrementó. De de 3 a 3.5, actualmente la mayoría de los encuestados responde que promedia los 5.5 cortes al año. Los entrevistados refieren que antes del proyecto la cantidad de cortes era 3 en promedio, ahora refieren 6 cortes. Sobre la cantidad que conforma el hato ganadero, el promedio de tenencia de vacas en producción antes del proyecto era de 5 vacas, luego de ejecutado el promedio general es de 9 vacas. Sobre la producción lechera, el número de litros de leche diaria por vaca, antes del proyecto el promedio era de 6.28, luego del proyecto los ganaderos entrevistados reportan producir entre 7 a 8 litros diarios de leche por vaca, como promedio general. En este punto, según los datos promedio, la producción de leche se elevó en aproximadamente 2.7 litros. Sobre los ingresos, los entrevistados responden que el promedio de ingreso mensual bordeaban los 800 Nuevos Soles, el promedio mensual, luego de ejecutado el proyecto, aluden, es de entre 900 a 1200 Nuevos Soles mensuales²³.

Otro dato que refleja la encuesta es que la mayoría expresa que el mayor beneficio derivado del proyecto ha sido el “ganar más plata”. De otro lado, los productores de queso, aluden a que su producción, en promedio general, se elevó de entre 3 a 4 moldes adicionales por día. Hay productores queseros, los más desarrollados comercialmente y generalmente operando en Urcón, que dicen haber pasado de producir 7 hasta 12 moldes diarios de queso. Sobre jornales y empleo, los datos obtenidos son los registrados por el monitoreo y reporte final de proyecto de la entidad ejecutora: 20516 jornales y 76 puestos de trabajo generados por la intervención.

En este punto cabe precisar que, para efectos de una medición de impacto más aproximada, en adelante, los estudios de evaluación, desde la Línea de Base, deberían considerar una metodología de carácter longitudinal, a través de la aplicación de una encuesta panel, determinando un grupo de familias que serían beneficiarias del proyecto y un grupo control, considerando una batería de

²¹ Es el caso de Urcón; por ejemplo, hubieron alusiones a que yernos que ahora viven en otras zonas (Collota, Cashucro) han instalado queserías dado que conocen el negocio y ahora viven ahí.

²² Ver: Vásquez, E “Demanda social de los más pobres: una visión desde las comunidades”. En: Vásquez, E et al “Los desafíos de la lucha contra la pobreza extrema en el Perú”. CIUP-IDRC. Lima. 2002.

²³ Cabe considerar que las indagaciones sobre ingreso son generalmente sensibles y en ciertos contextos el dato tiende a ser conservador respecto a lo sucede en la realidad-

indicadores estandarizados. Esta encuesta debería ser aplicada con cierta periodicidad, aprovechando los momentos de las visitas de monitoreo externo del proyecto. La encuesta podría ser de aplicación semestral y la última encuesta se podría aplicar durante la evaluación de impacto.

Una metodología de este tipo ayudaría a hacer más precisa la medición del impacto del proyecto. Por ejemplo, una significativa limitación de esta evaluación fue que los encuestados no fueron los mismos de la Línea de Base, por lo que se ha tratado de extrapolar los resultados sobre promedios generales²⁴. Otro elemento a considerar es que la Línea de Base, reconociendo que el proyecto incidía sobre el esquema general de la “cadena productiva de la leche”, no planteó un análisis del estado inicial de la misma desde una perspectiva de la articulación producción-mercado-consumo, precios, márgenes en determinados puntos de la cadena y, desde un análisis prospectivo, qué puntos de la cadena ameritaban ajustes o mejoras y en qué medidas el proyecto podía atenderlas o no desde su enfoque, metodología y disponibilidad de recursos. En tal sentido el diagnóstico es “plano” aludiendo básicamente a las condiciones de la actividad económica lechera en la zona, no dando cuenta de la cadena productiva en sí.

En general se puede decir que el proyecto “Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche en el distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash” tuvo un impacto positivo sobre el conjunto de familias beneficiarias. No todos los componentes del mismo tuvieron un mismo nivel de asimilación y éxito, pero algunos de los más importantes sí, y así fueron reconocidos, tanto por los productores de leche como por los productores de queso y eso queda resumido en una de las frases recogidas: *esos nuevos pastos han crecido bien, se produce más leche, hay que reconocerlo y agradecerlo al ingeniero pues...es de hombres*²⁵.

Algunos de los componentes que quedaron por desarrollar tuvieron que ver con avanzar en la formalización de la producción, el trabajo sobre el posicionamiento de la marca sobre la base de la calidad del producto en sí y la certificación del mismo

²⁴ El riesgo de mediciones no secuenciales y por posterior muestra aleatoria sobre beneficiarios, es que el sesgo que se genera por la eventualidad de frecuente respuesta positiva (por expectativa) puede afectar la calidad y consistencia de la información recogida, de ahí la importancia de la triangulación por distinta fuente.

²⁵ La persona de CEDEP que me acompañó en la visita me aclaró que esa persona era una de las más reticentes y desconfiadas inicialmente. En el momento de la entrevista, esta persona aprovecha la presencia del profesional del CEDEP para solicitarle le ayude en la compra de dos rollos de manguera para su sistema de riego por aspersión.

6. Conclusiones y aprendizajes

- El distrito de Cusca, ámbito de ejecución del proyecto, era una zona con alto índice de ruralidad y con un porcentaje significativo de población en situación de pobreza, cuya principal actividad económica era la ganadería, además de la agrícola. El proyecto del CEDEP, al concentrar su esfuerzo en mejorar la cadena productiva de la leche, conectó con una necesidad sentida en la zona. Una anterior intervención orientada a la promoción de cultivos de yerbas aromáticas, en el mismo ámbito, había fracasado por no estar este componente inserto en su portafolio de actividades agrícolas principales, aun contando con las condiciones para dicha intervención (clima, suelo, etc.).
- El proyecto proponía un conjunto de innovaciones y adaptaciones tecnológicas en la cadena productiva de la leche, que implicaba el trabajo con ganaderos productores de leche y productores de queso, dichas innovaciones y adaptaciones eran de relativo bajo costo y relativo rápido impacto. A ello se sumó el hecho de existir en la zona “líderes tecnológicos” que facilitaron la asimilación de la propuesta. Cabe señalar que Corongo, y en particular Urcón, es una zona ganadera y quesera reconocida regional y extra regionalmente también, desde tiempo atrás.
- El proyecto se focalizó en un conjunto relativamente pequeño de componentes sobre los cuales incidiría de manera diferenciada. Para los ganaderos en: Manejo de pasturas (nuevas variedades, cultivos asociados), manejo de agua (captación y riego tecnificado), capacitación/información (sanidad animal, manejo ganadero). Para los productores de queso en: Mejora de infraestructura y equipo, capacitación/información (producción, gestión, higiene, sanidad).
- Los efectos esperados a partir de la incorporación de estos componentes en la cadena de valor de la leche, serían básicamente: incremento de producción, productividad, calidad, mejora de producto, mejora del ingreso y del empleo. En términos generales dichos efectos se dieron y son reconocidos por la población beneficiaria.
- Los aspectos de mayor recordación del proyecto por parte de los beneficiarios, tuvieron que ver con el manejo de pastos, el riego por aspersión, la mejora en el manejo animal (sanidad), las mejoras en equipamiento, el incremento de la venta de leche, el incremento de la producción de queso y su correlato en el incremento de las ventas.

- Fue importante que el CEDEP, si bien es cierto, a través del proyecto, se subsidiaran ciertos componentes, otros fueron incorporados comprometiendo un nivel de inversión de los propios beneficiarios (compra de equipo, adecuación de infraestructura), esta práctica nos parece adecuada y si las inversiones subsisten en adelante (renovación, incremento de equipo, mejoras e innovaciones) es un significativo indicador del beneficio y apropiación del proyecto.
- Los aspectos poco aludidos (o menos valorados) tuvieron que ver con el tema de comercialización, fortalecimiento de la organización, mercadeo de producto y planes operativos. Aparentemente la apropiación del proyecto fue segmentada por la propia población beneficiaria hacia los aspectos de mayor ventaja u oportunidad de beneficio percibido.
- La encuesta aplicada en la zona dio cuenta que el promedio general de cortes de alfalfa por año se incrementó. De de 3 a 3.5, actualmente la mayoría de los encuestados responde que promedia los 5.5 cortes al año. La cantidad que conforma el hato ganadero, el promedio de tenencia de vacas en producción antes del proyecto era de 5 vacas, luego de ejecutado el promedio general es de 8 vacas.
- Sobre la producción lechera, el número de litros de leche diaria por vaca, antes del proyecto el promedio era de 6.28, luego del proyecto los ganaderos entrevistados aluden producir entre 7 a 8 litros diarios de leche por vaca, como promedio general. Sobre los ingresos, los entrevistados responden que los promedios de ingreso mensual derivado de la producción de leche antes del proyecto bordeaban los 800 Nuevos Soles, el promedio mensual, luego de ejecutado el proyecto, aluden, es de 900 a 1,200 Nuevos Soles mensuales.
- Los encuestados expresaron que el mayor beneficio derivado del proyecto ha sido el “ganar más plata”. De otro lado, los productores de queso, aluden a que su producción, en promedio general, se elevó de entre 3 a 4 moldes adicionales por día. Hay productores queseros, los más desarrollados comercialmente y generalmente operando en Urcón, que dicen haber pasado de producir 7 hasta 12 moldes diarios de queso.

Anexo No.1
Lista de entrevistados

1. Primitivo Pérez (Urcon)
2. Balvina Pérez (Urcon)
3. Luis Tuya (Urcon)
4. Evaristo López (Urcon)
5. Maritza López (Urcon)
6. Juana Buiza (Urcon)
7. Florentino Buiza (Urcon)
8. María Castillo (Urcon)
9. Zenaida Bermudez (Urcon)
10. María Sánchez (Urcon)
11. Javier Buiza (Urcon)
12. Katia Saenz (Collota)
13. Justino Aizaña (Collota)
14. Manuel Flores (Collota)
15. Sergio Saenz (Collota)
16. Julia Tantas (Yantacón)
17. Gilber López (Yantacón)
18. Edver Flores (Yantacón)
19. Rubén Cristobal (Huichanga)
20. Benjamín Valencia (Cashurcro)
21. Rosmel Padilla (Cashurcro)
22. Bruno Serna (Cashurcro)
23. Víctor Ramirez (Cashurcro)
24. Jhon Serna (Cashurcro)
25. José Mendoza (Cashurcro)
26. Mauro Ramirez (Cashurcro)
27. Edwin Ponce (Cashurcro)
28. Enrique Padilla (Cashurcro)
29. Julio Ramirez (Cashurcro)
30. Francisco López (Cashurcro)

Anexo No. 2

Encuesta anónima para la evaluación de impacto del proyecto “Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche en el distrito de Cusca, provincia de Corongo, departamento de Ancash”

1. **Vive usted en (marque):**

Urcón	
Yantacón	
Cashuro	
Collota	
Huallacallanca	
Huarica	
Tarica	
Cusca-Polla	

2. **En casa viven cuantas personas**

3. **Cuántas hectáreas tendrá su finca aproximadamente**

4. **Cuáles son sus cultivos principales (en orden de importancia)**

Cultivo	Has. Dedicadas

5. **Cosecha de alfalfa aproximada (antes del proyecto)**

No. De cortes / año	TM / Corte

6. **Cosecha de alfalfa aproximada (actual)**

No. De cortes / año	TM / Corte

7. **Has. Dedicadas a otros pastos**

Antes del proyecto	Actualmente

8. **No. De vacas (adultas) que posee**

Antes del proyecto	Actualmente

9. **Producción de leche/vaca por día (en litros)**

Antes del proyecto	Actualmente

10. Precio de la leche (Soles por litro)

Antes del proyecto	Actualmente

11. Producción de queso (día/Kilos)

Antes del proyecto	Actualmente

12. Tipos de queso:

13. Precio del kilo de queso (En Soles)

Antes del proyecto	Actualmente

14. El ingreso mensual de la familia es (aproximadamente en Soles)

Antes del proyecto	Actualmente

15. Qué monto de ese ingreso proviene de:

Venta de leche
Venta de queso
Venta de ganado
Otro

16. Qué nuevos equipos para mi hogar o finca he comprado en el último año

17. Cuántos hijos tiene usted estudiando actualmente en:

Escuela	
Instituto tecnológico	
Universidad	

18. Hace dos años usted consideraba que el futuro iba a estar:

Mejor	
Peor	
Igual	
No sabe	

19. Actualmente usted considera estar:

Mejor	
Peor	
Igual	
No sabe	

20. Como ganadero actualmente mi mayor problema es:

Agua	
Tierra	
Crédito	
Otros (especifique)	

21. Lo que más esperaba del proyecto era

Ganar más plata	
Sentirme orgulloso	
Ser un ejemplo para la comunidad	
Juntar plata para irme	

22. En qué cree que el proyecto lo ha beneficiado más

Ganar más plata	
Sentirme orgulloso	
Ser un ejemplo para la comunidad	
Otro (especifique)	

23. Qué principales beneficios me ha generado el proyecto

24. Último dato

Edad	
Sexo	

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo No.3
Guía de entrevista

- Nombre
- Dedicación (ganadero / quesero)
- Importancia de la actividad lechera en la zona
- Qué recuerda del proyecto ejecutado por el CEDEP
- Qué valora más del proyecto ejecutado por el CEDEP
- Cuáles considera fueron los principales beneficios que obtuvo del proyecto
- Si tuviera que identificar algún impacto del proyecto cuál sería
- Qué pudo haber sido diferente en el proyecto
- Qué opinión tiene de los técnicos del proyecto
- Algo que quisiera añadir