



Queso cajamarquino de calidad

Experiencia de la Coordinadora del Sector de Derivados Lácteos de Cajamarca - Codelac



Este documento ha sido elaborado en el marco del Proyecto Integral para la Promoción de Medios de Vida Sostenibles y Reducción de la Pobreza en la Naciente de la cuenca del río Llaucano, en Cajamarca, ejecutado por Soluciones Prácticas – ITDG y Solidaridad Internacional de España, con financiamiento de la Comisión Europea.



Narra la experiencia de la Coordinadora del Sector de Derivados Lácteos de Cajamarca (Codelac), espacio promovido por más de tres años por Soluciones Prácticas – ITDG, poniendo énfasis en la concertación generada entre distintos tipos de actores (instituciones privadas y públicas, productores y pequeños empresarios) para dar impulso a la cadena de valor de los lácteos en Cajamarca.



ISBN: 978-9972-47-145-2



9 789972 471452

Queso cajamarquino de calidad

*Experiencia de la Coordinadora
del Sector de Derivados Lácteos de Cajamarca - Codelac*

Contenido

Presentación.....	3
Antecedentes del Codelac.....	3
1.- El contexto del sector lácteo y las acciones institucionales para su desarrollo.....	5
2.- El proyecto integral Yachan impulsa la vigencia de la Codelac	13
3.- La concertación para mejorar la calidad y la imagen del queso cajamarquino	18
4.- ¿Es posible replicar esta experiencia? (ampliación del impacto)	30
5.- Conclusiones y recomendaciones	35
Anexos:	
1. Proyectos y estudios para el sector lácteo	36
2. Relación de entrevistados por el Codelac.....	37
3. Sondeo de opinión de la Codelac.....	38
4. Lista de acrónimos.....	39

Pezo, Sonia

**Queso cajamarquino de calidad.
Experiencia de la Coordinadora del Sector de Derivados
Lácteos de Cajamarca - Codelac**

Sonia Pezo. -- Lima: Soluciones Prácticas-ITDG; 2007

45 p.

ISBN N°

**SISTEMATIZACIÓN / PRODUCTOS LÁCTEOS /SECTOR
PECUARIO / QUESO /CALIDAD DE LOS ALIMENTOS /
CAPITAL SOCIAL/ PROYECTOS /ESTUDIOS DE CASOS/
Cajamarca**

116/ P49

Clasificación SATIS. Descriptores OCDE

Esta publicación ha sido elaborada en el marco del proyecto Yachan implementado por Soluciones Prácticas – ITDG y Solidaridad Internacional.

Este documento ha sido elaborado con el apoyo financiero de la Comisión Europea. Los puntos de vista que en él se expresan no representan, necesariamente, los puntos de vista de la Comisión Europea.

Autora: Sonia Pezo

Colaboradores: Néstor Fuertes, Inés Pando, Roberto Montero

Revisión: Jorge Elliot

Coordinación: Alejandra Visscher

Diagramación y carátula: Axígraf

Impresión: Servicios Gráficos JMD

©Soluciones Prácticas – ITDG

www.solucionespracticas.org.pe

Av. Jorge Chávez 275, Miraflores

Casilla 18-0620 Lima 18, Perú

447-5127 446-6621

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°

Presentación

Entre abril del 2002 y marzo del 2007 se implementó en Cajamarca el Proyecto Integral para la Promoción de Medios de Vida Sostenibles y Reducción de la Pobreza en la Naciente de la cuenca del río Llaucano, también conocido como proyecto Yachan. Este proyecto fue ejecutado por Soluciones Prácticas – ITDG en asociación con Solidaridad Internacional de España y con financiamiento de la Comisión Europea.

El proyecto Yachan tuvo como objetivo contribuir a la eliminación de la pobreza en la cuenca alta del río Llaucano, con el propósito de contribuir a la generación y fortalecimiento de los medios de vida de las mujeres y hombres campesinos de la zona. La intervención del proyecto se dio en cuatro áreas de trabajo: producción, infraestructura, gestión local y negocios.

La presente publicación narra la experiencia de la Coordinadora del Sector de Derivados Lácteos de Cajamarca (Codelac), espacio promovido por más de tres años por Soluciones Prácticas – ITDG, poniendo énfasis en la concertación generada entre distintos tipos de actores (instituciones privadas y públicas, productores y pequeños empresarios) para dar impulso a la cadena de valor de los lácteos en Cajamarca.

Agradecemos a los miembros (pasados y presentes) de la Codelac¹ por su esfuerzo para el desarrollo del sector lácteo en Cajamarca, para de esta manera, mejorar la calidad e imagen del queso cajamarquino.

¹ Los miembros de las distintas fases del Codelac son: Itinci, Senati, Soluciones Prácticas – ITDG, Prodar, IICA, Los Alpes, SNV, APDL, Cedepas, Cefop 41, Labrenor, Digesa, Municipalidad Provincial de Cajamarca, Productores de Chanta, Ministerio de Agricultura, PRA, Fongal, ADRA, CARE, Laboratorio NKAP, Produce, Technoserve, Gobierno Regional de Cajamarca, Cámara de Comercio, Prodelica, Asodel, Prompyme, Productores de Tongod, Indecopi.

Antecedentes del Codelac

Soluciones Prácticas - ITDG, con el Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Prodar-IICA) realizaron diferentes estudios del sector de derivados lácteos en Cajamarca desde el año 2000. Se puso énfasis en la producción rural de los distritos de Bambamarca, La Encañada y Tongod. Después de los trabajos en el área rural, se concluyó que gran parte de los agentes responsables de la comercialización y calidad se encontraba en la ciudad de Cajamarca, por lo que se promovió reuniones entre los productores y los mencionados agentes.

El primer taller en el que se identificó la problemática del sector fue: "Futuro de la quesería rural de Cajamarca", del 16 al 18 de octubre del 2001. Fue importante la participación de siete productores propietarios de plantas queseras y tiendas de Cajamarca y de dos productores rurales de Chanta Alta, integrantes de la Asociación de Productores de Derivados Lácteos (APDL), además de la presencia de instituciones como Soluciones Prácticas - ITDG, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (Cedepas). La agenda de este taller se centró en la mejora de la calidad y los procesos productivos en los quesos y otros derivados.

Luego de varios intentos por mejorar la comunicación y confianza entre los agentes del sector, por iniciativa del doctor Francois Boucher, director del Prodar-IICA -como parte de un conjunto de acciones coordinadas con Soluciones Prácticas - ITDG- se invitó en el año 2002 al Cedepas y al SNV a formar un espacio de concertación, a fin de impulsar las propuestas surgidas de los diagnósticos desarrollados por él durante varios años.

En agosto del 2002 se realizó el taller "Lácteos artesanales en el departamento de Cajamarca". Las acciones a concretar se detallaron en una reunión el 16 del mismo mes, tomando más fuerza el inicio del espacio de concertación interinstitucional. La participación de productores e instituciones se incrementó con otras instituciones clave del sector como el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) y los Centros Experimentales de Formación Profesional (Cefop).

El 22 de noviembre del 2002 se realizó el primer taller de concertación: "Avances de las coordinaciones interinstitucionales de proyectos sobre la producción de lácteos artesanales en el departamento de Cajamarca".

Primeras acciones de la Codelac

Se acordó realizar reuniones bimensuales a partir de enero del 2003. Se encargó a Soluciones Prácticas - ITDG la organización de estas reuniones, con soporte del Cedepas y el SNV. Bajo el liderazgo de Soluciones Prácticas - ITDG se realizaron 16 reuniones.

En el 2004 se formaron comisiones de trabajo, con especial énfasis en calidad, mercadeo, identificación de normas legales y de propuestas de medidas para el sector lácteo, así como de capacitación. Ese año la comisión de calidad desarrolló el seminario taller: "Roles de las instituciones públicas y privadas en el sector lácteo", así como la instalación de la comisión interinstitucional para elaborar el plan de trabajo para la intervención y el control de la producción y comercialización de los derivados lácteos en Cajamarca.

Un hito importante fue la coordinación con la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC) para la intervención y control de la comercialización de derivados lácteos.

En el 2005, contando con la participación de 18 representantes de instituciones públicas, privadas y de productores, entre los que se encontraba la Asociación de Productores de Derivados Lácteos (APDL) de Tongod y con la incorporación del representante de la Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme), se realizaron eventos para fortalecer el acceso a recursos en favor de las pequeñas y medianas empresas.

El contexto del sector lácteo y las acciones institucionales para su desarrollo

Importancia del sector lácteo en la economía de la región Cajamarca

El departamento de Cajamarca, ubicado en el norte del país, tiene una superficie de 33.247,77 km² y una población (según el censo del INEI al 2005) de 1'359.023 habitantes. Es el tercer departamento más poblado del país. La población es predominantemente joven (el 43% tenía menos de 20 años) y rural (el 75% habita en áreas rurales).

Los índices de analfabetismo aún son altos. Según la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, el 22% de la población es analfabeta.

Entre las actividades principales de la región, hasta aproximadamente el año 2000, predominaba la agropecuaria (maíz, trigo, cebada, avena, ganadería bovina lechera) y la minería. Esta última es la actividad económica más importante de la región, ya que produce el 23% del PBI. Sin embargo, desde el 2001 hay una tendencia clara de incremento de la ganadería lechera y de la producción de leche.

En el 2004, Technoserve menciona: La producción de leche fresca muestra una tendencia creciente y sostenible en la última década, motivada -entre otros factores- por la influencia de esquemas de sobretasa que encarecieron la importación de lácteos y derivados. De otro lado, la evolución de los precios pagados en chacra por este producto también muestra un comportamiento ascendente. El mayor incremento de la leche fresca ha respondido a las inversiones llevadas a cabo por los principales centros de transformación lechera, presentando una alta concentración en cuatro cuencas lecheras, donde destacan Arequipa, Lima, Cajamarca y La Libertad, los que en conjunto explican el 60% del total de la producción.²

El reciente estudio sobre la competitividad del sector (2006) señala: Cajamarca es la tercera cuenca lechera del país, con una producción anual que supera las 200.000 toneladas de leche. Según las estadísticas preliminares del área especializada del Ministerio de Agricultura (Minag) para el año 2005, la producción fue de 219.462 toneladas.

En la región Cajamarca se identifican tres grandes cuencas productoras de leche de vaca: la cuenca de la zona sur, que comprende siete provincias: Cajamarca, San Marcos, Cajabamba, San Pablo, San Miguel, Contumazá y Celendín. En esta cuenca, específicamente en el distrito Baños del Inca, se ubican las plantas de Nestlé y Gloria, que acopian cerca de 300.000 litros de leche diarios. Además, en Cajamarca y Baños del Inca están los mayores centros de producción de derivados lácteos.

La cuenca del centro comprende tres distritos: Bambamarca, Chugur y Hualgayoc. Es la zona donde más se produce el queso fresco y tipo suizo, orientando su comercialización a las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Lima.

La cuenca norte comprende las provincias de Chota y Cutervo. En esta cuenca se produce el queso fresco, mantecoso y andino tipo suizo, destinados a las ciudades de la costa norte y Lima.³

La producción continúa su tendencia creciente para el año 2006, que se estimó en 254.314 toneladas/año, según datos del Minag y el estudio mencionado anteriormente. (Ver gráfico 1).

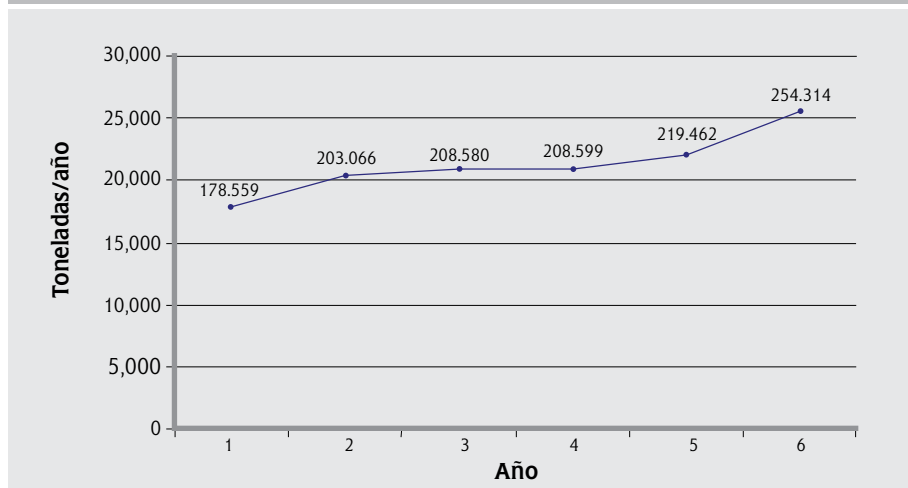
Esfuerzos institucionales a través de proyectos para el desarrollo del sector

Desde el 2002 más instituciones de desarrollo rural (cuadro 1.1), han intervenido con un mayor número de proyectos en el sector lácteo (gráfico 1.2), mejorando la afluencia de financiamiento para el sector. Fuentes de financiamiento importantes se han dado a través de la Comunidad Europea y de Fondoempleo, que innovaron los concursos de proyectos en los que participan instituciones públicas y privadas. Entre las instituciones públicas que intervienen en proyectos de lácteos se encuentran el Minag, el Gobierno Regional de Cajamarca, Ministerio de la Producción (Produce), Prompyme, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) y la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Esta última participa con intenciones de financiar proyectos a través del presupuesto participativo.

² Estudio subsectorial de quesos y manjar blanco, Technoserve. Enero 2004.

³ Estudio de competitividad del sector lácteo de Cajamarca, enero 2007.

GRÁFICO 1: Evolución de la producción de leche en el departamento de Cajamarca



Las líneas de acción que tienen más oferta de las instituciones son: capacitación, asistencia técnica, producción y organización. Las acciones con menos oferta tienen que ver con las líneas de infraestructura, implementación de equipos y acceso al crédito. (Ver cuadro 1).

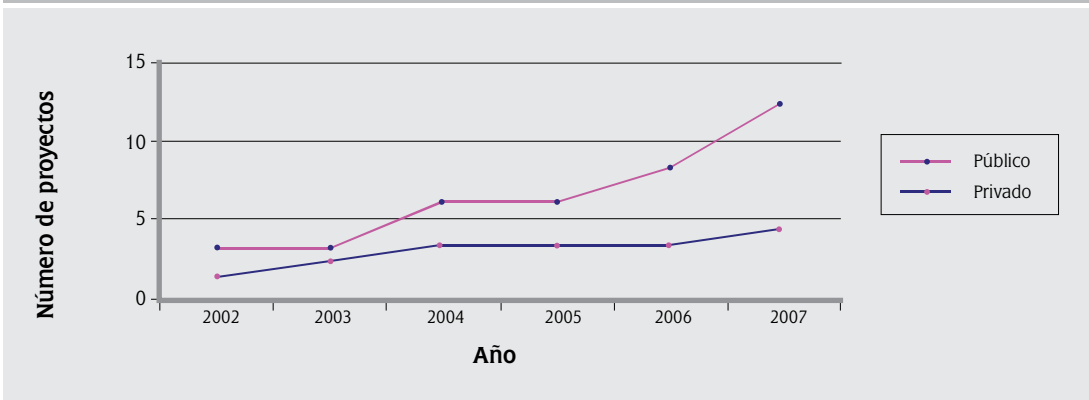
La mayoría de las instituciones han concentrado sus intervenciones en la provincia de Cajamarca. (Ver mapa de ubicación 1).

CUADRO 1: Líneas de acción de las instituciones para el sector lácteo

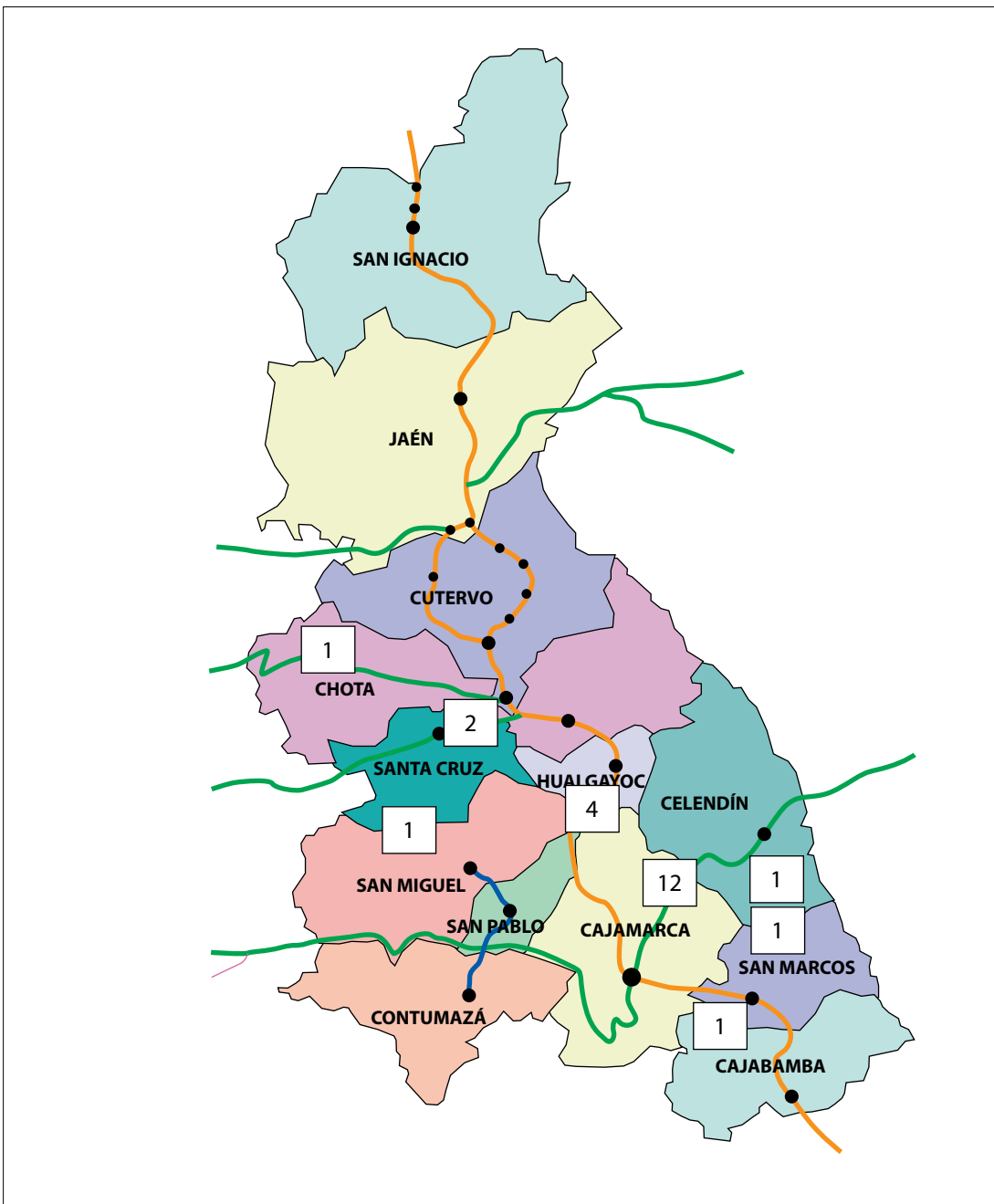
Institución	Producción	Transformación / agroindustria	Pastos	Ganadería	Capacitación / Asist. técnica	Infraestructura Servicios básicos y riego	Equipos	Organización	Crédito	Comercialización
Soluciones										
Prácticas - ITDG										
SNV										
Cedepas										
Prodelica										
Senati										
Asodel										
Mitinci/ Produce										
Technoserve										
Consortio Institucional para el Desarrollo Regional (Cipder)										
PARA										
ADRA										
Prompyme										
Recursos S.A.										
Cefop 41										
Cámara de Comercio y Producción										
Gobierno Regional										
Agencia Agraria Regional										
Minag										
Municipalidad Provincial de Cajamarca										
Cáritas										
Indecopi										
Foncreagro										
EDAC										
Ideas										
CARE Perú										
	9	5	5	4	19	3	4	9	3	6

Fuente: Memorias de la Codelac y documentos de proyectos.
Elaboración propia

GRÁFICO 2: Tendencia de la ejecución de proyectos por sector



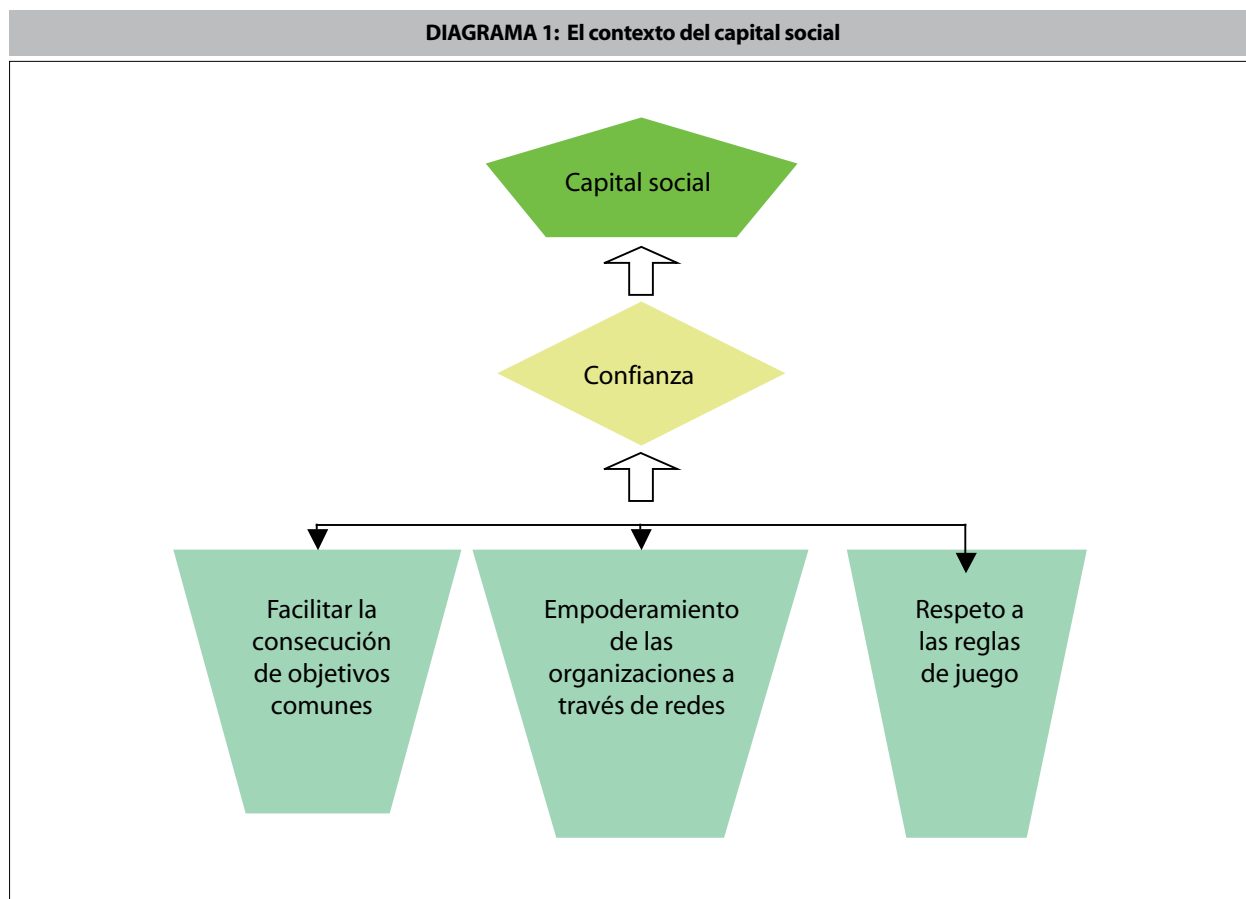
MAPA 1: Ubicación de proyectos ejecutados por instituciones en el sector de derivados lácteos



La debilidad del capital social en la cadena de valor de los derivados lácteos

Concepto del capital social

El capital social fomenta la acción colectiva, el autocontrol y la responsabilidad social al acercar entre sí a los seres humanos a través de la confianza, la reciprocidad y el respeto a las reglas de juego.⁴



El capital social en la cadena de valor del queso mantecoso

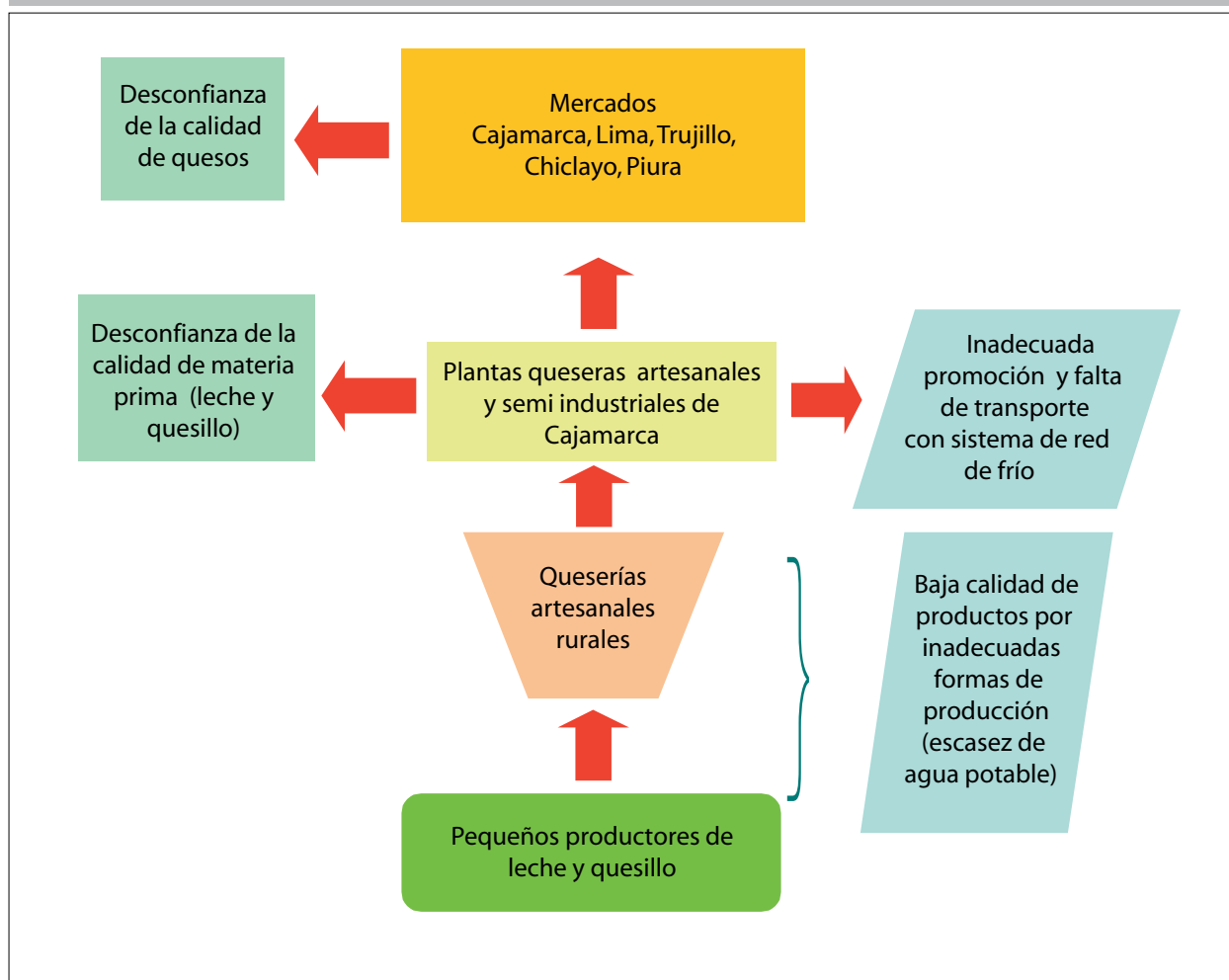
En la cadena de valor de producción del queso mantecoso -producto que relaciona a pequeños productores con empresas urbanas y, finalmente, con el mercado- se generan niveles de desconfianza que se inician con la producción de la materia prima y elaboración del quesillo.

Con el apoyo de varias instituciones se intentó mejorar la calidad. Sin embargo, la limitación en el acceso a los servicios básicos, como el agua potable, impidió la práctica de técnicas mejoradas o la aplicación de buenas prácticas de manufactura (BPM). Una de las limitaciones de las empresas queseras (semindustriales) de Cajamarca es la falta de transporte adecuado que cuente con un sistema de red de frío para garantizar la calidad del producto.

Esta problemática sigue incidiendo en la débil relación entre los agentes de la cadena de valor. Las transacciones son de baja confianza, con porcentajes menores de media y alta confianza. (Ver diagrama 2.)

⁴ Capital social, organización de base y el empleo: Recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. Javier Díaz Albertini, CEPAL. Setiembre 2001.

DIAGRAMA 2: Cadena de valor del queso mantecoso



Los intentos de concertación en el sector lácteo de Cajamarca

La mesa de concertación y su eje temático de lácteos

En 1998 Soluciones Prácticas - ITDG inició el proceso de concertación de instituciones del sector (Senati, Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales (Itinci), empresa de lácteos Los Alpes, Soluciones Prácticas - ITDG, Instituto de Promoción del Desarrollo Social (Inpet), a través de la mesa de concertación departamental que se denominaba Mesa de Producción y Empleo, en cuyos ejes temáticos se encontraba la producción de lácteos. Se organizaron diversas actividades, entre ellas cursos de capacitación para mejorar la calidad del queso de Cajamarca. Se contó con la participación activa de la empresa Los Alpes, en cuyas instalaciones recibieron capacitación 33 productores de quesos de Cajamarca, quienes posteriormente formaron la Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca (APDL). Se organizó la exposición y venta de productos lácteos, promoviendo el conocimiento sobre innovadoras tecnologías para las plantas queseras de Cajamarca. Estas actividades fueron parte de la propuesta del proyecto de apoyo a la producción y calidad de productos lácteos, financiada por Jersey Overseas.

Los resultados concretos de este esfuerzo fueron:

- Se inició la sensibilización sobre la calidad del queso cajamarquino.
- Fue el primer paso para la organización de los queseros en Cajamarca.

A partir del año 2000, a través de coordinaciones entre Soluciones Prácticas - ITDG, IICA, la Universidad Nacional de Cajamarca y el Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural (Prodar), se concretó la instalación de una oficina del Centro Internacional para la Investigación Agronómica (Cirad), con quien se iniciaron estudios del sector, desde los sistemas de producción hasta la comercialización. Paralelamente, Soluciones Prácticas - ITDG y Prodar organizaron talleres sobre la problemática de la quesería rural de Cajamarca. Se incidió en los temas de calidad y capacitación en quesos y otros derivados.

Mesa de Diálogo para la Cadena Productiva de la Leche en Cajamarca

En octubre del 2001 el Ministerio de Agricultura introdujo el enfoque de cadenas productivas y a mediados del 2002 se inició la organización e instalación de las Mesas de Diálogo de la Cadena Productiva de la Leche en las provincias de Cajamarca, Celendín, San Miguel y Hualgayoc.

En la provincia de Cajamarca fueron convocadas la mayoría de las instituciones del sector lácteo, en especial las empresas Nestlé y Gloria, así como instituciones públicas: Gobierno Regional, Itinci, la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa). Entre las instituciones privadas estuvieron la Cámara de Comercio, Cedepas, Equipo de Desarrollo Agropecuario Cajamarca (EDAC), CARE, Fondo Nacional de la Ganadería Lechera (Fongal). Este grupo de instituciones inició largas jornadas para la elaboración de los estatutos. Luego, su participación disminuyó drásticamente. Otro factor que determinó esta inactividad fue el estado delicado de salud de su presidente, el doctor Luis Valera.

En el caso de las mesas de diálogo de las otras provincias, la que destaca es la de Celendín, liderada por CARE y las municipalidades distritales, que además de tener estatutos cuenta con un plan estratégico y realiza anualmente el festival de la leche, único en la región. En esta mesa participan 20 instituciones (se incluyen las empresas Nestlé y Gloria).

La mesa de diálogo de Hualgayoc ha logrado realizar reuniones de trabajo con instituciones del sector, rescatando el interés en la elaboración de un plan ganadero para la provincia, para lo cual participaron activamente instituciones como la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA), Prodelica, líderes de las rondas campesinas y representantes de los productores de quesos. Sin embargo, la frecuencia de las reuniones ha disminuido y la participación de los integrantes también. Esta situación ha promovido la réplica de la Codelac, denominándola Codelab (Coordinadora del Sector de Derivados Lácteos de Bambamarca), que convoca a las instituciones del sector y está liderada por ADRA.

En la mesa de diálogo de San Miguel no hay claros avances. Uno de los factores que puede explicar esta situación es la lejanía de la capital de la provincia con los distritos con mayor potencial de derivados lácteos (Tongod, Catilluc).

DIAGRAMA 3: Situación de la Mesa de Diálogo de la Cadena Productiva de la Leche de Cajamarca



Comité de Concertación Regional para el Desarrollo Sostenible de la Ganadería

En el 2004, el Gobierno Regional y la Dirección Regional de Agricultura convocaron la participación de las instituciones, empresas y productores del sector para la elaboración del diagnóstico interinstitucional de la ganadería en la región Cajamarca, que sería el documento base para la generación de propuestas de proyectos. Participaron, principalmente, Fongal, el Laboratorio Regional del Norte de Sanidad Animal de Cajamarca (Labrenor), Cedepas, la Cámara de Comercio, la Asociación de Productores Ganaderos Individuales, la UNC, el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), CARE, Soluciones Prácticas - ITDG, APDL, la Escuela Campesina de Educación y Salud (Escaes Cutervo) y ADRA.

Se realizó el diagnóstico con muchas dificultades e incumplimiento de fechas, que finalmente no se concretó en proyectos.

Con la información obtenida se identificaron tres corredores económicos, concentrando a la mayoría de las provincias con potencial de producción láctea en los corredores del sur y centro.

Corredor económico del sur de Cajamarca

En el ámbito de las provincias de Cajabamba, San Marcos, Celendín, Cajamarca, Contumazá, San Pablo y San Miguel. La economía se sustenta en la producción pecuaria (carne y leche), agrícola (tubérculos, menestras, cereales, etc.) así como de derivados lácteos. En los últimos años la minería ha alcanzado un especial auge con la explotación aurífera, en tanto que para el turismo existe un significativo potencial arqueológico, arquitectónico y espacios paisajísticos aptos para actividades físico-recreacionales.

Corredor económico del centro de Cajamarca

Comprende el territorio de las provincias de Chota, Santa Cruz, Hualgayoc y Cutervo. Tiene como especialidad productiva los cultivos andinos (tubérculos, menestras, cereales, leguminosas y otros) y actividades ganaderas. Asimismo, ofrece importantes recursos para el turismo. Una muestra de ello es el Parque Nacional de Cutervo.

Corredor económico del norte de Cajamarca

Involucra a las provincias de Jaén y San Ignacio. La especialización productiva se centra principalmente en la producción de café, arroz, frutas y cacao. Cuenta con recursos turísticos, como el Santuario Nacional de Tabaconas Namballe.

El proyecto integral Yachan⁵ impulsa la vigencia de la Codelac

La propuesta del proyecto integral Yachan en el contexto regional

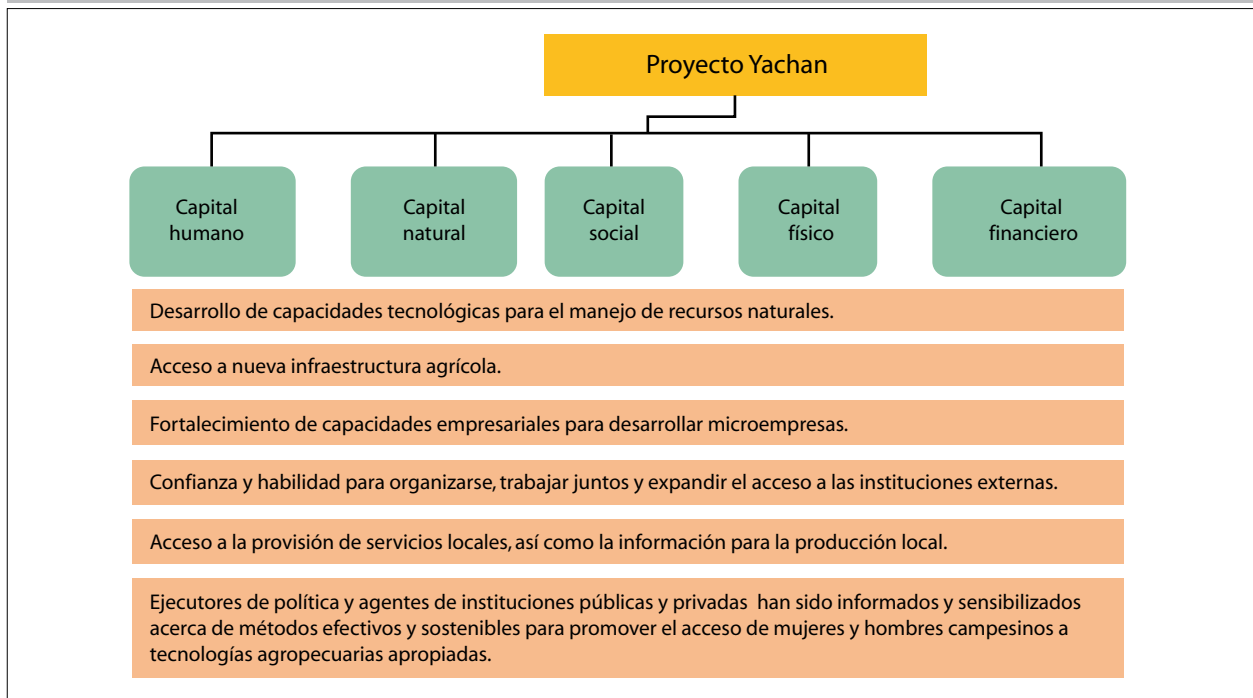
El Proyecto Yachan intervino en varias de las necesidades de la cadena de lácteos en Cajamarca de una de las poblaciones rurales con producción excedente o no integrada a la cadena de la leche evaporada, ubicada en la cuenca del Alto Llaucano, entre las provincias de Cajamarca y Hualgayoc. Sin embargo, el reto de la extensión de los productores lecheros debe corresponderse con la ampliación del número de compradores de leche y de derivados lácteos en la cuenca, especialmente orientado a mejorar la baja calidad de los productos lácteos, incidiendo en un progreso integral de la fabricación y mercadeo de quesos y otros derivados, con agentes de las cadenas con mayores conocimientos de marketing, especialmente necesario en la actual coyuntura de liberalización y de tratados de libre comercio.⁶

El propósito del proyecto Yachan fue contribuir a la generación y fortalecimiento de los medios de vida de las mujeres y hombres campesinos de la cuenca alta del río Llaucano.

Los medios de vida están descritos por los principales capitales de la economía, cuyos componentes del proyecto se encuentran enmarcados para el desarrollo de estos capitales. (Ver diagrama 4).

El capital social está ampliamente expresado por la confianza y habilidad para organizarse, trabajar juntos y expandir el acceso a instituciones externas. El proyecto apostó por fortalecer las organizaciones de productores e inició un proceso de interacción con las instituciones, a través de las cuales podría mejorar la confianza que permitiría un trabajo conjunto, competitivo y expandir el acceso a instituciones externas.

DIAGRAMA 4: El enfoque del proyecto Yachan

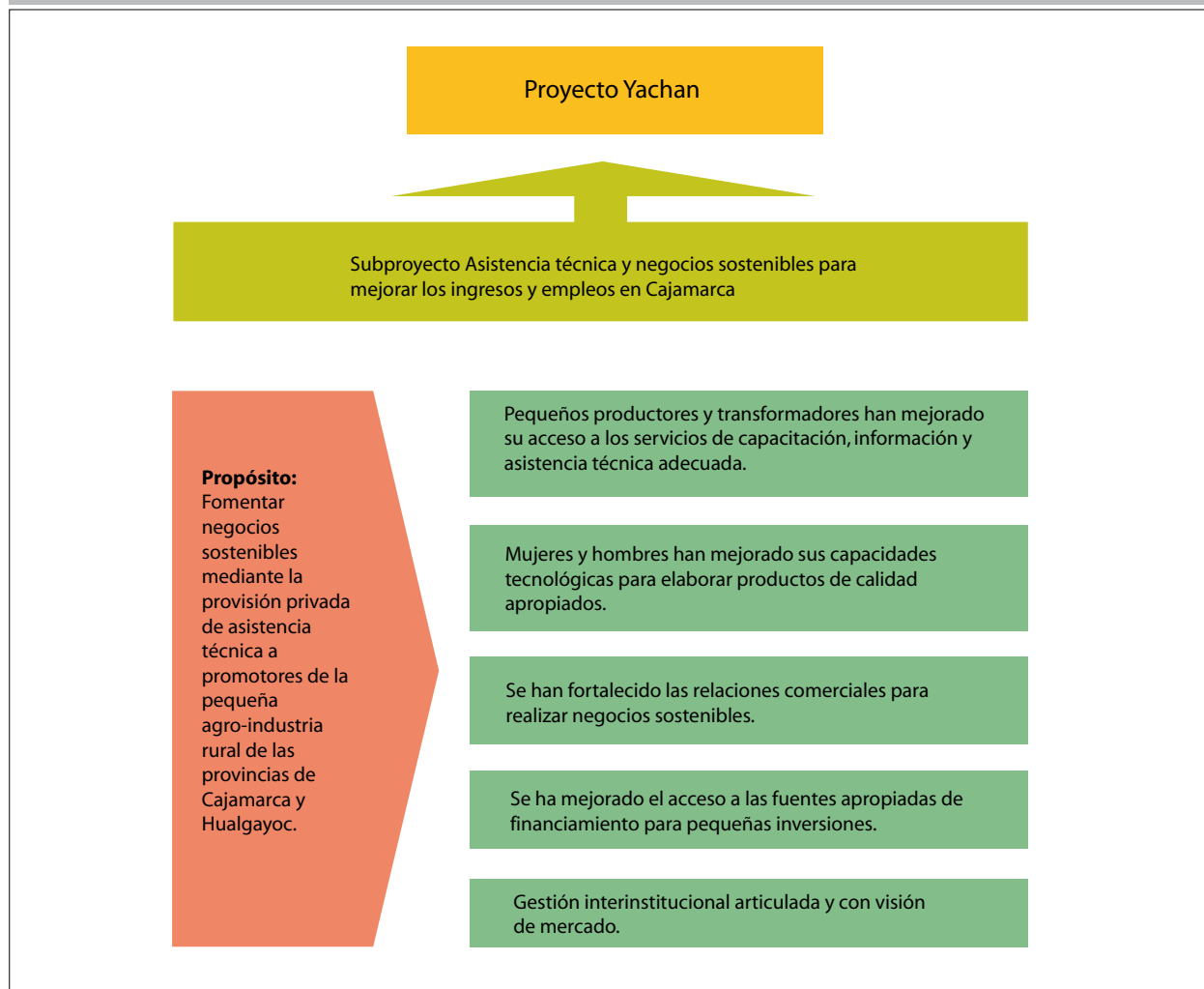


⁵ "Proyecto Integral para la Promoción de Medios de Vida Rurales Sostenibles y la Reducción de la Pobreza en la Naciente de la Cuenca del Llaucano, Cajamarca" financiado por la CE y conocido por las siglas Yachan

⁶ Informe de evaluación de medio término del proyecto Yachan. Abril 2005.

Sin embargo, se presentó la oportunidad de mejorar las acciones del proyecto a través del subproyecto Asistencia técnica y negocios sostenibles para mejorar los ingresos y empleos en Cajamarca, financiado por Fondoempleo, con el cual se precisaron las acciones para fomentar negocios sostenibles mediante la provisión privada de asistencia técnica a promotores de la pequeña agroindustria rural de las provincias de Cajamarca y Hualgayoc. (Ver diagrama 5).

DIAGRAMA 5: Subproyecto: Asistencia técnica y negocios sostenibles para mejorar los ingresos y empleos en Cajamarca



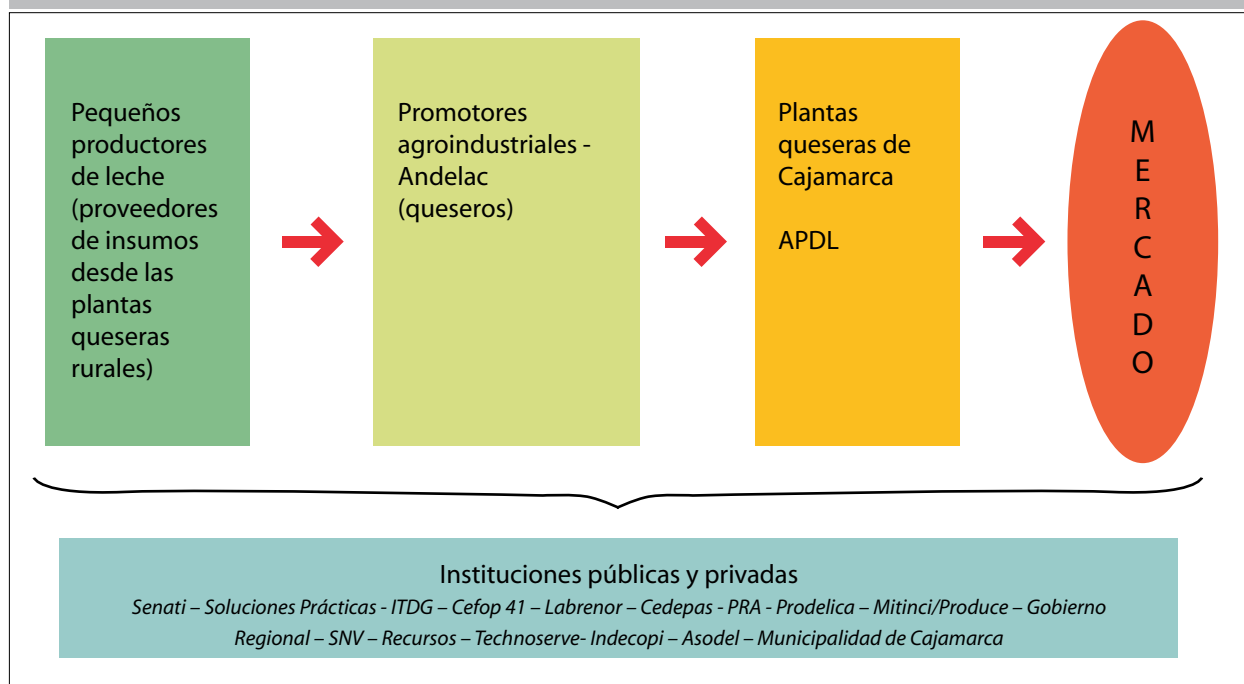
Estrategia metodológica del proyecto y las relaciones interinstitucionales

La estrategia metodológica del proyecto se centró en generar negocios sostenibles y asistencia técnica privada, a fin de incrementar la calidad y productividad de la industria rural láctea. Se entrenó a promotores campesinos, quienes lideraron los cambios tecnológicos en la producción láctea, con lo cual garantizaron la calidad de la leche y de los quesos.

Un grupo de promotores que ya tenían experticia en la elaboración de productos lácteos, se capacitó en la calidad y elaboración de productos lácteos. Estos promotores agroindustriales o queseros fueron apoyados por el proyecto en el mejoramiento de las plantas queseras artesanales rurales, implementación de equipos básicos de transformación láctea e instalación de agua potable en las plantas.

Los promotores, considerados como pequeños productores queseros, se organizaron en una asociación denominada Promotores Agroindustriales del Alto Llaucano (Andelac). Esta asociación tiene acercamiento de negociación con la APDL para proveer quesillo y queso tipo suizo. En realidad, ya algunos integrantes eran proveedores de las tiendas de los socios de la APDL.

DIAGRAMA 6: El contexto de la cadena productiva de derivados lácteos



El queso mantecoso (queso bandera de Cajamarca) impulsa un trabajo interinstitucional para mejorar su calidad

En el ámbito nacional, el queso mantecoso es reconocido como el queso bandera de Cajamarca. Los volúmenes de producción anual sobrepasan las 120 toneladas. El insumo principal de este tipo de queso es el quesillo o cuajada, cuya elaboración mayoritariamente se encuentra en el área rural.

Se estima que unas 5.500 familias campesinas elaboran el quesillo como parte de sus ingresos familiares. La mayor producción está centralizada en el ámbito de la cuenca del Alto Llaucano (entre los distritos de La Encañada y Bambamarca).

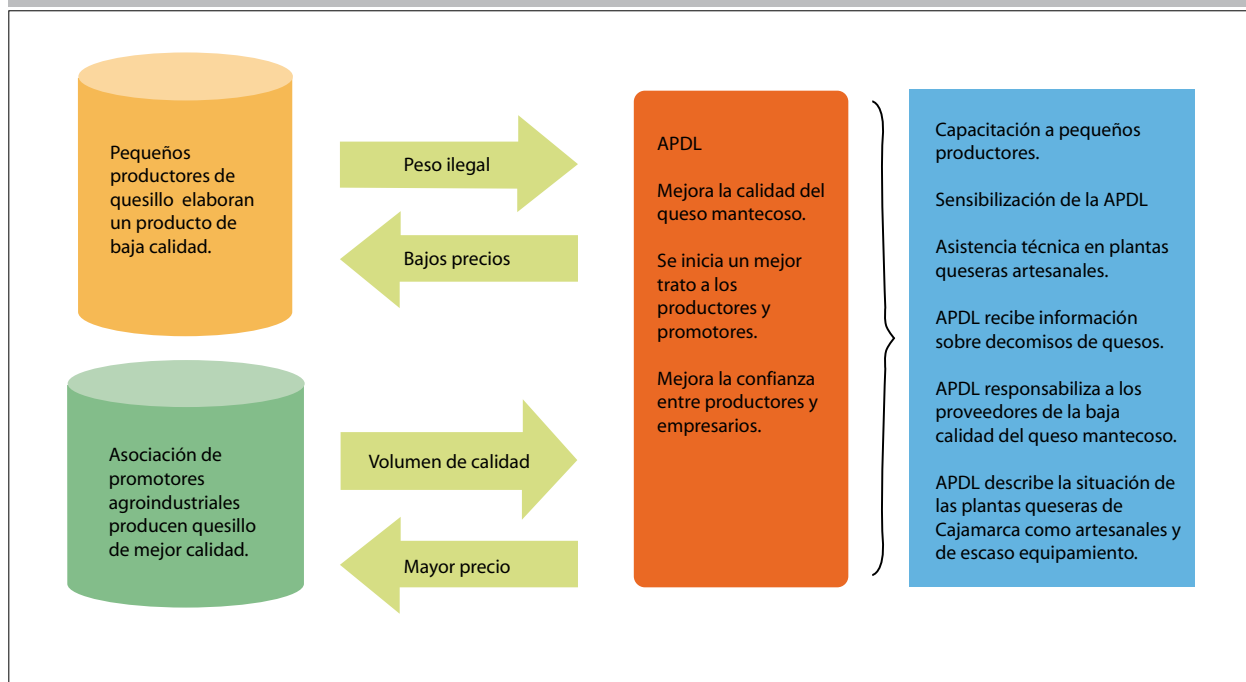
Los socios de APDL han encontrado diversas maneras para proveerse del quesillo. Envían a sus trabajadores a comprar directamente a los acopiadores locales y, en algunos casos, los mismos empresarios se trasladan a los principales mercados (Chanta Alta, La Encañada) para adquirir el producto.

A partir del año 2000, algunos estudios sobre el queso mantecoso plantearon el problema de su calidad. En el 2002 ya se tenía conocimiento de algunas demandas de la fiscalía por daños a la salud debido a los quesos procedentes de Cajamarca; otro de los factores que evidenció la problemática fue el reclamo de la población foránea por la elaboración de un mejor producto. La exigencia de los consumidores por un queso mantecoso de calidad obligó a los principales productores de Cajamarca (APDL) a sensibilizarse sobre la responsabilidad de ofrecer un queso de calidad.

La problemática descrita por la APDL estuvo referida a la materia prima -el quesillo-, como también al desenvolvimiento de las plantas queseras en Cajamarca, ya que se encontraban en la categoría de plantas artesanales.

La presencia de instituciones públicas y privadas como Senati, Itinci, SNV, Soluciones Prácticas - ITDG, el Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA), Cedepas y Prodelica brindó a los productores y a la APDL posibilidades de iniciar cambios en los aspectos técnicos, productivos y de comercialización.

DIAGRAMA 7: Sistema de comercialización del queso mantecoso y la incidencia de la intervención del proyecto



Se inicia la Codelac con los primeros resultados favorables para su continuidad

En febrero del 2003 se realizó una de las reuniones más importantes, dando inicio a este espacio. Asistieron 12 representantes de instituciones públicas y privadas y cuatro representantes de la APDL.

El reto inicial de este espacio de concertación fue sensibilizar a los socios de la APDL, a fin de comprometer seriamente su participación en el ámbito institucional. Es decir, que así como las instituciones exponían sus propuestas, ellos también debían proponer su problemática y sus alternativas.

El siguiente cuadro resume la demanda de los productores de la APDL. Describe la débil interacción con las instituciones del sector. Los productores solicitaron apoyo para mejorar el equipamiento de sus plantas. Entre otros puntos dieron a conocer su preocupación por la comercialización informal (ambulatoria) de los productos lácteos. Las instituciones presentes propusieron una acción conjunta para mejorar la calidad de los productos lácteos e interactuar con información oportuna y adecuada sobre proyectos y financiamiento para el sector.

CUADRO 2: La demanda y oferta que inicia la Codelac

DEMANDA DE LOS PRODUCTORES	OFERTA DE LAS INSTITUCIONES
> Mejorar las relaciones interinstitucionales.	> Contribuir al mejoramiento de la calidad del producto.
> Mejorar los equipos básicos.	> Capacitación.
> Mayor la publicidad local y nacional.	> Servicios para el control de calidad.
> Control de la venta ambulatoria.	> Asesoría en gestión empresarial y organizacional.
> Financiamiento con bajos intereses.	> Acción conjunta para la promoción de los productos.
> Capacitación técnica permanente para los productores de queso y queso.	> Abastecer de información.

Fuente: Memoria III de la Codelac

CUADRO 3: Estrategias de sensibilización

Modalidad

Degustación: Se realizó una degustación de quesos de diferentes tipos, en especial del queso mantecoso.

Presencia del producto en reuniones. Se acordó que en los 'break' se incluyan productos del sector, como el queso y el manjar.

Visitas y pasantías

Un grupo de instituciones y empresarios de la APDL visitaron el principal mercado proveedor de quesillo en Chanta Alta.

APDL realiza una pasantía a Salinas, Ecuador.

Los productores rurales de la cuenca media y alta del Llaucano realizan una pasantía a Salinas, Ecuador.

Visitas de productores rurales a las plantas queseras de la APDL

Evento de Gloria en su planta

APDL y los productores rurales conocieron la tecnología de punta en producción láctea.

Fuente: Memorias de la Codelac

Elaboración propia.



Concertación para mejorar la calidad y la imagen del queso cajamarquino

¿Cuál es el objetivo y quiénes forman la Codelac?

Objetivos de la Codelac

A continuación se presentan los objetivos diseñados en diferentes períodos y se muestra el plan de acción de la Codelac.

CUADRO 4: Objetivos de la Codelac	
Objetivo 2002-2005	Objetivo 2006-2012 (Plan de acción)
<p>Codelac es un espacio de coordinación cuyo objetivo es buscar mecanismos de concertación entre los diferentes actores del sector de derivados lácteos para promover y ejecutar acciones colectivas que permitan mejorar la calidad de los productos lácteos y la buena imagen del queso cajamarquino.</p>	<p>Misión Promover el fortalecimiento de esta línea productiva, estableciendo la concertación con otras instituciones o plataformas vinculadas a la cadena de lácteos, a fin de impulsar procesos de desarrollo.</p> <p>Visión Al 2012, la región Cajamarca debe ser reconocida como una cuenca competitiva y la primera en la producción de leche y derivados lácteos del país, con mayor volumen de producción de leche, calidad de sus derivados, con valoración de la producción artesanal, productores y transformadores con visión empresarial e instituciones comprometidas y con roles específicos.</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Fomentar la organización y asociatividad de los productores de leche y derivados lácteos, impulsando programas de capacitación con una visión empresarial.2. Promover la innovación tecnológica tanto de productores como de transformadores de derivados lácteos, tendiente a lograr mayores índices de productividad y competitividad.3. Promover la implementación del sistema de calidad en la elaboración de derivados lácteos y su monitoreo y control respectivos.4. Promover la implementación de un sistema de información tecnológica de mercado y la articulación comercial de los productores.5. Fortalecimiento de la Codelac como espacio de concertación y propuesta regional.

Fuente: Memorias y plan de acción de la Codelac.
Elaboración propia.

Fases del proceso de posicionamiento de la Codelac y quiénes participan

El proceso de concertación define cuatro fases (la autoría de las actividades se encuentra entre paréntesis). (Ver cuadro 5).

Fase I. Son los primeros pasos de siete instituciones que interactuaron con información de los primeros estudios. La APDL estaba en organización.

III (2004 – 2005)	Inicia su posiciona- miento (20)	Soluciones Prácticas - ITDG SNV APDL Senati Cefop 41 Labrenor Productores de Chanta ADRA Ministerio de Agricultura CARE Laboratorio NKAP Produce Technoserve Gobierno Regional Municipalidad Provincial de Cajamarca Cámara de Comercio Prodelica Asodel Prompyme Cedepas	<ul style="list-style-type: none"> > Seminario-taller: Rol de las instituciones públicas y privadas en el sector lácteo, el 25 de febrero y el 2 de abril del 2004. Logra convocar a 52 participantes, entre los que se encontraban 34 empresarios de la ciudad de Cajamarca y los representantes de 18 instituciones. (Soluciones Prácticas - ITDG, Fiscalía provincial). > Estudio sobre la informalidad del comercio de derivados lácteos en el distrito de Cajamarca (Soluciones Prácticas - ITDG). > Estudio del análisis microbiológico y puntos críticos de contaminación del queso mantecoso (Soluciones Prácticas - ITDG, Labrenor, productores de Chanta Alta, APDL). > Curso de capacitación masiva para productores rurales sobre buenas prácticas de manufactura y elaboración del quesillo mejorado. Participaron cerca de 100 productores, quienes fueron capacitados por Senati y visitaron la planta de Gloria. (Itinci, Gloria, Soluciones Prácticas - ITDG, CARE, ADRA, Cedepas, Ministerio de Agricultura, Cámara de Comercio de Cajamarca (CCPC) y APDL). > Análisis de carga bacteriana en la cadena del queso mantecoso, con interesantes conclusiones (Soluciones Prácticas - ITDG, Labrenor – Senati – Laboratorio NKAP). > Propuesta de proyecto Fortalecimiento de la cadena de producción de derivados lácteos en la provincia de Cajamarca. (Soluciones Prácticas - ITDG, municipalidad provincial, Cedepas). > Organización del foro Competitividad del sector lácteo de Cajamarca en el marco del proceso de apertura comercial. Se presentó estudio del caso de lácteos para el proceso de negociación. Se logró la participación de 165 representantes de instituciones públicas, privadas, empresarios y productores del sector. (SNV, Soluciones Prácticas - ITDG, CCPC, Cedepas, CARE, Gobierno Regional).
IV (2006)	Avanza su posiciona- miento aunque disminuye la partici- pación. (12)	Cedepas SNV Soluciones Prácticas - ITDG Cefop 41 Labrenor Ministerio de Agricultura Produce Gobierno Regional Municipalidad Provincial de Cajamarca Cámara de Comercio Productores de Tongod Indecopi	<ul style="list-style-type: none"> > Publicación y difusión del libro del foro Competitividad del sector lácteo en el marco del proceso de apertura comercial. (SNV, Soluciones Prácticas - ITDG, Cedepas). > Reconocimiento del Gobierno Regional a la Codelac como espacio de concertación del sector (Cedepas, ITDG, SNV, Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura). > Conversaciones con la Empresa de Transportes Línea para la implementación de un transporte en red de frío para productos lácteos. (SNV, Línea, APDL). > Diseño del proyecto Citelac (ITDG, Itinci). > Estudio de competitividad del sector lácteo de Cajamarca (SNV, Cedepas, Soluciones Prácticas - ITDG). > Proyecto Museo del Queso (SNV, Cedepas). > Elaboración de plan de acción (Cedepas, Labrenor, CCPC, Produce, Soluciones Prácticas - ITDG, Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura, Indecopi).

Fuente: Memorias de la Codelac.
Elaboración propia.

Factores (humanos, materiales y financieros) que posibilitaron el proceso de la Codelac

Sin duda, la participación activa de los representantes de instituciones, empresarios y productores fue trascendente para la continuidad de la Codelac.

En los cuadros 3.3 y 3.4 se describen los aportes y las oportunidades que las instituciones públicas y privadas realizaron. En la mayoría de los casos lograron la interacción institucional y fortalecieron sus conocimientos sobre la situación del sector lácteo a través de estudios y proyectos que fueron expuestos en las reuniones.

En los cuadros 3.5, 3.6 y 3.7 se describe cómo se logró promover la participación de los productores y pequeños empresarios, que a través de proyectos fortalecieron sus organizaciones y tuvieron la oportunidad de mejorar la infraestructura y equipamiento de sus queserías. Se capacitaron y recibieron asistencia técnica personalizada.

CUADRO 6: Participación de las instituciones públicas

Institución	Aporte	Oportunidad
Agencia Agraria Regional	Impulsa el proyecto ganadero integral regional. Impulsa la Mesa de Diálogo de la Leche. Apoya cursos y talleres del sector. Apoya el liderazgo de la Codelac.	Interactúa con instituciones del sector. Mejora su conocimiento sobre la problemática del sector y las propuestas institucionales.

Gobierno Regional (Desarrollo económico)	Impulsa el proyecto ganadero integral regional.	Interactúa con instituciones del sector. Mejora su conocimiento sobre la problemática del sector y las propuestas institucionales.
Ministerio de Salud - Digesa	Informa sobre la situación de higiene de los productos lácteos.	Mejora sus relaciones con los productores rurales y la APDL.
Produce (Itinci)	Apoya la organización de productores del sector APDL. Organiza la capacitación masiva de los productores de lácteos. Apoya en la organización de ferias de productos lácteos.	Se informa de los avances en el sector lácteo y las actividades de proyectos.
Senati	Lidera la capacitación técnica productiva en derivados lácteos. Apoya la organización de los productores del sector APDL.	Da a conocer su experticia en el tema de lácteos en la región. Mejora la demanda de cursos de capacitación técnica productiva en derivados lácteos.
Municipalidad Provincial de Cajamarca	Reconoce la problemática del comercio informal de productos lácteos. Apoya la propuesta del proyecto: Fortalecimiento de la cadena de producción de derivados lácteos en la provincia de Cajamarca.	Se informa sobre la problemática del sector lácteo en la provincia de Cajamarca. Plantea la posibilidad de ejecutar el proyecto para el sector lácteo, a través de su presupuesto participativo.
Prompyme	Realiza estudios y proyectos para el sector en el distrito de Bambamarca.	Interactúa con instituciones que ejecutan proyectos similares en el sector.
Indecopi	Apoya a los empresarios y productores con una mejor información sobre las exigencias en el registro y etiquetado de los productos lácteos. Apoya en la propuesta de organización de la feria del queso regional.	Difunde e informa sobre normas técnicas para la elaboración de productos lácteos. Conoce mejor la problemática de los productores rurales y urbanos del sector lácteo.

Fuente: Memorias de la Codelac.
Elaboración propia.

CUADRO 7: Participación de instituciones privadas

Institución	Aporte	Oportunidad
Soluciones Prácticas - ITDG	Dispone de diversos estudios de producción y comercialización de derivados lácteos, realizados en el ámbito regional y nacional. Ejecuta proyectos para el sector lácteo con una visión integral. Lidera el espacio de la Codelac durante tres años. Consigue financiamiento para la realización de actividades de la Codelac.	Fortalece su imagen como institución de desarrollo y promoción rural. Realiza eventos para el sector con actividades interinstitucionales. Ejecuta proyectos interinstitucionales. Difunde su experticia en la problemática y propuestas para el sector.
Cedepas	Lidera el espacio de la Codelac desde noviembre del 2005 hasta la fecha de la realización del presente documento. Apoya el estudio de análisis de la competitividad del sector lácteo de Cajamarca. Participa activamente en la realización de actividades del sector. Propone proyectos exitosos: Museo del Queso y Programa de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Apomype); entre otros.	Fortalece su imagen como institución concertadora. Fortalece sus iniciativas de nuevos proyectos para el sector. Mejora sus relaciones interinstitucionales.
Cámara de Comercio	Participa activamente en las comisiones de trabajo interinstitucionales. Facilita la documentación del sector. Apoya en aspectos logísticos.	Mejora sus relaciones interinstitucionales.
Labrenor	Realiza estudio de análisis microbiológico en los puntos críticos de la cadena productiva del quesillo y queso mantecoso. Participa activamente en mesas y comisiones de trabajo interinstitucionales en temas del sector lácteo. Aportaron con información sobre los antecedentes del sector lácteo y las posibilidades de desarrollo.	Se posiciona como el mejor laboratorio de la región. Mejora su interacción con empresas y en especial con los productores rurales de las queserías.

SNV	Promueve, asesora y realiza un acompañamiento profesional para la consolidación de la Codelac. Aporta económicamente para la realización de actividades y estudios sobre el sector, a través de la Codelac.	Identifica mejor la problemática del sector lácteo y realiza asesoramientos acertados. Consolida proyectos interinstitucionales.
Recursos S.A.	Asiste técnicamente a las plantas queseras de la APDL. Participa en la comisión de trabajo de control de calidad de los productos lácteos. Informa sobre las ruedas de negocios.	Interactúa con productores y empresas queseras rurales y urbanas.
Fongal	Informa sobre la situación de la planta pasteurizadora de Fongal.	Interactúa con instituciones del sector.
Asodel	Facilita el curso de capacitación en organización para la APDL	Interactúa con instituciones del sector.
Technoserve	Realiza el estudio sobre costos y mercados de quesos y manjar blanco. Apoya con asistencia técnica a las plantas queseras.	Interactúa con productores y empresas urbanas de Cajamarca.
ADRA	Especialista con experticia en derivados lácteos, participa activamente en las primeras reuniones de la Codelac. Experticia en proyectos de cadena productiva de lácteos y derivados en la provincia de Hualgayoc.	Interactúa con instituciones del sector.
Idesi	Participa con información sobre financiamientos a pequeños empresarios.	Interactúa con instituciones del sector.
NKAP	Participa en el estudio del análisis microbiológico de la elaboración de queso mantecoso.	Promociona sus servicios de laboratorio ante los productores, empresarios e instituciones.
APDL	Participa activamente en la sensibilización de nuevas organizaciones de productores rurales. Sus representantes integran comisiones de trabajo de la Codelac. La primera junta directiva apoya diversas actividades de la Codelac. Realiza una visita conjunta con otras instituciones al mercado de Chanta Alta para capacitar a los comerciantes de quesillo sobre el mejoramiento de la calidad del mismo (acompañamiento del Digesa).	Diez socios de la APDL reciben equipos y un módulo de comercialización de quesos. La APDL es considerada por las instituciones como una organización importante en el sector. Tiene posibilidades de generar proyectos para su organización.

Fuente: Memorias de la Codelac.
Elaboración propia.

CUADRO 8: Participación de productores

Organización de productores	Aporte	Oportunidad
Asociación de Promotores Agroindustriales Alto Llaucano - Andelac	<p>Participa activamente en los estudios de análisis microbiológicos en la cadena del queso mantecoso.</p> <p>Aporta en el mejoramiento de plantas queseras.</p> <p>Se organiza para mejorar la comercialización, recibir capacitaciones y asistencia técnica y mejorar las relaciones con la APDL.</p> <p>Sus miembros asisten y participan en pasantías, capacitaciones y visitas a plantas queseras.</p>	<p>Dispone del servicio de agua potable que garantiza la continuidad de una producción de calidad.</p> <p>La APDL y otros compradores de quesillo reconocen a la asociación como productora de quesillo de calidad.</p> <p>Mejoran el precio del quesillo.</p> <p>Amplía sus conocimientos sobre la calidad de los productos lácteos.</p> <p>Dispone de plantas queseras artesanales rurales mejoradas.</p> <p>Recibe apoyo en la implementación (con equipos básicos) de plantas queseras.</p> <p>Se sensibiliza en la importancia de la calidad de productos con el conocimiento de nuevos mercados.</p>

Asociación de Productores de Derivados Lácteos - APDL	<p>Aporta económicamente para el mejoramiento de sus plantas y el mejoramiento de la calidad del producto.</p> <p>Apertura sus plantas queseras a los pequeños productores rurales.</p> <p>Participa activamente en los estudios de análisis microbiológicos en la cadena del queso mantecoso</p> <p>Asiste y participa en pasantías, asistencias técnicas y capacitaciones.</p>	<p>Instala y maneja un módulo comercial de productos lácteos en el aeropuerto de la ciudad.</p> <p>Consigue adaptar un equipo de procesamiento para la elaboración de queso mantecoso.</p> <p>Tienen ofertas para implementar proyectos que, por falta de liderazgo, no se concretaron.</p>
Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Tongod	<p>Aporta económicamente para el mejoramiento de sus plantas.</p> <p>Asiste y participa en pasantías, asistencias técnicas y capacitaciones.</p>	<p>Obtiene nuevos clientes fuera de la región, en Piura. Mejora el precio del queso suizo.</p> <p>Esta asociación fue considerada como beneficiaria en propuestas de proyectos para el Fondoempleo. Lamentablemente, los proyectos no fueron aprobados.</p>

Fuente: Memorias de la Codelac.
Elaboración propia.

CUADRO 9: Cómo se impulsó la participación de los productores y pequeños empresarios

Organización	Representante	Proyecto	Institución
Asociación de Promotores Agroindustriales Alto Llaucano - Andelac	Alamiro Vargas	Proyecto integral Yachan	Soluciones Prácticas - ITDG
Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Tongod	Reynerio Vásquez	Proyecto Redes empresariales - Apomype	Cedepas
Asociación de Productores de Derivados Lácteos - APDL	Roger Orrillo	Proyecto Queso cajamarquino competitivo	Soluciones Prácticas - ITDG Cedepas SNV

Fuente: Memorias de la Codelac.
Elaboración propia.

CUADRO 10: Los Proyectos y sus aportes a los pequeños productores

Proyecto	Aporte
Proyecto integral Yachan Subproyecto Asistencia técnica y negocios sostenibles.	<p>Mejora en la infraestructura de 12 queserías artesanales rurales. Instala agua potable.</p> <p>Implementa con equipos básicos para la elaboración de derivados lácteos.</p> <p>Capacita en técnicas mejoradas de procesamiento y calidad de productos lácteos.</p> <p>Realiza pasantía a Salinas, Ecuador.</p> <p>Facilita negociación in situ con empresas de Cajamarca (Huacariz).</p> <p>Se inscribe en registros.</p>

<p>Proyecto Redes empresariales - Apomype</p>	<p>Once productores logran mejorar la infraestructura de sus plantas con aportes propios, de la Municipalidad Distrital de Tongod y del Apomype.</p> <p>Reciben asistencia técnica personalizada en las mismas plantas.</p> <p>Los productores realizan cuatro viajes a Piura para introducir sus productos.</p> <p>Plan de mejoras y, recientemente, capacitación y fortalecimiento de los proveedores de leche, brindándoles conocimientos sobre manejo del producto y buenas prácticas de ordeño a los proveedores de las plantas queseras.</p>
<p>Proyecto Queso cajamarquino competitivo</p>	<p>Se fortalece la organización de la APDL.</p> <p>Implementa un equipo especial para la elaboración del queso mantecoso.</p> <p>Mejora las plantas queseras con aporte mayoritario del empresario.</p> <p>Capacita y da asistencia técnica personalizada a empresarios.</p> <p>Realiza pasantía a Salinas, Ecuador.</p> <p>Instala y pone en funcionamiento un módulo de comercialización de derivados lácteos en el aeropuerto de Cajamarca.</p>

Fuente: Documentos e información de responsables de proyectos.
Elaboración propia.

¿Cómo funciona y por qué está vigente la Codelac?

Como se menciona anteriormente, la participación activa de las instituciones y productores permitió que el espacio esté vigente. La ejecución de proyectos en donde se trabajó el componente de fortalecimiento de organizaciones, generó una mejor interacción de los productores con las instituciones.

El liderazgo de la institución que coordina el espacio es un rol decisivo para su continuidad. Soluciones Prácticas - ITDG lo lideró más de tres años, desde agosto del 2002 hasta setiembre del 2005. En ese período organizó 19 reuniones de las 28 que se desarrollaron. A través de los proyectos (mencionados en el cuadro 3.4.) se financió las diversas actividades (estudios, seminarios, apoyo logístico) y de personal profesional dedicados a impulsar el espacio.

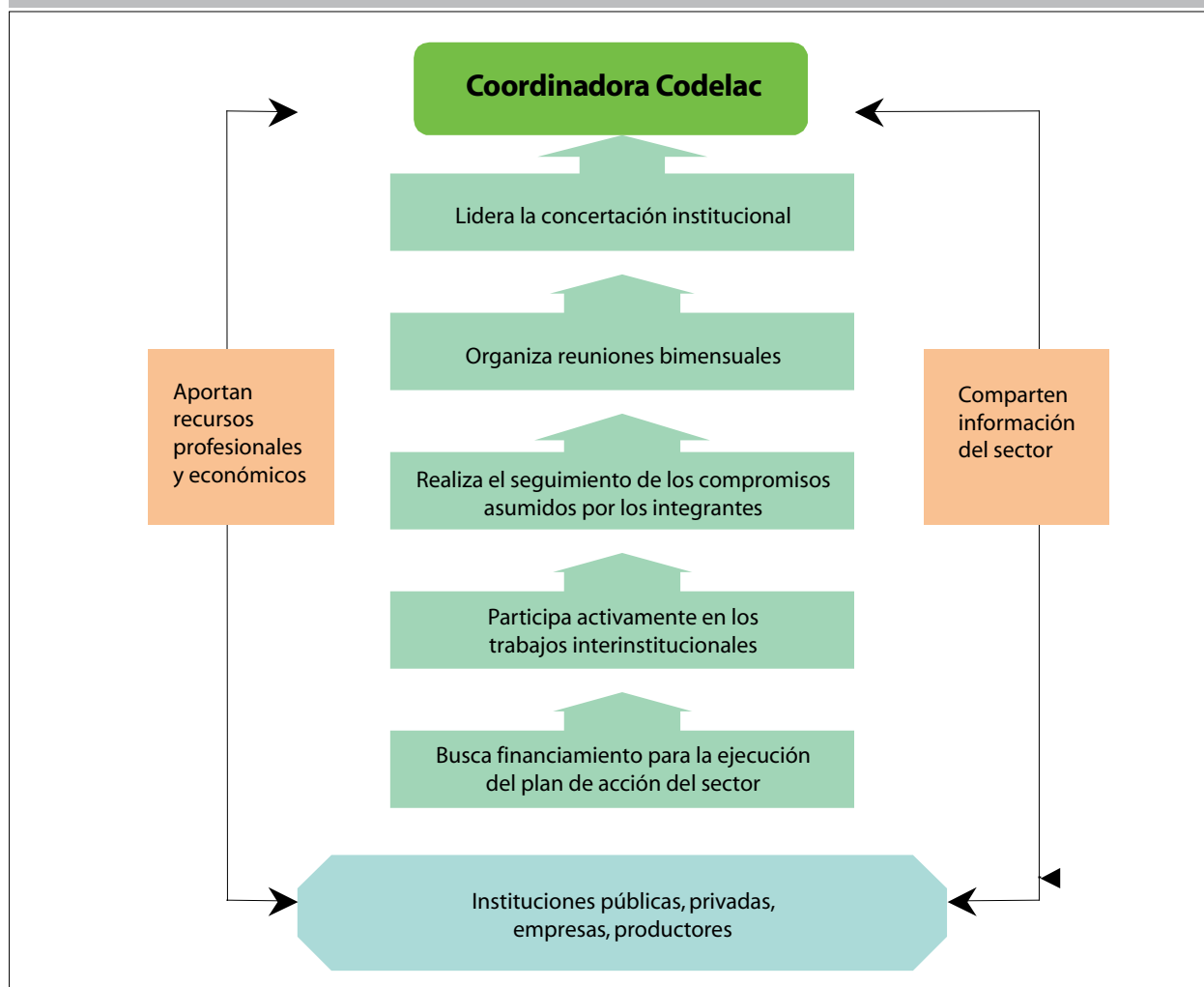
En noviembre del 2005 se entregó formalmente la coordinación de la Codelac al Cedepas, institución que se encontraba ejecutando el proyecto Apomype, que considera a las redes como enfoque del proyecto. Cedepas asume la coordinación desde esta fecha y lidera el espacio.

En un sondeo sobre la opinión de los participantes, se obtuvieron los siguientes resultados: De los 31 participantes entrevistados, el 58% participó en más de 10 reuniones. Lo que más recuerdan son los acuerdos y eventos que se realizó (38%). Su impresión de la primera asistencia a una reunión de la Codelac fue que estaban las instituciones más representativas del sector (45%) y que se manejaba información pertinente del sector (16%).

El logro más importante que mencionan los participantes es la coordinación interinstitucional (45%).

Entre las dificultades percibidas se menciona la poca participación de los productores (52%). Sus sugerencias son: Trabajar más en la calidad de producto (13%). También se sugiere que ya debe existir una persona en la dirección exclusiva. (Ver anexo 3).

DIAGRAMA 7: Cómo funciona la Codelac



Análisis de los indicadores propuestos por el proyecto Yachan con logros de la Codelac

CUADRO 11: Avances de la Codelac respecto de los indicadores propuestos por el proyecto

Indicadores del proyecto Yachan	Avances de la Codelac
Confianza y habilidad para organizarse, trabajar juntos y expandir el acceso a instituciones externas.	Los productores de queso, a través de su organización, han interactuado con agentes de la cadena de derivados lácteos de la región Cajamarca. Han mejorado los niveles de confianza con sus principales clientes de la APDL.
Acceso a la provisión de servicios locales así como a la información para la producción local.	La concentración de información técnica productiva y los eventos de capacitación, impulsados por la Codelac, han facilitado que los servicios locales se fortalezcan con el conocimiento de tecnologías innovadoras, pasantías a Ecuador, visita a la planta de Gloria.
Ejecutores de política y agentes de instituciones públicas y privadas han sido informados y sensibilizados acerca de métodos efectivos y sostenibles para promover el acceso de mujeres y hombres campesinos a tecnologías agropecuarias apropiadas.	Las instituciones privadas han liderado el espacio, lo que aún dificulta mientras que las instituciones públicas han participado.

Fuente: Documento de proyectos y memorias de la Codelac. Elaboración propia.

Lecciones de la Codelac

- La apuesta del proyecto Yachan por fortalecer el capital social en la cadena de valor de los derivados lácteos favoreció el liderazgo de jóvenes productores y motivó cambios tecnológicos en el proceso de producción de esta actividad. Los promotores agroindustriales entrenados por el proyecto asumieron cargos directivos en sus caseríos y son considerados como buenos productores que manejan técnicas mejoradas de producción y que han incrementado sus ventas y contactos en el mercado local y de otras ciudades.
- El indicador propuesto por el proyecto de Soluciones Prácticas - ITDG, que perseguía la gestión interinstitucional articulada y con visión de mercado, fue abordado plenamente en las actividades de la Codelac. Los productores de la pequeña agroindustria rural de lácteos interactuaron con las empresas de derivados lácteos posicionadas en la región y que acceden a otros mercados. La participación de las instituciones públicas y privadas generó sinergias con estos agentes de la cadena del sector de derivados lácteos.
- Esta interacción entre productores rurales y empresarios de la región permitió que los productores rurales realicen visitas a instituciones en busca de información y apoyo para determinadas actividades, como es el caso de la organización de ferias de exposición y comerciales en sus caseríos.
- La identificación y concertación con los agentes clave de la cadena de valor de los derivados lácteos de Cajamarca permitió concretar esfuerzos interinstitucionales, como la implementación de tres comisiones de trabajo: **Normalización** (normas técnicas, control de calidad, marcas colectivas, sello de calidad y denominación de origen); **Capacitación** (procesos de producción, asistencia técnica, capacitación e investigación); y **Mercadeo** (mercados, oferta láctea, sensibilización y concientización del consumidor, cultura del consumidor, ferias, degustaciones, premiaciones). Sin embargo, se ha realizado poco avance del trabajo en estas comisiones. Esto se explica por el cambio o reemplazo de representantes institucionales que no continuaron con el mismo interés de compromiso de sus colegas, como fue el caso del Senati, y la visión individualista de algunas empresas del sector cuyo interés fue obtener mayor promoción de sus empresas. Este fue el caso del laboratorio NKAP y de algunos socios de la APDL.
- La concentración, actualización y difusión de información del sector aún está en proceso de consolidación. Un aspecto a resaltar de este esfuerzo es el objetivo de la realización de estudios del sector, eventos sobre la apertura de mercado y la publicación de estos que, finalmente, se concretó en un plan de acción de la Codelac.
- Con el bagaje de los temas tratados en las diferentes agendas de la Codelac se generaron ideas de proyectos que responderían a la problemática del sector, como es el caso de los proyectos Citelac, Museo del Queso Cajamarquino, Fortalecimiento de la cadena productiva de derivados lácteos de Cajamarca, Queso cajamarquino competitivo.
- Uno de los actores clave en el sector de derivados lácteos es la APDL, que participó desde inicios de la formación de la Codelac. Sin embargo, su actuación fue débil debido a factores como la desigualdad de las empresas socias que la integran en aspectos de producción, nivel de infraestructura de las plantas queseras (sus categorías varían desde industrial, semiindustrial y artesanal), y la llegada diferenciada a los mercados. Los proyectos que lograron ejecutar fueron para el nivel de estas dos últimas que son, la gran mayoría, los que necesitan apoyo institucional a través de acciones de mejoramiento de condiciones de producción que permitan elevar la calidad del producto.
- Este espacio promovió la participación de los pequeños productores de derivados lácteos a través de los proyectos que se ejecutaron, como es el caso de Soluciones Prácticas - ITDG, que incentivó la participación del representante de la Asociación de Promotores Agroindustriales del Alto Llaucano. Para lograr esta presencia, el proyecto tuvo que costear pasaje y estadía en la ciudad de Cajamarca. Con la conclusión del proyecto, este tipo de apoyo fue desactivado, lo que hace complicada la participación de estos productores.

Cedepas, con la ejecución de su proyecto en el distrito de Tongod, tomó similar actitud para que los productores de esta zona participen en las reuniones de la Codelac.

La situación nos indica la necesidad de brindar apoyo a los pequeños productores para lograr su presencia y participación en este tipo de espacios de concertación que se ha centralizado en la ciudad de Cajamarca.

- El método de funcionamiento del espacio se ha mantenido en una estructura operativa que lidera una institución con soporte de otras. La institución que lidera ha considerado el tema del capital social como uno de los componentes principales de sus proyectos.
- La identificación del objetivo común: “mejorar la calidad e imagen del queso cajamarquino”, ha propiciado el fortalecimiento de la representatividad de los productores y empresarios del sector. Conjuntamente se han planteado ideas que **se concretaron en proyectos, como Queso cajamarquino competitivo, Museo del Queso y la propuesta del Citelac.**
- El posicionamiento de las instituciones en diferentes provincias favorece la posibilidad de liderazgo de espacios de concertación, como es el caso de ADRA en Bambamarca, que participó activamente en la Mesa de Diálogo de la Cadena Productiva de la Leche. Sin embargo, el número de pequeños productores de quesos en la zona motiva la réplica de la Codelac en este distrito, denominado Coordinadora del Sector de Derivados Lácteos de Bambamarca (Codelab), que reúne a instituciones que vienen

ejecutando proyectos en este sector, como Prodelica, Prompyme, ADRA, Fondo de Compensación y Desarrollo Social (Foncodes), Soluciones Prácticas - ITDG, Municipalidad de Bambamarca y otras ONG posicionadas en la provincia.

- Una lección de la experiencia de la mesa de diálogo en Cajamarca es que se entrampó en los intentos de su formalización antes de lograr su operatividad. La Codelac ha funcionado más de tres años sin estatutos, pero los participantes han respetado las agendas y acuerdos planteados, se ha conseguido unificar esfuerzos con el objetivo común de mejorar la calidad e imagen del queso cajamarquino.
- Este espacio de concertación ha demostrado que se puede lograr la coordinación entre las instituciones, el intercambio de información y eliminar la duplicidad de acciones en un mismo ámbito.

¿Es posible replicar esta experiencia? (ampliación del impacto)

¿Qué condiciones se requieren para replicar la experiencia?

A continuación se presenta un cuadro que detalla las condiciones necesarias para replicar la experiencia de la Codelac.

CUADRO 12: Condiciones para replicar la experiencia de la Codelac	
Condición	¿Por qué?
Existencia de una cadena de valor de una actividad económica potencial.	Por naturaleza económica ya se forman las cadenas de valor de actividades clave de la economía.
Identificación de agentes clave involucrados en la cadena productiva y su relevancia en ésta.	El proceso de concertación se inicia con los agentes clave de la actividad, ya que permitirán entender mejor el contexto de la problemática y sus posibles soluciones.
Establecer y compartir una base de información de estudios, propuestas y proyectos.	La información es poder. La concentración de información facilitará interactuar con agentes de la cadena de valor.
Identificación del objetivo común que persiguen y que promueva una acción colectiva.	Es el paso trascendental que generará sinergias y acciones colectivas.
Promover acciones de cooperación que mejoren los niveles de confianza de los agentes de la cadena de valor.	Se fortalecerá el capital social, que permitirá una sostenibilidad de propuestas integrales.
Identificación de las instituciones que lideran el proceso de concertación.	Las instituciones que lideran deben disponer de recursos económicos y humanos que garanticen el proceso y posicionamiento del espacio.
Establecer la estrategia de funcionamiento y trabajo concertado.	La estrategia debe ser la más adecuada a la situación de los agentes de la cadena; que no incurra en discusiones administrativas y de formalización institucional.
Generar sinergias entre participantes del espacio de concertación.	Es necesario propiciar diálogos e intercambio de experiencias en diferentes ámbitos donde se desarrolla la cadena (rural, urbano).
Promover la generación de propuestas e ideas de proyectos.	Las expectativas de continuar con el espacio se traducen en la generación de propuestas que permitan la solución de necesidades.
Financiar estudios del sector y de sus capacidades de competitividad.	Identificar financieras interesadas en la actividad y gestionar financiamiento para estudios, que servirán de sustentación en propuestas y proyectos.
Planes de acción ejecutables a corto, mediano y largo plazo.	Es el resultado del trabajo concertado y de perspectiva del sector.
Lograr el posicionamiento y reconocimiento regional.	Es un indicador del avance y continuidad del espacio.

Elaboración propia.

¿Quiénes han replicado las acciones de la Codelac?

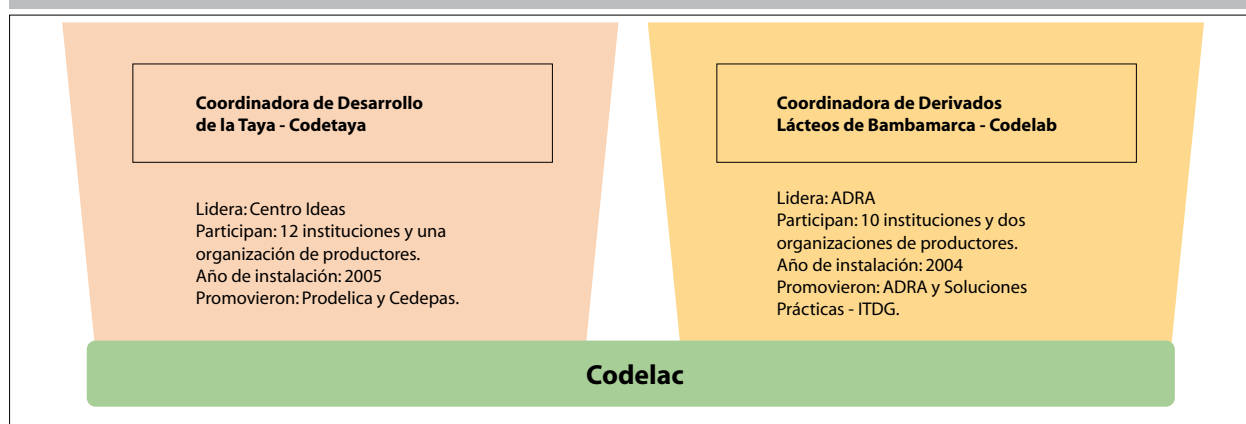
Como se había mencionado en el cuadro anterior, la existencia de la cadena de valor de una actividad económica potencial es una de las condiciones para propiciar la concertación de los diferentes agentes que intervienen en la cadena productiva.

En los últimos años, la producción y comercialización de la taya o tara ha sido considerada como una actividad económica potencial de la provincia de Cajabamba. Un número de instituciones públicas y privadas (Ministerio de Agricultura, PRA, Prodelica, Cedepas, Centro de Investigación, Documentación, Educación, Asesoramiento y Servicios (Centro Ideas), Municipalidad de Cajabamba, Municipalidad de Condebamba, la Agencia Agraria de San Marcos y la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas (Amcec) intervinieron en el fortalecimiento de la organización de productores y de la inserción de la taya en el mercado.

Prodelica y Cedepas promovieron la réplica de la Codelac para la instalación de un espacio de concertación que involucre a las instituciones y productores de la cadena productiva. A inicios del 2005 se instaló este espacio, denominado Coordinadora de la Taya de Cajamarca (Codetaya), liderado por el Centro Ideas.

En la provincia de Hualgayoc se han ejecutado en los últimos años alrededor de diez proyectos de diferentes entidades públicas y privadas: Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura, Prodelica, ADRA, Soluciones Prácticas - ITDG, Ayuda en Acción, Prompyme, Foncodes y la Municipalidad de Bambamarca. Las acciones de estas instituciones se centraron en el distrito de Bambamarca, que propició la instalación de la Codelab. Replicando la estructura y método de concertación de Codelac realiza reuniones bimensuales. Este espacio está liderado por ADRA y participan activamente la organización de pequeños productores de quesos y el representante de las rondas campesinas. Uno de los avances concretos es el estudio microbiológico del queso mantecoso en esta zona.

DIAGRAMA 8: Réplicas de la Codelac



Situación actual de la Codelac (a marzo del 2007) y perspectivas de sostenibilidad

Balance del cumplimiento de los acuerdos

Cedepas asumió la nueva coordinación el 23 de noviembre del 2005 y realizó nueve reuniones a marzo del 2007. Su liderazgo en la Codelac ha permitido dar continuidad a los compromisos y las agendas consensuadas.

Los temas de mayor relevancia de esta gestión fueron:

- El reconocimiento de la Codelac por el Gobierno Regional.
- El estudio de análisis de competitividad del sector lácteo en Cajamarca.
- Elaboración del plan de acción para la competitividad del sector lácteo.
- Organización del Primer Festival del Queso.
- Se promueve el funcionamiento del proyecto de Citelac.
- La aprobación del proyecto Museo del Queso y la respectiva firma del convenio es, sin duda, otro de los logros acertados de esta gestión.

Haciendo un balance sobre el cumplimiento de acuerdos hay claros avances en seis compromisos de los 14 propuestos, lo que no favorece la tendencia positiva en la que se encontraba la Codelac. Presentamos el cuadro 13.

CUADRO 13: Balance del cumplimiento de los acuerdos

Ítem	Acuerdos	Responsable	Se cumplió	Aún está pendiente
1	Reconocimiento de la Codelac por el Gobierno Regional.	Cedepas SNV	Se ha presentado un informe con opinión favorable a la Gerencia de Desarrollo Económico.	Se determinará el procedimiento para presentar la estructura del reconocimiento por Resolución, adaptándose al CERX.
2	Estudio de competitividad del sector de derivados lácteos de Cajamarca / Actualización / Uniformización de información.	Cedepas - Soluciones Prácticas - ITDG -Ministerio de Agricultura	Está disponible el documento concluido.	
3	Difusión de actividades de la Codelac: boletines, programa radial, comité editorial.	Cedepas, CCPC, Produce, APDL	No.	Fallaron los compromisos profesionales y los recursos económicos.
4	Gestión para pasantía a Oxapampa – Inversiones Floralp.	Cedepas	No.	Falló el contacto institucional.
5	Aprobación del proyecto Museo del Queso.	Cedepas SNV	Ya se firmó el convenio y se cuenta con financiamiento de la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) y la MPC.	
6	Organización del Primer Festival del Queso.	Produce Fongal CCPC Cedepas Indecopi	En proceso.	Codelac tiene un rol protagónico en la organización del evento.
7	Coordinación de la APDL y la empresa Línea sobre el transporte refrigerado.	ADPL E.T.Línea	Se coordinó pero no se llegó a un entendimiento en el tema de los costos y volúmenes.	
8	Organización de la campaña de difusión sobre los roles de intervención institucional.	Indecopi – MPC – Produce – Labrenor – CCPC - APDL	No.	Se encuentra en organización.
9	Actualización de la página web.	Prompyme – Soluciones Prácticas -ITDG – CCPC	No.	No está activa.
10	Sistematización de la experiencia de la Codelac.	Soluciones Prácticas - ITDG	No.	Está en proceso.
11	Se retomará el proyecto Queso cajamarquino competitivo como parte de la cadena de lácteos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.	Cedepas – Prompyme - Soluciones Prácticas - ITDG – MPC.	No.	Está en proceso.
12	Diseño del proyecto Citelac.	Labrenor – ADRA – Ministerio de Agricultura – CCPC (Secretario técnico).		Se formó un consorcio de instituciones para el apoyo a este acuerdo.
13	Elaboración y revisión del plan de acción de competitividad del sector lácteo de Cajamarca.	Cedepas y comisión	Ya se cuenta con el plan de acción.	
14	Retomar el proyecto sobre la cadena de lácteos con la MPC.	Cedepas – Prompyme – Soluciones Prácticas - ITDG – MPC	Se formó la comisión de instituciones	No hay avance.

Fuente: Memorias Nº XX – XXVIII de la Codelac.
Elaboración propia.

Proyectos del sector en gestión de financiamiento

Hasta el año 2006 Fondoempleo ha financiado alrededor de 12 proyectos en el sector lácteo.

En el reciente concurso del 2007 se presentaron ocho propuestas de proyectos, de las cuales solo dos pasaron a la evaluación final. Estos proyectos se encuentran en los distritos de La Encañada, Bambamarca, Santa Cruz y Lajas, es decir, seis propuestas aún buscan financiamiento. (Ver Cuadro 14).

CUADRO 14: Proyectos propuestos para financiamiento de Fondoempleo

Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales – ADRA Perú	Mejoramiento genético de ganado vacuno de leche para el incremento de la productividad lechera, generación de empleo e ingresos de los microproductores y microprocesadores de las provincias de Hualgayoc y Celendín.
Asociación Civil Tierra Agroservís SRL	Desarrollo de capacidades para el manejo integral y sostenible de la producción lechera en caseríos de las provincias de San Marcos y Cajabamba.
Equipo de Desarrollo Agropecuario de Cajamarca – EDAC	Desarrollo de la producción láctea para el incremento de ingresos y empleo sostenible de los pequeños productores ganaderos de Santa Cruz y Lajas.
ONG Perú en Acción	Desarrollo ganadero sostenible de lucha contra la pobreza para los distritos de Chota, Conchán y Lajas.
Soluciones Prácticas – ITDG	Desarrollo de servicios de asistencia técnica y articulación financiera a productores de la cadena de lácteos de la provincia de San Miguel.
Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas – AMCEC	Recursos y servicios locales para el desarrollo y competitividad de la ganadería lechera en las zonas altoandinas del corredor económico Crisnejas.
SGS del Perú S.A.C	Fortalecimiento de los productores lácteos mediante buenas prácticas pecuarias, protección de la cadena de custodia y sistemas de calidad para la transformación de derivados en las provincias de Cajamarca y Hualgayoc.
Fondo de Cooperación y Desarrollo Social (Foncodes)	Mejora de los ingresos de los productores de leche fresca y sus derivados de las cuencas altas y media del Llaucano.

Fuente: Fondoempleo.

Comentarios sobre las perspectivas de la Codelac, según los especialistas que participaron en el proceso de posicionamiento

- Mantenerse como un espacio permanente de diálogo, entendimiento y cooperación entre los sectores público y privado de la cadena de lácteos de Cajamarca.
- Concretar la realización de proyectos estratégicos como el Museo del Queso, el Citelac, el programa de mejoramiento genético para la ganadería lechera, el programa de manejo de pastos y forrajes.
- Formular instrumentos, plan estratégico, políticas y proyectos regionales, desarrollo de servicios, información y análisis de coyuntura, etc.
- Lograr que el queso de Cajamarca sea el producto estrella de esta región, tanto por la tradición, pero sobre todo por su calidad y que sea reconocido en todo el país como tal. Se observa que en otros departamentos, como Arequipa, se está desarrollando más que en Cajamarca. La mayoría de quesos que se comercializan en las grandes cadenas de supermercados provienen de la zona sur. Pocos vienen de Cajamarca. El reto está en lograr que la población relacione los mejores quesos con Cajamarca.
- Para lograrlo, la Codelac debería tener mayor protagonismo y propiciar eventos de mayor relevancia, a fin de sensibilizar a productores y consumidores y así encaminarlos hacia el reconocimiento y posicionamiento del queso de Cajamarca.

-
- Enfocarse en lograr la denominación de origen Cajamarca.
 - Generar un efecto “cluster” al fomentar mejores servicios de investigación, innovación (CITE), formación (instituto técnico especializado en derivados lácteos) y desarrollar estrategias que combinen turismo y tradición láctea (Museo del Queso, ruta del queso, mejoramiento de fincas).
 - Concentrar y difundir información pertinente sobre el sector.
-
- Debería tener planes estratégicos ad hoc para apoyar cadenas específicas junto con los productores. Ejemplo: Para apoyar a Tongod establecer requerimientos y que la asociación negocie internamente cómo lograr las metas en una perspectiva de mercado.
-
- Institucionalidad
-

Fuente: 1 Jorge Huapaya; 2 Adela Santisteban; 3 Damian Van Derheyden; 4 Jorge Elliot; 5 Mary Paredes.

Conclusiones

1. Los espacios de concertación son posibles y tienen perspectiva de continuidad cuando impulsan la cadena de valor de una actividad económica con potencial de mercado, involucrando a los diferentes agentes que intervienen en su desarrollo. El sector de derivados lácteos es trascendente en la economía de la región Cajamarca. Esto queda demostrado por el número de productores e instituciones que se encuentran involucrados en diferentes acciones con fines de empleo e ingresos que genera esta cadena productiva.
2. El proyecto Yachan se planteó como un “proyecto integral para la promoción de medios de vida rurales sostenibles y la reducción de la pobreza en la naciente de la cuenca del Llaucano”. En tres de sus componentes el capital social es la base para el logro de su propósito. Los pequeños productores han mejorado sus condiciones de producción, el acceso a información y su interacción con instituciones. El aporte de la Codelac se traduce en el fortalecimiento del capital social desde las organizaciones de pequeños productores locales hasta el involucramiento de instituciones estratégicas en el desarrollo rural.
3. Soluciones Prácticas - ITDG ha liderado la Codelac durante más de tres años, emprendiendo la construcción de un espacio permanente de diálogo, reflexión y cooperación interinstitucional y de productores y empresarios del sector.
4. El espacio de la Codelac ha concentrado la experticia de las instituciones más representativas del sector, el compromiso de personalidades con amplia experiencia e interés, y apuesta porque se logre mejorar la calidad e imagen del queso cajamarquino, lo que ha permitido importantes avances en estudios, propuestas y que se hayan concretado proyectos.
5. Codelac ha generado ideas de proyectos y propuestas, lo que ha interesado a los participantes, tanto productores, empresarios e instituciones. Los malos protagonismos institucionales debilitan los aportes institucionales y la visión cortoplacista de los productores y empresarios impiden que se concreten propuestas de mediano y largo plazo.
6. El aporte de la Codelac se concreta en las réplicas realizadas en las provincias de Cajabamba (en la cadena productiva de la taya - Codetaya) y Hualgayoc (para el sector de derivados lácteos de Bambamarca - Codelab).
7. Codelac ha logrado un avance importante en la sensibilización para la mejora de la calidad del producto en empresas urbanas y rurales, que son viables con la incorporación de prácticas apropiadas de salubridad.
8. Codelac ha promovido debates, reflexiones y estudios sobre temas sensibles como calidad del producto, informalidad en la producción y comercialización, la apertura de mercado y cómo plantear una estrategia regional competitiva del sector.
9. Este espacio ha fortalecido liderazgos institucionales, de productores y empresarios, que han sido sensibles a cambios coyunturales y a las perspectivas de los proyectos que los involucraba.
10. Codelac ha iniciado la apertura de información. La actualización de información a través de estudios, la realización de eventos importantes donde se conocieron los roles institucionales, estudios sobre las capacidades de competitividad del sector y la elaboración de su plan de acción reafirman su legitimidad como espacio de concertación que aporta claramente al desarrollo del sector.

Recomendaciones

1. Un instrumento de gestión que da perspectiva a la Codelac es la disponibilidad del plan de acción, que incide en objetivos a lograr para continuar con la mejora en la producción primaria y agroindustrial de productos lácteos (debe dar continuidad a estudios microbiológicos y de calidad de productos) y la aplicación de tecnologías limpias. El desarrollo de mercado sería todavía una segunda fase que dependerá de los avances en la calidad de los productos lácteos.
2. Uno de los factores que debilitó la difusión de información sobre la Codelac fue la inoperatividad de la página web. Debe ser uno de los objetivos que se promueva en esta fase con perspectivas de consolidación, a fin de lograr mejores oportunidades de fuentes de financiamiento.

3. Con la reducción del financiamiento para proyectos del sector por parte de Fondoempleo se debería retomar y gestionar el financiamiento para las propuestas de proyectos que no alcanzaron la aprobación de esta financiera. Los presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y del Gobierno Regional serían algunas oportunidades de apoyo para la ejecución de los mencionados proyectos.
4. La Mesa de Diálogo de Celendín es una experiencia que puede generar sinergias entre las instituciones que buscamos mejorar la participación de los productores rurales, ya que la Codelac todavía cuenta con una participación predominante de instituciones y se ha reducido la participación de los productores.
5. Soluciones Prácticas - ITDG, que impulsó y lideró la Codelac hasta la tercera fase, debe asumir el compromiso de dar continuidad en su apoyo de gestión de financiamiento, disponibilidad de información que concentra y su experticia en tecnologías de información que favorezca la consolidación de este espacio.
6. Las opiniones de los participantes de este espacio no mencionan ningún problema para que las instituciones privadas lideren el espacio. Sin embargo, ya que en la actualidad se cuenta con el reconocimiento del Gobierno Regional, a través de una resolución, es el momento de pasar la coordinación a una entidad pública que cuente con el soporte de las instituciones que lideraron el espacio.
7. La descentralización de la Codelac depende del compromiso de las instituciones posicionadas en los ámbitos y de que cuente con apoyo logístico y económico para realizar eventos de sensibilización que le permitan tener presencia en las provincias con mayor potencial lácteo.
8. Una comisión de trabajo que debe incorporarse a las existentes es la comisión de generación y elaboración de ideas de proyecto. La búsqueda y contactos con financieras sería uno de los roles que debería asumir la coordinadora.
9. El tema de participación de los productores rurales requiere de una propuesta estratégica que considere la necesidad de apoyo económico para la continuidad de la participación de estos agentes de la cadena.
10. Instituciones como el Foncodes, que tiene proyectos en el sector, deben ser invitadas para que se incorporen al espacio, lo que les permitiría contar con mayor información sobre los avances del sector.

Anexos

Anexo 1: Proyectos y estudios para el sector lácteo

INSTITUCIÓN	PROYECTOS	ESTUDIOS	ÁMBITO
Soluciones Prácticas - ITDG	<p>Proyecto integral Yachan. 2002 – 2007.</p> <p>Subproyecto: Asistencia técnica y negocios sostenibles para la mejora de ingresos y empleos en Cajamarca. 2002-2005.</p>	<p>Evaluación de la producción, comercialización y demanda de leche y derivados. Problemas y oportunidades para aumentar los ingresos de los productores de leche y derivados en Yanacancha y Chanta Alta. Lewis, 1998.</p> <p>Estudio del mercado de la leche y derivados lácteos para la zona de Chanta y Yanacancha. Mendo, 1998.</p> <p>Diagnóstico agropecuario orientado hacia la valorización de los productos lácteos. Zona de Chanta y Yanacancha, norte del Perú. Guegan, 2001.</p> <p>La producción quesera en Cajamarca: un ejemplo del sistema agroalimentario localizado. Teenthen, 2001.</p> <p>El futuro de la quesería rural en Cajamarca, 2004.</p>	<p>Distrito de la Encañada</p> <p>Distrito de Bambamarca</p> <p>Provincia de Cajamarca y distrito de Tongod.</p>
Cedepas	<p>Redes empresariales Apomype.</p> <p>Museo del Queso</p> <p>Desarrollo ganadero en Chetilla</p> <p>Identidad territorial Cajabamba, San Miguel y Cajamarca.</p>	<p>Estudio: Análisis de la competitividad en la cadena de lácteos de Cajamarca, 2007.</p>	<p>Distrito de Chetilla</p> <p>Distritos de Tongod y Catilluc</p> <p>Cajabamba</p>
Prodelica	<p>Proyecto FOE (Fondo de Organización Empresarial) y FID: mejoramiento de pastos, instalación de cuatro plantas de forraje y concentrado, cuatro proyectos de mejoramiento genético de ganado lechero, mejora e implementación de 150 pequeñas queserías, instalación de tres plantas procesadoras de derivados lácteos.</p> <p>Proyecto de centro de acopio de leche de Bambamarca.</p> <p>Proyecto de mejoramiento del sistema de frío para la comercialización del queso.</p> <p>Queso cajamarquino competitivo (posicionamiento de los derivados lácteos en el mercado nacional). 2003-2004.</p>	<p>Estudio de uso y aplicación de crianza semintensiva de ganado lechero.</p> <p>Estudio de la cadena productiva de la leche, 2004.</p> <p>Sistematización de proyectos ejecutados FOE.</p>	<p>Bambamarca</p> <p>Cajabamba</p> <p>San Marcos</p> <p>Celendín</p>
Senati	<p>Proyecto Ipace.</p> <p>Capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas de manufactura. Capacitación de la APDL.</p>	<p>Manuales y videos de elaboración de derivados lácteos.</p>	<p>Región Cajamarca.</p>
Asodel-Minera Yanacocha	<p>Apoyo a empresarios Cajamarca, textiles, cerámica, APDL. 2004</p>	<p>Capacitación empresarial (Senati).</p> <p>Publicidad y promoción.</p>	<p>Distrito de Cajamarca.</p>
Produce / Mitinci	<p>Sin denominación</p>	<p>Diagnóstico industrial (1995 y 2003)</p> <p>Normas técnicas.</p> <p>Material de registros de producción industrial.</p> <p>Apoyo en capacitación, ferias, festivales, asesoramiento de producción y otorgamiento del registro industrial.</p>	<p>Provincia de Cajamarca.</p>

Technoserve	Asistencia técnica y gerencial a empresas lácteas.	Estudio subsectorial: quesos y manjar blanco. 2004	Provincia de Cajamarca.
CIPDER	Redes empresariales, 2004.	Estudio de mercado de lácteos. Estudio de redes empresariales.	Cajamarca.
PRA (Centro de servicios económicos Cajamarca)	Proyecto de apoyo en el desarrollo de la oferta local de calidad a través de dos pequeñas empresas del CEC para el mercado de Lima. Canalización de la asistencia técnica y gerencial en cuellos de botella para los clientes. Facilitación de contactos de negocios y ayuda a sus clientes para concretar la relación comercial con los compradores.		Bambamarca y Cajamarca.
ADRA	Incremento del empleo e ingresos de microproductores y microprocesadores lecheros del Hualgayoc – Cajamarca, 2003. Generación y consolidación de empleo sostenible de microproductores y macroprocesadores lecheros de Hualgayoc, Cajamarca, 2005.		Hualgayoc – Cajamarca.
Prompyme		Estudio: diagnóstico del conglomerado de la cuenca lechera de Bambamarca, 2003.	
Recursos S.A.	Capacitación y asesoramiento técnico, productivo y gerencial, enfocado a las pymes.		Provincia de Cajamarca.
Cefop 7	Formación de técnicos agropecuarios y de lácteos, 2001. Producción de queso mantecoso con leche pasteurizada para el mercado de Lima. Producción de yogurt para el mercado de Cajamarca. Asistencia técnica en elaboración de derivados lácteos.	Manuales y CD para elaboración de lácteos. Manual de elaboración de lácteos. Manual de buenas prácticas de manufactura.	Provincia de Cajamarca.
Cámara de Comercio y Producción	Modernización de la producción lechera en el valle de Cajamarca. Propiaga, 2003.	Cajamarca competitiva.	Provincia de Cajamarca.
Gobierno Regional	Proyectos de desarrollo ganadero en las provincias de San Pablo, Chota, Cutervo y Hualgayoc. Proyecto de mejoramiento de pastos, sanidad animal, mejoramiento genético y mejoramiento de la producción.	Documento estadístico de las cadenas productivas a nivel de la región. Diagnóstico interinstitucional de la ganadería en la región Cajamarca. 2005. (Dirección Regional Agraria). Cajamarca Competitiva. 2004. Plan Estratégico Exportador de Cajamarca. 2004.	Región Cajamarca.
Agencia Agraria Regional	Promover, fortalecer y fomentar la formalización de los productores agropecuarios insertados en las cadenas productivas. Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche de la zona de La Encañada y Chetilla.	Lista de organizaciones de productores formalizados.	Provincia de Cajamarca, incluidos los distritos de Catilluc y Tongod.

Ministerio de Agricultura	Proyecto de postas veterinarias (inoperativo).	Sistematización de experiencias con instituciones relacionadas con el sector. Estudio de la red y la comercialización de quesos en Lima Metropolitana. 2002. Estudio del mercado de la carne de res y productos lácteos en Lima Metropolitana y Huancayo. Proyecto Zac. Canipaco, 2002 Estudio sobre situación de los productos agropecuarios sensibles, rubro lácteos. Gil, 2004.	Región Cajamarca.
Municipalidad Provincial de Cajamarca			
Cáritas	Desarrollo de capacidades, incremento productivo y mercadeo de leche en comunidades campesinas de las provincias de Chota y Cajamarca, 2003. Desarrollo de capacidades, incremento productivo y mercadeo de leche en las comunidades campesinas de las provincias de Chota y Cajamarca, 2005.		
Indecopi	Ley de rotulado 2006. Marcas, patentes, normas técnicas. Normalización para Pymes.		
Asociación Los Andes de Cajamarca.		Futuro lácteo-cárnico alternativo del Perú y valor del clima andino. Nolte, 2005. Hacia una nueva visión de desarrollo agrario de Cajamarca. Zegarra, Grade, 2006.	
Foncreagro	Producción de terneras para la producción de leche en Cajamarca, 2002. Capacitación de productores para la generación de empleo e incremento de la producción lechera, 2003. Incremento de la producción de pastos y forrajes y mejoramiento del manejo ganadero para la competitividad de la cadena productiva del sector lechero, 2005. Capacitación integral e implementación de centros de servicios de ganadería lechera para la generación de empleo e incremento de la productividad en Cajamarca, 2006.		
EDAC	Generación de empleo e ingresos de los campesinos dedicados a la producción de leche en Cajamarca, Chota y Cutervo, 2005.		
Ideas	Análisis de la cadena productiva de la leche fresca en el corredor económico del Crisnejas. Cajamarca, 2005.		
CARE	Organización de los productores para la administración de los centros de enfriamiento de la leche. Celendín, 2004. Programa de formación de sanitarios ganaderos (Universidad / Senasa / CARE). Proyecto de desarrollo ganadero para el valle de Condebamba.	Estudio: Cadena productiva de leche en Celendín. Propuesta y desarrollo ganadero en Celendín. Propuesta y desarrollo ganadero en zonas de sierra altoandinas y valles altoandinos. Manual sanitario para ganaderos. Manual sanitario para productores.	Cajamarca.

Fuente: Fichas y entrevistas institucionales, junio 2007.
Elaboración propia.

Anexo 2: Relación de entrevistados por la Codelac

N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Tiempo	Institución	Profesión/ Actividad
1	JORGE HUAPAYA SOLANO	Asesor de desarrollo económico	3 años	SNV	Economista
2	DAMIAN VANDERHEYDEN	Asesor Senior Competitividad SNV Honduras	7 años	SNV	Ing./ Economía y Mercados
3	FREDY HERNÁN ARROYO COBIÁN	Director	20 años	Dirección Regional de Industria - Produce	Ing. agrónomo / zootecnista
4	ADRIANA SILVA ROJAS	Especialista en evaluación industrial	19 años	Dirección Regional de Industria - Produce	Ing. agrónoma
5	EDWIN ESCURRA MENESES	Gerente	10 años	Labrenor	Médico veterinario
6	MILAGROS J. CASTILLO TRIGOSO	Jefe ODI - Cajamarca	2 años y medio	Indecopi	Economista
7	MARY PAREDES SALDAÑA	Directora de proyecto	5 años	ADRA- Perú	Especialista en derivados lácteos
8	WALTER ESQUIBEL MARIÑOS	Jefe del área de fortalecimiento empresarial y orgs.	3 años	Prodelica	Ing. agrónomo
9	ESMILTON PLACENCIA OBANDO	Consultor / Director	3 años	Prodelica / Actl. Director Regional de Pesquería	Ing. agrónomo / zootecnista
10	ELMER ALVARADO CAHAVARRY	Coordinador	7 años	Cefop 7	Médico veterinario
11	JORGE ELIOT BLAS	Jefe de proyecto	15 años	Soluciones Prácticas - ITDG	Ing. forestal
12	SARA LÓPEZ CHEGNE	Especialista en derivados lácteos	5 años	Soluciones Prácticas - ITDG	Ing. agrónoma / Especialista en derivados lácteos
13	JUAN VARGAS ARANA	Evaluación y monitoreo - Proyecto Yachan	1 año y medio	Soluciones Prácticas - ITDG	Economista
14	INÉS AMPARO PANDO SALAZAR	Coordinadora de Negocios Rurales Proyecto Yachan	1 año y 2 meses	Soluciones Prácticas - ITDG	Ing. agrónoma / zootecnista
15	ALINA RAQUEL HUARI VILA	Instructora	13 años	Senati	Ing. industrias alimentarias
16	LUZ MARINA BENZUNCE	Instructora / consultora	10 años	Senati / Heladería Holanda	Médica veterinaria
17	JUAN HERNÁNDEZ CHAVARRY	Promotor de cadenas productivas	20 años	Minag - Agencia Agraria	Médico veterinario
18	PEDRO CABRERA SÁNCHEZ	Responsable oficina Agencia Agraria Catilluc - Tongod	28 años	Minag	Bachiller en Agronomía
19	JULIA CASTILLO MONTOYA	Directora Agencia Agraria / Of. de Planificación Minag	25 años	Minag - Agencia Agraria	Ing. agrónoma
20	MARIELA DEL CARPIO NEYRA	Consultora	5 años	Recursos SAC / Independiente	Ing. industrias alimentarias
21	ÁLEX ALVA ALIAGA	Especialista en capacitación y asistencia técnica	1 año	Recursos SAC	Economista
22	JULIO VIGO MUÑOZ	Planificador de proyectos	2 años	Asodel	Ing. civil
23	RUTH ALCÁNTARA PORTAL	Responsable de desarrollo empresarial	5 años	Asodel	Economista
24	ROGER ORRILLO NOVOA	Socio	10 años	APDL Cajamarca	Ing. agrónomo

25	SANTOS CARRANZA TERRONES	Productor Tongod	9 años	APDL Cajamarca	Productor queso
26	ELIGIO VÁSQUEZ MALCA	Tesorero APDL - Cajamarca	6 años	APDL Cajamarca	Productor de derivados lácteos
27	ALBERTO DURÁN VILLANUEVA	Presidente	6 años	APDL Cajamarca	Productor queso
28	PEDRO DÍAZ MANTILLA	Especialista en desarrollo económico	21 años	Gob. Regional / Gerencia de desarrollo económico	Ing. agrónomo
29	FRANCISCO SÁENZ ANDUAGA	Presidente	5 años	Cámara de Comercio / Fongal	Lic. administrador de empresas
30	ADELA SANTISTEBAN CISNEROS	Asesora organizacional	3 años	Cedepas Norte	Economista
31	MÓNICA SÁNCHEZ MONTOYA	Coordinadora del área Apomype	4 años	Cedepas Norte	Lic. Ciencias de la Comunicación
32	RAÚL CERQUÍN HUARIPATA	Consultor	3 años	Cedepas Norte	Economista
33	REYNERIO VÁSQUEZ MALCA	Presidente	20 años	Asociación de productores APDL TC- Tongod	Productor queso
34	JORGE CHUQUILÍN MENDOZA	Secretario APDL TC - Tongod	1 año	Asociación de productores de derivados lácteos APDL TC	Productor de derivados lácteos
35	ALEXANDER SILVA REGALADO	Especialista en desarrollo económico	9 años	CARE	Ing. agrónomo
36	ALAMIRO VARGAS ORTIZ	Presidente	4 años	Asociación de promotores agroindustriales del Alto Llaucano - Andelac	Productor queso

Fuente: Fichas y entrevistas institucionales, junio 2007.
Elaboración propia.

Anexo 3. Sondeo de opinión de la Codelac

Fuente: Entrevistas a participantes, mayo-junio 2007.
Elaboración propia.

Asistencia a las reuniones de participantes

Asistencia	Entrevistados	%
1. Más de 10	18	58,06
2. De 7 a 10	7	22,58
3. De 4 a 6	4	12,90
4. Hasta 3	2	6,45
TOTAL	31	100,00

Lo que más recuerdan de las reuniones

Tema	%
1. Los acuerdos	25,81
2. Los eventos que realizó	19,35
3. La agenda	12,90
4. Las memorias	9,68
5. A los facilitadores	6,45
6. Otros (solución de problemas del sector, espacio de representación)	25,81
TOTAL	100,00

Impresión de la primera vez que asistió a la Codelac

Opinión	%
1. Participación de instituciones representativas del sector	45,16
2. Los participantes manejaban información del sector	16,13
3. Participaban productores	12,90
4. Tenía poca credibilidad en los acuerdos	3,23
5. Otros (participación responsable, interés común de apoyar al sector).	22,58
TOTAL	100,00

Opinión sobre los logros de la Codelac

Logros	%
1. Coordinación interinstitucional	45,16
2. Temas de proyectos / propuestas	19,35
3. Compartir información del sector lácteo	16,13
4. Otros (entidad representativa del sector, incluir a promotores)	19,35
TOTAL	100,00

Dificultades percibidas

Opinión	%
1. Poca participación de los productores	51,61
2. Mayor compromiso de las instituciones públicas	16,13
3. Incumplimiento de los acuerdos	-
4. ONG lidera la Codelac	-
5. Otros	
• Faltan avances concretos	
• Formalizarse, base legal como organización	
• Trato uniforme, tanto a las pequeñas industrias como a los pequeños productores	32,26
• Interés de los productores antes que interés institucional	
• Poco interés y perseverancia de las instituciones por mejorar relación con productores	
• Ámbito reducido de intervención	
• Recursos, dedicación exclusiva	
TOTAL	100,00

Sugerencias para mejorar

Temas	%
1. Disponer de una persona para dirección exclusiva	16,13
2. Apoyo financiero de las instituciones	12,90
3. Implementar proyectos	12,90
4. Mayor compromiso institucional	9,68
5. Mayor participación de los productores	9,68
6. Consolidarse como institución	9,68
7. Trabajo, nivel de productores con incentivos	9,68
8. Solo elementos de apoyo. Hay que involucrar mucho más a los productores	6,45
9. Involucrar a todo el sector	6,45
10. Concretar el ámbito de trabajo de todos los productores de la región	3,23
11. Considerar y trabajar más la calidad del producto	3,23
TOTAL	100,00

Lo que se debería eliminar

Eliminar de la Codelac	%
1. Nada	38,48
2. Falta de objetivos claros	19,35
3. Discriminación (productor profesional)	9,68
4. Subvención de las ONG	6,45
5. Desinterés / centralismo	6,45
5. Desconfianza	6,45
6. Responsabilidad adicional	6,45
7. Permisibilidad con los productores	3,23
8. Celo institucional en inversiones	3,23
TOTAL	100,00

Anexo 4. Lista de acrónimos

ADRA	Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales
Amcec	Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas
Andelac	Asociación de Promotores de Derivados Lácteos
APDL	Asociación de Productores de Derivados Lácteos
Apomype	Programa de Apoyo a la Micro Empresa en el Perú
Asodel	Asociación Para el Desarrollo Local
CCPC	Cámara de Comercio de Cajamarca
Cedepas	Centro Ecueménico de Promoción y Acción Social
Cefop	Centros Experimentales de Formación Profesional
Centro Ideas	Centro de Investigación, Documentación, Educación, Asesoramiento y Servicios
Cipder	Consortio Institucional para el Desarrollo Regional
Cirad	Centro Internacional para la Investigación Agronómica
Citelac	Centro de Innovación Tecnológica de Lácteos
Codelab	Coordinadora del sector de derivados lácteos de Bambamarca
Codelac	Coordinadora de Derivados Lácteos de Cajamarca
Codetaya	Coordinadora de la Taya de Cajamarca
Digesa	Dirección General de Salud Ambiental
DRA	Dirección Regional de Agricultura
EDAC	Equipo de Desarrollo Agropecuario Cajamarca.
Escaes	Escuela Campesina de Educación y Salud
Foncodes	Fondo de Compensación y Desarrollo Social
Foncreagro	Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal
Fongal	Fondo Nacional de Ganadería Lechera
Idesi	Instituto de Desarrollo del Sector Informal
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Indecopi	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria
Inpet	Instituto de Promoción del Desarrollo Solidario
Itinci	Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
Labrenor	Laboratorio Regional del Norte de Sanidad Animal de Cajamarca
MDCLCP	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza
Minag	Ministerio de Agricultura
Mitinci	Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones
MPC	Municipalidad Provincial de Cajamarca
PRA	Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza
Prodar	Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural
Prodelica	Proyecto de Desarrollo Integral La Libertad Cajamarca
Produce	Ministerio de la Producción
Prompyme	Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa
Senati	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo Comerciales Internacionales

Otras publicaciones de la serie **Sistematizaciones de Soluciones Prácticas – ITDG**

- o **Serie Sistematizaciones #6:**
Tiempos nuevos para la alfabetización en el Perú
- o **Serie Sistematizaciones #5:**
Agua y saneamiento: experiencia en el Perú
- o **Serie Sistematizaciones #4:**
Alto Mayo. La Reconstrucción de un Pueblo
- o **Serie Sistematizaciones #3:**
Bosques, biodiversidad y medios de vida. Conservar el bosque tropical luchando contra la pobreza
- o **Serie Sistematizaciones #2:**
El CEPMA San Martín. Una experiencia de participación y concertación local para la gestión ambiental de Tarapoto
- o **Serie Sistematizaciones #1:**
Propuesta metodológica para la gestión local de riesgos de desastre. Una experiencia práctica

Av. Jorge Chávez 275 Miraflores, Lima Perú
Teléfonos: (51-1) 444-7055, 447-5127, 242-9714, 446-7324
Personas de contacto:
Efraín Peralta eperalta@solucionespracticas.org.pe
Giannina Solari gsolari@solucionespracticas.org.pe