

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA



**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL EN ASOCIACIONES PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD PECUARIA EN EL DISTRITO DE
ATUNCOLLA, 2015 - 2016**

TESIS

PRESENTADA POR:

CECILIA APAZA CCARI

NANCY ZELMIRA CHURA CONDORI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL EN ASOCIACIONES PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD PECUARIA EN EL DISTRITO DE ATUNCOLLA, 2015 -
2016**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. CECILIA APAZA CCARI
Bach. NANCY ZELMIRA CHURA CONDORI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA



APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:

M.Sc. DAVID BENJAMIN ANTEZANA BUSTINZA

PRIMER MIEMBRO:

Dr. JUAN BAUTISTA CARPIO TORRES

SEGUNDO MIEMBRO:

M.Sc. DUVERLY JOAO INCACUTIPA LIMACHI

DIRECTOR / ASESOR:

M.Sc. ALFREDO CALDERON TORRES

Área : Sociocultural
Tema : Fortalecimiento organizacional

FECHA DE SUSTENTACION: 14-09-2017

DEDICATORIA

Dedico a la mujer más valiente y decidida, que sin esperar nada a cambio ha sabido sobresalir adelante sola, por sus hijos y por sus sueños; por enseñarme a nunca darme por vencida, por su amor incondicional, perseverancia y apoyo incomparable, que en todo momento me da fuerzas para seguir adelante; mi fuente y motivo para luchar por ella en este mundo Gracias Mamá por ser como eres, Dios te bendiga. Aleja T. Ccari Condori.

Cecilia Apaza Ccari.

Dedicado a mi madre y mi hermana, por todo su amor, confianza y apoyo incondicional que sin duda me han demostrado, por haber corregido mis faltas y celebrar mis triunfos, a Maarya Alejandra por ser mi compañera en este nuevo camino y a quien amo infinitamente, por comprenderme y entender mi ausencia durante este tiempo.

Nancy Zelmira Chura Condori.

Dedicamos a Dios por regalarnos la maravillosa dicha de ser mujeres, por la fortaleza que tenemos seguiremos en una lucha constante por nuestros sueños a pesar de que la vida puede ser un camino lleno de obstáculos, pero los éxitos se consiguen con esfuerzo, perseverancia y voluntad de cada uno de nosotras.

Cecilia Apaza, Nancy Chura.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la oportunidad de estar en este maravilloso mundo, por habernos acompañado y guiado en los diferentes parajes que llevamos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en vuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el tiempo, por brindarnos una vida lleno de aprendizajes, gracias padre celestial por darnos la oportunidad de estar en este mundo.

Como parte de nuestra formación académica, agradecemos a la Universidad Nacional de Altiplano, alma mater de los Puneños, por las grandes enseñanzas y conocimientos que nos brindó, a la Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Antropología, por demostrarnos que es una maravillosa ciencia a estudiar.

A los jurados de tesis, MSc. David Benjamín Antezana Bustinza, Dr. Juan Bautista Carpio Torres, M.Sc. Duverly Joao Incacutipa Limachi, quienes con su aporte profesional y conocimientos contribuyeron a la culminación de este trabajo de investigación.

Asímismo al director de tesis MSc. Alfredo Calderón Torres, por habernos apoyado con su amplia experiencia en las correcciones correspondientes de nuestro trabajo de investigación.

Al equipo técnico de vuestros Proyectos, cuya orientación ha sido crucial para culminar exitosamente este documento de investigación, por habernos acogido y darnos la oportunidad de desenvolvemos profesionalmente, brindándonos su apoyo inconmensurable, la confianza en asumir retos y darnos la oportunidad de lograr nuestros objetivos dentro y fuera de la institución, por la comprensión y apoyo incondicional en aclarar vuestras inquietudes fortaleciendo nuestra capacidad para desarrollarnos. (Mvz. Edwin Medina S., Mvz. Isais Quispe S., Mvz. Samuel Rojas Flores, Lic. Percy Gutierrez Limachi).

Finalmente agradecemos a las asociaciones, por brindarnos la confianza compartiendo sus experiencias en la crianza del ganado lechero, permitiéndonos realizar la ejecución de nuestro trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---------------------------|----|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 8 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 10 |
| ÍNDICE DE ACRÓNIMOS | 11 |
| RESUMEN | 12 |
| ABSTRACT | 14 |

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

| | |
|---|----|
| 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 17 |
| 1.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 28 |
| 1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN | 29 |
| 1.5. CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN | 29 |
| 1.5.1. Antecedentes históricos de la fundación del distrito de Atuncolla..... | 29 |
| 1.5.2. Características geográficas | 31 |
| 1.5.3. Características socioeconómicas | 34 |

CAPÍTULO II REVISIÓN DE LITERATURA

| | |
|---|----|
| 2.1. MARCO TEÓRICO | 38 |
| 2.1.1. Fortalecimiento organizacional | 38 |
| 2.1.2. Cultura organizacional..... | 44 |
| 2.1.3. Fortalecimiento de gestión..... | 46 |
| 2.1.4. Prácticas tecnológicas..... | 50 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL | 53 |
| 2.2.1. Desarrollo personal..... | 53 |

| | |
|--|----|
| 2.2.2. Proyecto de vida | 54 |
| 2.2.3. Liderazgo | 54 |
| 2.2.4. Motivación..... | 54 |
| 2.2.5. Colectivismo..... | 55 |
| 2.2.6. surgimiento de conflictos | 55 |
| 2.2.7. Cultura | 55 |
| 2.2.8. Los valores..... | 56 |
| 2.2.9. Confianza..... | 56 |
| 2.2.10. Comunicación..... | 56 |
| 2.2.11. Trabajo en equipo | 57 |
| 2.2.12. Actitudes sociales | 57 |
| 2.2.13. Individualismo | 58 |
| 2.2.14. Conformismo | 58 |
| 2.2.15. Estrategias..... | 58 |
| 2.2.16. Visión organizacional | 58 |
| 2.2.17. Misión organizacional | 59 |
| 2.2.18. El compromiso..... | 59 |
| 2.2.19. Participación activa..... | 59 |
| 2.2.20. Emprendedor | 60 |
| 2.2.21. Calidad de vida | 61 |
| 2.2.22. Sostenibilidad | 61 |
| 2.2.23. Producción de leche..... | 61 |
| 2.2.24. Calidad | 62 |
| 2.2.25. Poder de negociación..... | 62 |
| 2.2.26. Rentabilidad..... | 62 |
| 2.3. HÍPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 63 |

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

| | |
|--|----|
| 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 65 |
| 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN..... | 66 |
| 3.2.1. Población | 66 |
| 3.2.2. Muestra | 67 |

| | |
|--|----|
| 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN..... | 69 |
| 3.3.1. Técnicas | 69 |
| 3.3.2. Instrumentos | 71 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

| | |
|--|---------|
| 4.1. DATOS GENERALES | 73 |
| 4.2. COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN..... | 78 |
| 4.2.1. Organización hace cinco años atrás (productores) | 84 |
| 4.3. GRADO DE COMPROMISO, CAPACIDAD DE GESTIÓN..... | 87 |
| 4.3.1. Sanción para socios que no participan (líderes) | 96 |
| 4.3.2. Instituciones que intervinieron en Atuncolla (productor). | 102 |
| 4.4. APLICACIÓN DE PRÁCTICAS TECNOLÓGICAS..... | 111 |
| 4.4.1. Promedio de producción y precio de venta (productor). | 115 |
| CONCLUSIONES | 118 |
| RECOMENDACIONES..... | 119 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 120 |
| ANEXOS | 126 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Mapa del distrito de Atuncolla | 32 |
| Figura 2. Población de asociaciones según género..... | 74 |
| Figura 3. Gráfico Significado y conocimiento del líder en su asociación. | 75 |
| Figura 4. Intercambio de experiencia de líderes en el manejo de crianza | 77 |
| Figura 5. Modelo de tecnológica aplicada por el líder | 77 |
| Figura 6. Conocimiento y aplicación de las funciones de la directiva. | 78 |
| Figura 7. Funciones del directivo dentro de una organización | 80 |
| Figura 8. Actitudes negativas con frecuencia en la asociación (Líderes)..... | 81 |
| Figura 9. Irregular asistencia de socios en participación en actividades | 82 |
| Figura 10. Poca participación e interés de los socios en los cursos..... | 83 |
| Figura 11. Grado de confianza con los socios (líderes)..... | 83 |
| Figura 12. Significado de pertenencia a una asociación (productor)..... | 87 |
| Figura 13. Pertenencia a una asociación..... | 88 |
| Figura 14. Intervención del líder en los en los conflictos (líder)..... | 88 |
| Figura 15. Trabajo de los líderes dentro de una asociación..... | 89 |
| Figura 16. Actitudes para fortalecerse como asociación (productor) | 90 |
| Figura 17. Identificación de productora en su asociación | 91 |
| Figura 18. Conocen y tienen un plan estratégico de la asociación (líder) | 92 |
| Figura 19. Construcción del plan estratégico de la asociación San Isidro..... | 94 |
| Figura 20. Grado de concurrencia de socios en las actividades (productor). | 94 |
| Figura 21. Participación de los socios en las actividades de su asociación..... | 96 |
| Figura 22. Mejoramiento de producción con la intervención de instituciones..... | 97 |
| Figura 23. Participación de los productores en la aplicación tecnologías. | 99 |

| | |
|---|-----|
| Figura 24. Conoce la producción total de leche de su asociación | 99 |
| Figura 25. Producción de leche por hatu. | 100 |
| Figura 26. Para que participan en las actividades de su asociación (productor). | 101 |
| Figura 28. Dotación de manuales técnicos a productores..... | 104 |
| Figura 29. Participación de los productores en las actividades del los proyectos. | 104 |
| Figura 30. Participación de productores. | 105 |
| Figura 31. Gestión de apoyo y recursos para la asociación (productor)..... | 106 |
| Figura 32. Forma de venta del producto - leche (productor)..... | 107 |
| Figura 33. Venta de leche de forma individual..... | 109 |
| Figura 34. Venta de leche de forma organizada (productor)..... | 109 |
| Figura 35. Aplicación prácticas tecnológicas (productores)..... | 111 |
| Figura 36. Análisis de leche..... | 112 |
| Figura 37. Preparación de alimento balanceado. | 113 |
| Figura 38. Malas prácticas de ordeño. | 114 |
| Figura 39. Desarrollo local con la ganadería (productor-líder) | 116 |
| Figura 40. Realización de encuesta a los productores de leche Chumpihuaro..... | 137 |
| Figura 41. Aplicación de encuestas al presidente y líder asociación San Isidro. | 137 |
| Figura 42. Encuesta aplicada a los productores seleccionados..... | 138 |
| Figura 43. Registro de testimonio, de una productora en sus funciones. | 138 |
| Figura 44. Participación de pasantías con experiencias en centros de acopio..... | 139 |
| Figura 45. Participación de las pasantías y conocimiento de experiencias CAL | 139 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------------|---|----|
| Tabla 1 | Población del distrito de Atuncolla | 32 |
| Tabla 2 | Población económicamente activa | 33 |
| Tabla 3 | Población económicamente no activa | 33 |
| Tabla 4 | Producción agrícola..... | 36 |
| Tabla 5 | Población de ganado vacuno | 37 |
| Tabla 6 | Producción de leche | 37 |
| Tabla 7 | Operacionalización de variables | 64 |
| Tabla 8 | Población y muestra de estudio de tres asociaciones Atuncolla | 69 |
| Tabla 9 | Número de integrantes y porcentaje según asociaciones | 73 |

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

| | |
|------------|--|
| AGROIDEAS | : Programa de Compensaciones para la Competitividad. |
| CAL | : Centro de Acopio de Leche. |
| CEDER | : Centro de Estudios Para el Desarrollo Regional. |
| CONCYTEC | : Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. |
| DL | : Desarrollo Local. |
| DRAP | : Dirección Regional Agraria Puno. |
| FONDECYT | : Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico. |
| FO | : Fortalecimiento Organizacional. |
| INEI | : Instituto Nacional de Estadística e Informática. |
| INFO AGRO | : Sistema de Información del Sector Agropecuario. |
| PNIA | : Programa Nacional de Innovación Agraria. |
| PROCOMPITE | : Apoyo a la Competitividad Productiva. |
| PDRC | : Plan de Desarrollo Regional Concertado. |
| PDL | : Plan de Desarrollo Local. |
| PRADERA | : Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino. |
| PROLECHE | : Proyecto Especial PRADERA I. |
| PELT | : Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca. |
| SNIA | : Sistema Nacional de Innovación Agraria. |
| TIC | : Tecnología de Información y Comunicación. |
| CAPS | : Cooperativas Agrarias de Producción Social. |
| ERPS | : Empresas Rurales de Propiedad. |
| SAIS | : Sociedades Agrícolas de Interés. |
| MINAG | : Ministerio de Agricultura. |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general conocer los factores que dificulta el fortalecimiento organizacional que no permite mejorar la productividad pecuaria de tres asociaciones en el distrito de Atuncolla. Cuyo objetivos específicos son; identificar los comportamientos negativos de los productores que dificulta el fortalecimiento organizacional en las asociaciones en el distrito de Atuncolla; identificar y analizar el grado de compromiso y participación de los miembros considerando la capacidad de gestión empresarial de forma conjunta dentro de las tres asociaciones del distrito de Atuncolla y analizar, describir de qué manera el productor agropecuario aplica las prácticas tecnológicas en su hato ganadero. Las diversas formas de organización asociativas se han convertido en alternativas desarrollo, partiendo de la necesidad social y económica para hacer frente a las exigencias de un mundo globalizado, por lo tanto la investigación está planteada para conocer, analizar e identificar los diversos factores que dificultan el fortalecimiento organizacional, de tres asociaciones del distrito de Atuncolla; asociación Galac, Los Legales del Lago y San Isidro teniendo un total de 80 productores dedicados a la crianza de ganado lechero; que por lo general presentan con frecuencia actitudes negativas careciendo de compromiso y participación activa, estando aún en pleno proceso de adaptación de nuevas tecnologías. La falta de capacidad organizativa no les permite una adecuada capacidad de gestión limitando significativamente las posibilidades de negociar en forma conjunta la calidad y volumen de su producción total. En tal sentido el proyecto de investigación se basa en el método cualitativo, y cuantitativo (mixto), teniendo en cuenta la estructura de las variables e indicadores planteadas en los objetivos para analizar y comprender las diversas características de organización. La iniciativa busca resaltar los beneficios del fortalecimiento organizacional para lograr los éxitos y metas propuestas a fin de asegurar la continuidad de las asociaciones, con actitudes colectivistas, compartidos se lograra la participación activa e integración de todos sus miembros, obteniendo mejores resultados para lograr los objetivos e intereses comunes con capacidad de autogestión, con la aplicación de buenas prácticas tecnológicas se contribuirá al incremento en volumen y calidad del producto propiciando el desarrollo productivo y promoviendo la alternativa de empleo rural de la cadena productiva en el distrito de Atuncolla. Se arriba a las siguientes conclusiones; la presencia de comportamientos y actitudes negativas alteran la armonía y trabajo de forma conjunta limitando el desarrollo de capacidades individuales y

colectivas, conllevando a una mala organización y obstruyendo la satisfacción de sus necesidades para el cumplimiento de sus objetivos comunes. La poca concurrencia y participación activa a las diferentes actividades programadas trae consigo la falta de compromiso de los socios hacia la organización como también el desconocimiento de la producción total de leche, afectando la capacidad de gestión en la búsqueda de nuevos mercados. Con la intervención de las instituciones públicas y privadas a través de capacitaciones y asistencias técnicas personalizadas, los productores agropecuarios están en pleno proceso de aplicación y adaptación de nuevas tecnologías, para llevar a la práctica en sus hatos ganaderos desde la alimentación hasta el post ordeño, contribuyendo a mejorar la producción y productividad. La presencia de comportamientos y actitudes negativos trae consigo la poca concurrencia y participación activa de los socios y con ello el desconocimiento de la producción total de leche, limitando la capacidad de gestión, por otro lado, los productores pecuarios están en pleno proceso de adaptación de nuevas tecnologías en la crianza del ganado vacuno lechero.

Palabras claves: Fortalecimiento organizacional, asociación, desarrollo productivo pecuario.

ABSTRACT

The present investigation has as general objective to know the factors that hinders the organizational strengthening that does not allow you to improve livestock productivity of three associations in the district of Atuncolla. The specific objectives are; to identify negative behaviors of producers that makes the organizational strengthening partnerships in the district of Atuncolla; identify and analyze the degree of commitment and participation of the members considering the capacity of business management jointly within the three associations of the district of Atuncolla and analyze, describe how the agricultural producer applies technological practices in its cattle herd. The various forms of organization of associations have become alternatives development, on the basis of the social and economic need to cope with the demands of a globalized world, therefore the research is raised to learn, analyze and identify the various factors that hinder the organizational strengthening, of three associations of the district of Atuncolla; Galac Association, The Legal Lake and San Isidro taking a total of 80 producers dedicated to the breeding of dairy cattle; that generally have negative attitudes often lack commitment and active participation, while still in the process of adaptation of new technologies. The lack of organizational capacity does not allow them an adequate management capacity significantly limiting the possibilities to negotiate jointly with the quality and volume of total production. In this regard, the research project is based on the qualitative and quantitative method (mixed), taking into account the structure of the variables and indicators raised in the objectives to analyze and understand the various characteristics of organization. The initiative seeks to highlight the benefits of organizational strengthening to achieve the successes and goals proposed in order to ensure the continuity of the partnerships, collectivist attitudes, shared with the active participation and integration of all its members, obtaining better results to achieve common goals and interests with self-management capacity, with the application of good practices technology will contribute to the increase in volume and quality of the product by promoting productive development and promoting the alternative of rural employment in the productive chain in the district of Atuncolla. It is up to the following conclusions; the presence of negative behaviors and attitudes affect the harmony and work together by limiting the development of individual and collective capacities, leading to a poor organization and obstructing the satisfaction of their needs for the performance of their common goals. The low attendance and active participation in the different activities programd brings with it the lack of commitment by

the partners to the organization as well as the ignorance of the total milk production, affecting the ability of management in the search for new markets. With the intervention of the public and private institutions through customized training and technical assistance, agricultural producers are in the process of application and adaptation of new technologies, to carry out the practice in their cattle herds from the power supply to the post, helping to improve production and productivity. The presence of negative behaviors and attitudes, and brings the little attendance and active participation of the members and, with it, the lack of total milk production, limiting the ability of management, on the other hand the livestock producers are in the process of adaptation of new technologies in the breeding of dairy cattle.

Keywords: organizational strengthening, Association, livestock productive development.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La existencia de numerosas asociaciones en el distrito de Atuncolla, refleja la necesidad de implementar mecanismos de cooperación e integración entre todos los miembros, para poder lograr la participación activa, concertación y autogestión fortaleciendo la asociación, buscando alianzas estratégicas que generen dinámicas que permitan integrar objetivos comunes, reducir costos, e insertar tecnologías con el fin de asegurar su continuidad existencial teniendo en cuenta el plan estratégico para orientar el rumbo de la asociación con capacidad de autosuficiencia.

La presente investigación tiene como finalidad conocer, identificar y analizar los diferentes factores que dificulta el fortalecimiento organizacional, limitando la capacidad de gestión al momento de mejorar la productividad del producto en forma conjunta de las tres asociaciones del distrito de Atuncolla.

La iniciativa busca resaltar los beneficios que se lograran a través del desarrollo de capacidades de una organización con un proceso continuo, para fortalecer e incrementar sus habilidades y formular objetivos relevantes y poder lograrlos complementándose con recursos externos, para poder garantizar la sostenibilidad de la asociación.

El trabajo está organizado en 06 acápite: en el primero se desarrolla los aspectos teóricos más relevantes que ayudan a comprender los hallazgos encontrados en la investigación; en el segundo, se aborda los materiales y principales aspectos metodológicos que organizan el proceso de investigación; tercero, se presentan los

resultados y discusión más importantes en torno a los factores que influyen en el fortalecimiento organizacional en asociaciones; cuarto, se presentan las conclusiones mostrando los resultados del trabajo de investigación; quinto, recomendaciones orientadas a mejorar el fortalecimiento organizacional de las asociaciones; finalmente, se presentan la referencia bibliografía y anexos correspondientes.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La actividad ganadera en el país constituye un componente importante en la economía a nivel nacional, surgiendo nuevos enfoques de desarrollo sostenible a partir de diversas organizaciones que actualmente implementan acciones de desarrollo integral de todos sus miembros, con capacidad de gestión a fin de mejorar sus ingresos económicos, para lo cual despliegan varias estrategias y ejecutan diversas actividades, existiendo la necesidad de abastecer una demanda insatisfecha en el mercado, basado en la producción de leche, promoviendo el empleo rural en el ámbito local mediante la crianza de ganado vacuno lechero.

El desarrollo de la cadena productiva de leche a nivel nacional oscila en un promedio de 158,588 toneladas métricas anuales. Donde las regiones con mayor producción son Lima, Cajamarca y Lambayeque (INEI, 2014); teniendo como base asociaciones fortalecidas que han permitido diseñar estrategias de sinergias competitivas como un medio de desarrollo para pequeños y medianos productores, siendo una estrategia que otorga oportunidades de progreso, permitiendo abarcar nuevos nichos de mercado estableciendo canales de comercialización logrando posicionarse como los principales proveedores a las grandes empresas (Gloria, Laive) dedicados a la transformación de derivados lácteos, teniendo un mercado

asegurado que empieza desde la producción local hasta el consumo en el mercado, integrado por actores con características diferentes y roles específicos.

La región de Puno años atrás ocupaba el quinto lugar en producción, actualmente se encuentra como el cuarto productor de leche debido al incremento en el último año al 4.5% (INEI,2014), por los recursos productivos disponibles y calidad de leche; teniendo como grandes potenciales en producción a las provincias de Melgar; Puno, Azángaro y Huancané por las diversas características que favorecen al productor en la crianza del ganado vacuno de raza Brown Swiss; presagiando que la región de Puno lograra encabezar el primer lugar a nivel nacional.

El proceso de reconversión de la ganadería de carne hacia la ganadería lechera puneña ha tenido mayor impulso en el año 2010, con la ejecución de diferentes proyectos de las instituciones públicas y privadas impulsado el desarrollo rural de la ganadería lechera con diferentes componentes de innovación tecnológica, convirtiéndose en la principal actividad económica generadora de ingresos. Sin embargo estos proyectos están enfocados a familias individuales pertenecientes a su localidad con dependencia asistencialista, poniendo en evidencia la falta del aspecto social organizativo en la selección de beneficiarios para el cumplimiento de metas, por tal motivo las organizaciones se forman sin proyecciones a futuro, sin tener en claro sus objetivos comunes, es decir no saben porque se están organizando solo tratan de aprovechar situaciones temporales que solucionen sus problemas.

La principal actividad económica en el distrito de Atuncolla desde el 2010 (PDCA, 2011); es la producción de leche que beneficia a las familias campesinas que

están organizadas en asociaciones con una serie de dificultades en la parte social, con la falta de integración y compromiso organizacional presentando actitudes negativas y comportamientos individualistas que limita la capacidad organizativa, dificultando los niveles de productividad siendo vulnerables al momento de negociar el precio de la leche, por otro lado no toman en cuenta su plan estratégico denotando la falta de compromiso, participación activa y capacidad organizativa limitando realizar propuestas a las instituciones locales y regionales para gestionar planes negocio empresarial, para que orienten y dirijan los objetivos comunes de las organizaciones.

Los productores pecuarios están en pleno proceso de desarrollo productivo, adoptando nuevas tecnologías en la crianza de ganado vacuno lechero, sin embargo, la mala organización no les permite mejorar la productividad (precio del producto).

1.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

El estado desde la mitad del siglo XX comienza a regular mediante decretos legislativos el funcionamiento de las cooperativas, ya en el año 1964 el presidente Fernando Belaunde Terry promulga la ley general de Cooperativas N° 15260, En el año 1969, el presidente Velasco inició la reforma agraria, periodo en el cual la mayoría de las haciendas se convirtieron en Cooperativas Agrarias y algunas se convirtieron en Asociaciones de Productores, Grupos Campesinos y Comunidades Campesinas.

En este periodo, según (Mogrovejo, 2002) “la presencia del Estado en el desarrollo cooperativo tuvo un carácter paternalista e intervencionista”. Posteriormente, a finales del siglo XX, factores externos e internos impidieron que se continúe con una gestión eficiente y eficaz de las cooperativas agrarias lo que llevó en años posteriores a su

desarticulación y fracaso. En estas últimas décadas se están volviendo a hacer esfuerzos por parte del Estado y de los mismos agricultores para que el sistema asociativo bajo la forma de cooperativas tenga éxito y ayude al mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores.

Ello por considerar que a pesar de su enorme número 2260,973 unidades agropecuarias, de las cuales el 90.6% son unidades de menos 10 hectáreas (IV Censo Nacional Agropecuario, 2012), el estado se encuentra imposibilitado de atender sus demandas, tanto por su elevado número como por su dispersión geográfica. De esta forma, la principal propuesta oficial para enfrentar la dispersión de los pequeños agricultores durante las últimas dos décadas ha sido la asociatividad, para lo cual se dieron muchas medidas y normas legales.

Principales normas legales que promueven la competitividad y la asociatividad de los pequeños agricultores.

- Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, ley N° 28015, TUO de la ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, decreto supremo N° 007-2008-TR y su reglamento, decreto supremo N° 008-2008-TR. sus objetivos son formalizar a los micros y pequeños empresarios en el sistema tributario y permitir el acceso de sus trabajadores a los beneficios laborales.
- Promoción de la organización de los productores agrarios y la consolidación de la propiedad rural para el crédito agrario, decreto legislativo N° 1020 y su

reglamento, decreto supremo 032-2008-ag.- promueve la organización de los productores a través de las entidades asociativas agrarias EAA las cuales pueden estar conformadas por 2 o más productores, pero deben tener por lo menos 20 hectáreas. Así mismo, se pueden unir 10 o más productores independientemente de la extensión de las tierras. Se denomina unidades productivas sostenibles UPS a aquellas que no sean menores de 20 hectáreas.

- Programa de compensaciones para la competitividad, decreto legislativo N° 1077 y su reglamento, decreto supremo N° 014-2009-AG, norma destinada a los medianos y pequeños productores organizados en EAA u otra persona jurídica y que tengan UPS. Las compensaciones consisten en: i) financiación de los gastos de constitución de la persona jurídica; ii) financiamiento de la contratación de un gerente para que se encargue de la gestión de las EAA o de las organizaciones productivas agrarias, por un período determinado y; iii) incentivos para la adopción de tecnologías relacionadas a los procesos de producción agrícolas y pecuarios.
- Ley que promueve la inclusión de productores agrarios a través de cooperativas, N° 29972 y su reglamento, decreto supremo N° 188-2013-EF. Dicha ley plantea la posibilidad de que los pequeños agricultores utilicen las cooperativas de usuarios para lograr acceder a mecanismos de promoción sumamente interesantes.

En el Perú, existen antecedentes negativos y positivos sobre cadenas productivas sobre asociatividad. Las experiencias negativas más conocidas se derivan de la

experiencia de la reforma agraria en la década del 70¹ en el que el gobierno expropió los complejos agroindustriales de la costa: sus tierras, la maquinaria, el ganado y todas sus instalaciones; para administrar las propiedades expropiadas, se establecieron sistemas de propiedad cooperativa y asociativa, como las cooperativas agrarias de producción social (CAPS), las sociedades agrícolas de interés social (SAIS) y las empresas rurales de propiedad social (ERPS), que estaban integradas por los trabajadores de los latifundios y las comunidades dedicadas a la agricultura y ganadería; como formas participativas impulsadas por el gobierno.

De esta forma las cooperativas agrarias azucareras surgidas en la primera etapa de la reforma agraria, (1972 a 1977), que en Arequipa se caracterizaron por la estructuración de se organizaron en base a grandes haciendas azucareras de dimensiones capitalistas, al cabo de unos años los índices de productividad de la industria azucarera, que era una de las más eficientes del mundo, cayó casi a la mitad de lo que había sido antes de la reforma agraria, así el Perú, pasó a ser, de un importante país exportador a un importador neto de azúcar. Los campesinos no estaban preparados para manejar dichas cooperativas. Los malos manejos y el endeudamiento provocaron la crisis de la agricultura. Así, la rigidez en la estructuración y funcionamiento de las cooperativas, negaba en la práctica la participación democrática de los trabajadores contradiciendo su planteamiento original de un cooperativismo participativo. (Althaus, 2006), menciona que la razón última del fracaso del modelo colectivo, se encuentra en la misma estructura de las cooperativas que proporcionaban la seguridad para la impunidad, para sacar provecho de la empresa y no generar un incentivo para el beneficio colectivo; de esta forma se habría errado al descuidar tales aspectos.

¹<http://pe.kalipedia.com/historia-peru/tema/peru-siglo-xx/reforma-agraria.html?x=20080612>.

En los años 80, también nacieron los “centros de acopio de leche” (CALES) en la irrigación majes, principal zona de producción de leche de la región. Los CALES se formaron con el apoyo de un proyecto de desarrollo rural de la Unión Europea, con el propósito de mejorar la capacidad de negociación de los productores². Sin embargo, Gloria S.A. vio en estas organizaciones eran una amenaza a sus intereses comerciales, así, desde el año 2000, adoptó una estrategia comercial destinada a debilitar a los CALES, eliminando el diferencial de precios que les permitía cubrir sus costos de acopio y enfriamiento de leche. Hoy los CALES aún subsisten gracias a la lealtad de los ganaderos con sus organizaciones, y a la apreciación de que las condiciones en que comercializan su leche se deteriorarían en el momento que dejaran de existir como elemento de contrapeso en el mercado. La experiencia de los CALES es especialmente importante porque son un modelo que podría replicarse a mayor escala en la región de Puno (Lozada, 2005).

Así mismo, el ministerio de la producción con diversas instituciones ha desarrollado materiales y metodologías para el desarrollo de cadenas productivas, sin embargo, las cadenas productivas más exitosas son aquellas cuyos eslabones líderes son las empresas agroexportadoras; la asociatividad es un recurso por el cual los pequeños agricultores pueden competir en igualdad de condiciones con los demás eslabones de la cadena; sin embargo a nivel nacional, la asociatividad que más sorprende es el caso cafetalero (Remy & Glave, 2007).

²Estas organizaciones acopian y enfrían la leche de los ganaderos, aprovechando las bonificaciones que la industria pagaba por volumen y frío. Se constituyeron seis CALES con un promedio de 80 socios cada una, en una zona donde la propiedad es de 5 Has y entre 10 y 12 vacas. Pronto las CALES comenzaron a vender su leche a industrias en Lima, y a abastecer a los programas sociales del Estado.

La actividad ganadera en el país constituye un componente importante en la economía a nivel nacional, surgiendo nuevos enfoques de desarrollo sostenible a partir de diversas organizaciones que actualmente implementan acciones de desarrollo integral; estas enfatizan el logro de capacidades en asociaciones fortalecidas con capacidad de gestión a fin de mejorar sus ingresos económicos e impulsar la creación de capital social y humano, para lo cual despliegan varias estrategias y ejecutan diversas actividades, existiendo la necesidad de abastecer una demanda insatisfecha en el mercado, basado en la producción de leche, promoviendo el empleo rural en el ámbito local mediante la crianza de ganado vacuno lechero. El desarrollo de la cadena productiva de la leche a nivel nacional oscila en un promedio de 158,588 toneladas métricas anuales, donde las regiones con mayor producción son Lima, Arequipa, Cajamarca, y Lambayeque; teniendo como base asociaciones fortalecidas que han permitido diseñar estrategias de sinergias competitivas como un medio de desarrollo para pequeños y medianos productores, siendo una estrategia que otorga oportunidades de progreso, permitiendo abarcar nuevos nichos de mercado estableciendo canales de comercialización logrando posicionarse como los principales proveedores a las grandes empresas dedicados a la transformación de derivados lácteos, teniendo un mercado asegurado que empieza desde la producción local hasta el consumo en el mercado, integrado por actores con características diferentes y roles específicos.

La región de Puno años atrás ocupaba el quinto lugar en producción, actualmente se encuentra como el cuarto productor de leche debido al incremento en el último año al 4.5% (INEI, 2017), esto va creciendo desde el año 2000 (PERULACTEA, 2017), y más del 80% de la producción está concentrada en las provincias de: Melgar,

Azángaro, Puno y Huancané, donde se destina principalmente al procesamiento de derivados lácteos, venta directa al consumidor y consumo propio.

A la fecha en el distrito de Atuncolla a través de diferentes proyectos tanto del sector público: gobierno nacional, gobierno regional (proyecto Pradera, Proleche, Procompite I, otros), y de los gobiernos locales (a través de proyectos de desarrollo de la ganadería lechera ejecutados por sus unidades de desarrollo agropecuario); igualmente por entidades privadas como las Ongs (Care, Ceder y otros) han ejecutado diferentes proyectos que han venido impulsando el desarrollo de la ganadería lechera; de tal forma que a la actualidad se ha convertido para gran parte de la población rural su principal actividad generadora de ingresos.

En el 2016 la ONG CEDER “Centro de Estudios para el Desarrollo Regional a través de Louvain, “Asociación Louvain Cooperation” financiado por la Cooperación Bélgica, ha ejecutado el proyecto denominado “Consolidación del modelo de gestión de desarrollo económico local con enfoque a la cadena productiva en Moquegua y Puno”, contribuyendo directamente a 350 familias organizadas de pequeños productores de leche y derivados lácteos en los distritos de Atuncolla y Vilque desarrollando actividades focalizadas a fortalecer la asociatividad en las diferentes organizaciones, asistencia técnica especializada en toda la cadena productiva y microprocesadores de la provincia de Puno.

De la misma forma en el año 2015 – 2016 la intervención de la entidad CONCYTEC -Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, mediante el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico - FONDECYT ha

ejecutado el proyecto denominado “Servicios de extensión tecnológica y pasantías tecnológicas en la producción comercial de lácteos” ejecutándose en la asociación de productores lácteos GALAC, Atuncolla – Illpa – Puno, beneficiando 170 productores pecuarios y 10 asociaciones proveedores de leche a las plantas microprocesadores de derivados lácteos, brindando asistencia técnica en toda la cadena láctea identificado algunas de las tecnologías más importantes que se deben desarrollar y practicar en forma cotidiana en la producción de ganado lechero (Quispe & Canaza, 2015).

En el 2015 la ONG CEDER “Centro de Estudios para el Desarrollo Regional” financiado a través de Louvain, ha ejecutado el proyecto denominado “Fortalecimiento de las instituciones y de los actores locales para el desarrollo de la competitividad de la cadena láctea en los distritos de Atuncolla, Vilque y Cabana - Puno” teniendo como líneas de intervención el fortalecimiento de organizaciones de productores, formación de líderes, fortalecimiento de la gestión pública municipal y desarrollo de experiencia e institucionalidad local, beneficiando a 290 productores que recibieron asistencia técnica especializada en el manejo ganadero y producción láctea, 14 organizaciones de pequeños productores.

Resultado a ello en el 2015 la asociación “Los legales del lago -Atuncolla” ganaron un proyecto con Procompite I denominado “Mejoramiento de la producción y calidad higiénica de la leche para su comercialización, de la asociación los legales de lago, C.P. San José de Principio” con un monto de inversión total de S/. 123,325.00, con una contrapartida de S/. 34,525.00 y un cofinanciamiento solicitado de S/. 79,800.00, el plan de negocios busca fortalecer su principal actividad económica de los asociados con

el objetivo de mejorar la producción y la calidad higiénica del producto para su comercialización dentro de la organización.

En el 2015 – 2016, la municipalidad provincial de Puno mediante el área de desarrollo económico ha ejecutado el proyecto “Mejoramiento de capacidades en la producción y transformación de leche de ganado vacuno en los principales centros poblados de los distritos de la provincia de Puno” dentro de ello beneficiándose las 11 comunidades del distrito de Atuncolla este proyecto tiene como finalidad en sus componentes el eficiente manejo y conservación de pastos; mejorar las capacidades para el manejo y mejoramiento genético de ganado vacuno lechero, incremento en transformación diversificada de derivados lácteos e implementación de registros y eficiente capacidad en gestión empresarial.

En estos tres últimos años el gobierno regional de Puno mediante el proyecto Pro-leche de Pradera, en 48 asociaciones de los distritos de Puno, promoviendo la incorporación de tecnologías en el ordeño mecanizado, capacitación especializada en las familias. En el año 2012 Caritas -Puno logra el incremento de la producción agropecuaria en las comunidades, a través del proyecto “Desarrollo ganadero lechero y mercadeo de quesos en el corredor Puno, Juliaca y Ayaviri, con la capacitación a productores agropecuarios en la elaboración de dietas alimenticias para el ganado vacuno en las comunidades de Chumpihuaro y Ticani Pampa, distrito de Atuncolla. Caritas, Pradera, PELT, mediaron de forma coordinada en los procesos de capacitación con asociaciones de productores de leche.

En el 2011 se ha realizado la intervención del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), organismo público descentralizado del ministerio de agricultura, tuvo como objetivo estratégico promover la incorporación de nuevas tecnologías para permitir potenciar el uso de los recursos genéticos promoviendo la competitividad, sostenibilidad; en la producción pecuaria piso forrajero, ganadería tecnificada y derivados lácteos en el distrito de Atuncolla.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Pregunta general

- ¿Qué factores dificulta el fortalecimiento organizacional en las tres asociaciones para mejorar su productividad pecuaria en el distrito de Atuncolla?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las actitudes de los productores pecuarios que no les permite fortalecerse como asociación en el distrito de Atuncolla?
- ¿Qué factores influyen en el compromiso y participación activa de los miembros de las tres asociaciones que limitan la capacidad de gestión empresarial?
- ¿De qué manera la aplicación de las prácticas tecnológicas contribuye al incremento en volumen y calidad del producto?

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Conocer los factores que dificulta el fortalecimiento organizacional que no permite mejorar la productividad pecuaria de tres asociaciones en el distrito de Atuncolla.

Objetivos específicos

- Identificar los comportamientos negativos de los productores que dificulta el fortalecimiento organizacional en las asociaciones en el distrito de Atuncolla.
- Identificar y analizar el grado de compromiso y participación de los miembros considerando la capacidad de gestión empresarial de forma conjunta dentro de las tres asociaciones del distrito de Atuncolla.
- Analizar y describir de qué manera el productor agropecuario aplica las prácticas tecnológicas en su hato ganadero.

1.5. CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. Antecedentes históricos de la fundación del distrito de Atuncolla

Atuncolla: Hatun Qolla= “Pueblo grande”. En esta zona y en toda el área del noroeste del lago Titicaca- se desarrolló la cultura Pukara. Posteriormente, llegó la influencia de Tiwanaku. Es a partir del año 1200 d.c. que se establecen los Qollas, gobernados por el Qhapaq Qulla, de la dinastía Sapaná, y se consideraban como surgidos del lago Titicaca, al que veneraban y le rendían honores como lo hacen hasta en la actualidad en la escenificación del ritual a Qapaq Qolla.

Para establecer el control sobre el territorio y la población, los aimaras delimitaron espacios y señoríos que pervivieron para la historia, como Pacajes al sur de Desaguadero,

cuyo centro administrativo se concentró en Caquiaviri; Lupacas, hasta Puno, con centro administrativo en Chucuito. Los Qollas residieron en Hatunqolla, al occidente del Titicaca, con capacidad de control de todo el norte del extenso Altiplano.

La región Qolla era considerada la mayor comarca existente en el Perú, con tierras despobladas de personas, pero llenas de ganado silvestre, casas de piedra y paja, tenía escasez de agua para el riego de los cultivos, lo que causaba una escasa productividad de la tierra y hambrunas periódicas, que asolaban la comarca del Collao.

Con la conquista inca del Qollao, Hatunqolla quedó sometida al dominio de Pachacútec. Época en la cual la meseta del Altiplano estaba formada por 13 subtribus: Kanchi, Kana, Qolla, Lupaka, Kollawa, Ubina, Pakahe, Karanka, Charka, Omasuyo, Kallawaya, Uros y Chi-payas. Su territorio comprendía el actual departamento de Puno, parte de Arequipa y Moquegua, así como una región de la república de Bolivia.

De todos estos grupos, los más poderosos eran los Qollas, establecidos entre las planicies de Pukara y el río Ramis, cuya capital era Hatunqolla, y los Lupakas con Chucuito como su principal ciudad. La subtribu Qolla a su vez estaba formada por los siguientes kurakasgos menores: Hatunqolla, Mañazo, Caracoto, Hatun Qhawana (hoy Cabana), Sulka Qhawana (hoy Cabanillas), Hatun Lampa, Sullka Lampa, Incasi y Qallapukio, Ayaviri y Qapi, Oruro, Nuñoa, Sangarara, Pucara, Juliaca, Macari, Anqoayllo y Puyacachi; tocaba al mar por los valles de Sihuas y Vitor. Sus límites con el reino Inca fueron las sierras del Vilca nota, más allá del lugar conocido como Luracachi.

El hombre Atuncollino es portador de la herencia ancestral cuya manifestación parte de la indómita etnia, con su propia lengua, su religiosidad, conocimientos astronómicos y su tecnología Altoandina. En tanto, la mujer Atuncollina cumple un rol preponderante en la familia y en la sociedad, lleva asimismo en la sangre la herencia artesanal de los tejidos o urdimbre de alta calidad y único en su género dentro del ámbito de la provincia de Puno (PDCA, 2011).

1.5.2. Características geográficas

a. Ubicación geográfica

El distrito de Atuncolla de la provincia y del departamento de Puno, está ubicado al Nor-Oeste aproximadamente a 33 Km de la capital de la provincia de Puno, (PDCA, 2011).

b. Límites

Norte: Con el distrito de Caracoto (provincia de San Román).

Sur : Con el distrito de Tiquillaca y Paucarcolla.

Este: Con el distrito de Huata.

Oeste: Con el distrito de Vilque y Cabana.

c. Mapa



Figura 1. Mapa del distrito de Atuncolla (Fuente; Ministerio de Transportes y Comunicaciones).

d. Población

Según el censo realizado en el año 2012 por el INEI, Atuncolla cuenta con una población de 5,630 habitantes, con una representación de 2,848 varones y 2,782 mujeres dentro del ámbito de la jurisdicción del distrito, teniendo en el área urbana a 427 pobladores y en ámbito rural a 5,203.

Tabla 1
Población del distrito de Atuncolla

| POBLACIÓN DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA | |
|--|--------------|
| Varones | 2,848 |
| Mujeres | 2,782 |
| Total | 5,630 |
| Área urbana | 427 |
| Área rural | 5,203 |
| Total | 5,630 |

Fuente; IV Censo Nacional 2012 INEI.

La población económicamente activa en el rango de las edades 6 a 14 años son 03, entre 15 a 29 años la población económica activa es de 478, en el rango de 30 a 44 años de edad existe 405 pobladores económicamente activa, entre 45 a 64 años de edad 275 son pobladores económicamente activa y de 65 años a más 75 es una población económicamente activa, teniendo un total de 1,236 pobladores económicamente activa.

Tabla 2
Población económicamente activa
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA

| 6 A 14 | 15 A 29 | 30 A 44 | 45 A 64 | 65 A | TOTAL |
|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------------|
| AÑOS | AÑOS | AÑOS | AÑOS | MAS | PEA |
| 3 | 478 | 405 | 275 | 75 | 1,236 |

Fuente; IV Censo Nacional 2012 INEI.

La población económicamente no activa está representado de la siguiente forma: entre 6 a 14 años 1,180 es una población económicamente no activa, en el tango de 15 a 29 años 1,156 es una población económicamente no activa, entre 30 a 44 años de edad 489 es una población económicamente no activa, entre el rango de edades de 45 a 64 años 409 es una población económicamente no activa y de 65 a años a más 290 es un población económicamente no activa, teniendo un total de 3524 población económicamente no activa.

Tabla 3
Población económicamente no activa
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE NO ACTIVA

| 6 a 14 | 15 a 29 | 30 a 44 | 45 a 64 | 65 a | TOTAL |
|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------------|
| años | años | años | años | mas | PENA |
| 1,180 | 1,156 | 489 | 409 | 290 | 3,524 |

Fuente; IV Censo Nacional 2012 INEI.

e. Vías de acceso

Las vías de acceso para poder llegar al distrito de Atuncolla son:

- Desde la ciudad de Puno

Carretera asfaltada, servicio de transporte terrestre a 20 km del distrito de Puno hacia el desvío Sillustani, llegando a un paradero intermedio de vehículos de taxi, que transportan al distrito.

- Desde la ciudad de Juliaca

Transporte terrestre por la carretera asfaltada vía Juliaca – Puno pasando el peaje, llegando al desvío Sillustani con una distancia de 5 km de hacia el distrito de Atuncolla.

f. Extensión territorial

El distrito de Atuncolla cuenta con un área de superficie de 12,486.42 has (124.74 km²). Con una fisiografía de pampas laderas y cerros. Dividido en 27 comunidades campesinas distribuidas en dos suyos, Urinsya (12 comunidades) y Hanansaya (15 comunidades).

1.5.3. Características socioeconómicas

a. Indicadores Sociales

- **Pobreza**

Según el mapa de pobreza elaborado por FONCODES, el distrito de Atuncolla se encuentra en el rango de quintil 1 de pobreza, con un 40.40% de la población en situación de extrema pobreza, mientras que el 46.90% está catalogado como pobres no extremos existiendo un total de 87.30% de población en condición de pobreza, como parte de ello se tiene reflejando la falta de instalación de servicios básicos como: agua potable, desagüe y electricidad, un 31% de la población actual no cuenta con el servicio de agua potable, el

74% de los habitantes no tiene acceso a desagüe y un 69% no cuentan aún con electricidad, mostrando un bajo nivel de calidad de vida en el distrito. Solo un 12.70% está calificado como no pobre.

- **Salud**

El distrito de Atuncolla cuenta con un establecimiento de salud denominado centro de salud Atuncolla, 1,270 se encuentran afiliados al SIS (seguro integral de salud), 179 están asegurados en EESALUD y 27 personas cuentan con otro tipo de seguro, mientras 3,858 habitantes no cuentan con ningún seguro, mostrando que una gran cantidad de pobladores no tienen acceso fácil a este servicio.

- **Educación**

En el distrito de Atuncolla existe centros educativos que están ubicados en las diferentes comunidades estando al servicio de la población: en el nivel inicial hay 06 centros educativos, en el nivel primario se tiene 09 instituciones, y 04 instituciones secundarias. Según la información del por el INEI 2012, en el ámbito urbano 1,111 varones saben leer y escribir, 262 varones no saben leer ni escribir, 1,031 mujeres saben leer, 204 no saben leer ni escribir, mientras que, en el ámbito rural, 2,011 varones saben leer escribir, 253 varones no saben leer ni escribir, 976 saben leer y escribir y 189 mujeres no saben leer ni escribir, existiendo un alfabetismo notable.

b. Actividad Económica

La base económica del distrito de Atuncolla se sustenta principalmente en la base de la producción agropecuaria, en seguida está la producción agrícola después está la actividad pesquera, artesanía y turismo. El sustento económico y ocupación principal que

desempeña el 38.96% de la población es a la explotación agrícola y pecuaria, y el 32.98% son peones de labranza y peones agropecuarios.

- Producción Agrícola

En la producción agrícola se tiene una variedad de insumos ya sea para el autoconsumo o para la venta, durante el año 2014 -2015 la producción agrícola fue:

Tabla 4

Producción agrícola

| CULTIVO | CANTIDAD | MEDIDA |
|-------------------|-----------------|---------------|
| Alfalfa | 665.00 | (Ha.) |
| Avena forrajera | 340.00 | (Ha.) |
| Avena grano | 28.00 | (Ha.) |
| Cebada forrajera | 260.00 | (Ha.) |
| Cebada grano | 235.00 | (Ha.) |
| Haba grano seco | 4.00 | (Ha.) |
| Mashua o izaño | 4.00 | (Ha.) |
| Oca | 7.00 | (Ha.) |
| Olluco | 12.00 | (Ha.) |
| Otros pastos | 6.00 | (Ha.) |
| Papa | 250.00 | (Ha.) |
| Quinua | 225.00 | (Ha.) |
| Cañahua o cañihua | 25.00 | (Ha.) |

Fuente; Dirección Regional Agraria Puno.

- Producción Pecuaria

La población del distrito de Atuncolla tiene como actividad principal la crianza de animales vacunos como base del sustento económico familiar, Según la información de IV Censo Nacional Agropecuario 2012 – INEI, el distrito de Atuncolla de las 1,922

unidades agropecuarias con ganado vacuno se tiene una población de 9,687 cabezas de ganado vacuno entre las cuales se tiene a las siguientes razas: Holstein 55, Brown swinn 3713, Gyr/cebu 2, criollo 5,898 y otras razas 19.

Tabla 5
Población de ganado vacuno

| Distrito | Unidades agropecuarias con ganado vacuno | Total de cabezas | Población de ganado vacuno | | | | Población de ganado vacuno criollo |
|-----------|--|------------------|----------------------------|-------------|----------|-------|------------------------------------|
| | | | Hols tein | Brown Swiss | Gyr/Cebu | Otras | |
| Atuncolla | 1922 | 9687 | 55 | 3713 | 2 | 19 | 5898 |

Fuente; IV Censo Nacional Agropecuario 2012 INEI.

En cuanto a la producción de leche se tiene un total de 850 animales en ordeño que producen un total de 970 toneladas métricas al año con un rendimiento de 5.36 litros/día/vaca. Por otra parte, también se tiene la producción de carne el número de cabezas en de 1020 obteniendo 148 toneladas métricas teniendo un rendimiento de carne de 145.10 kg carcasa.

Tabla 6
Producción de leche

| Distrito | Población promedio/año | Producción de leche | | Producción de carne | | Rendimiento leche litros/vaca/día | Rendimiento carne kg/carcasa |
|-----------|------------------------|--------------------------|------|---------------------|------|-----------------------------------|------------------------------|
| | | Nº de animales de ordeño | T.M. | Saca Nº de cabezas | T.M. | | |
| Atuncolla | 5290 | 850 | 957 | 1020 | 148 | 5.36 | 145.10 |

Fuente; DRAP – Dirección Regional Agraria de Puno.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Fortalecimiento organizacional

El fortalecimiento organizacional de pequeños productores campesinos surge en los últimos años como una necesidad ineludible para promover el desarrollo rural sostenible, junto a la emergencia del enfoque de cadenas productivas, que tiene como uno de sus sustentos el de posibilitar la articulación de productores campesinos al mercado, el tema de fortalecimiento organizacional aparece como un requisito para alcanzar en condiciones más favorables dicha articulación³.

Según Figueroa (2013); argumenta que la organización nace de la necesidad humana de cooperar para obtener sus fines personales y en la mayoría de los casos, dicha cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se cuenta con una estructura de organización. El autor, agrega que existen diversos tipos de organizaciones y cada uno tiene sus características específicas enfocadas en una meta a cumplir, por lo que se puede decir que las organizaciones son sistemas sociales universales que influyen en sus componentes, para lograr metas en común. El fortalecimiento organizacional se puede entender como las acciones sociales (acuerdos, conductas y aprendizajes) que le dan a la organización cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultural.” Según (Soria , 2004, pág. 56), son “grupos de individuos enlazados por alguna identificación común hacia ciertos objetivos”.

³ Curso de capacitación sobre fortalecimiento organizacional de pequeños productores campesinos (Raul Delgado B.- Facilitador)

El autor López & Chacón (1999), argumenta que el fortalecimiento organizacional es el desarrollo de las capacidades que tienen las personas dentro de una organización, mediante los acuerdos o las formas de comportamientos de los que integran una asociación u organización, por lo que “el fortalecimiento organizacional es el desarrollo de capacidades, visiones, habilidades y actitudes para mejorar la calidad de la organización y el cumplimiento de su tarea”, el autor se refiere a que el fortalecimiento es aquel que persigue que las organizaciones, asociaciones o empresas creen sus propios comportamientos en habilidades para mejorar la estabilidad y armonía en el desarrollo de sus actividades planteadas, y de esta manera lograr ser una organización de calidad. Así mismo según las organizaciones rurales son un elemento fundamental para el fortalecimiento de la labor de aquellas personas dedicadas a una actividad. Una organización generalmente es definida por los objetivos que se han trazado en cumplir con sus miembros de manera colectiva. Según Pfeffer (1996); esta definición no da una imagen certera de una organización, ya que pueden existir miembros que no conozcan los objetivos de la organización y a su vez estos objetivos pueden modificarse en el transcurso de la participación de los miembros dentro de la organización; es así que una organización puede ser entendida como un proceso de organización de sus miembros para su continua existencia.

Scott (1998) afirma más allá de las metas que pueda tener existen otros aspectos a considerar, tales como las posiciones existentes que pueden ocupar sus miembros, el reconocimiento y legitimidad dada por el Estado y los lazos que unen a sus miembros; los cuales hacen posible el sostenimiento de la organización a través del tiempo. De igual modo Scott (1998), señala que las organizaciones no solo deben ser definidas como un sistema social cerrado y estático; sino que es indispensable ver a las organizaciones como

un sistema que se construye y reconstruye en la acción social dentro de estructuras sociales existentes.

A pesar de contar con definiciones estratégicas apropiadas, y los recursos necesarios para su consecución, en gran parte las organizaciones no logran cumplir su estrategia y objetivos de manera efectiva; por los siguientes aspectos:

- No conozcan y entiendan a la organización en que trabajan, en dónde está y para dónde va.
- No conozcan y entiendan su responsabilidad y cómo ésta contribuye al logro de los objetivos de la organización lo que se traduce en conocer cuál es su rol tanto en su equipo de trabajo como en la organización.
- No apliquen, por desconocimiento o incomprensión, los estándares y recursos con los que cuentan para cumplir su responsabilidad, cómo cumplir con su rol.
- No cuenten con espacios, formales o informales, para compartir sus puntos de vista.
- No sean reconocidos por su desempeño y sus logros.
- No sean objeto de las acciones de creación y mantenimiento de la imagen organizacional.
- No tengan desarrolladas competencias de comunicación acorde con los requerimientos y alcances de su rol y los canales de comunicación existentes.

2.1.1.1. **Dificultades de las organizaciones**

El principal problema de las organizaciones es que no creen en sí misma, muchas veces se encuentran organizaciones que desde hace mucho tiempo trabajan con malos hábitos, los cuales son causantes de malos resultados que debilitan la convicción de sus

miembros y la propia organización. Un buen diagnóstico inicial de la asociación es prioritario, no sólo para que los ejecutores del proyecto detecten dónde hay que trabajar, sino también para que la propia organización de productores o comunidad campesina pueda autodefinir sus fortalezas y más importante aún sus debilidades, la clave es creer en la gente que conforma la organización; en sus potencialidades y capacidades. Por otro lado (Stephen, 1992); clasificó en siete bloques lo que para él son las dolencias más comunes en las organizaciones.

- No existen valores ni una visión compartidos; la organización carece de una misión, o bien no hay una profunda comprensión de ésta ni un compromiso con ella en todos los niveles.
- No existe un rumbo estratégico; o la estrategia no está bien desarrollada, o expresa de forma ineficaz la misión de la organización y/o no logra responder a las necesidades y realidades del medio.
- Alineamiento deficiente; mal alineamiento entre la estructura y los valores compartidos, entre la visión y los sistemas; la estructura y los sistemas de la organización sirven y refuerzan de forma deficiente los rumbos estratégicos.
- Estilo equivocado; o bien la filosofía de la gerencia es incongruente con la visión y con los valores compartidos, el estilo encarna de forma incoherente la visión y los valores de la declaración de la misión.
- Malas técnicas; o bien el estilo no armoniza con las técnicas, o los gerentes carecen de las técnicas que necesitan para implementar el estilo.
- Poca confianza; el personal tiene poca confianza, una cuenta bancaria emocional sin fondos, y eso provoca que la comunicación esté bloqueada, que hay poca capacidad para solucionar problemas y escasa cooperación y trabajo en equipo.

- Falta de integridad; los hábitos no son iguales a los valores; no hay correlación entre lo que se piensa, los que se dice, lo que se hace, lo que cree y lo que se pone en valor.

2.1.1.2. **Pilares del enfoque del fortalecimiento organizacional**

Minimizar las diferencias personales y los malos hábitos de trabajo existente entre los miembros de la asociación posibilita el trabajo conjunto, lo cual representa el primer reto por superar para encontrar el objetivo común, sólido y motivador, que propicie la confianza en sí mismos y en su organización, otro reto es la generación de compromiso con los objetivos de la organización y con las nuevas formas de trabajar que los mismos asociados van descubriendo y reconociendo como el camino que los puede llevar a obtener mejoras.

Así mismo la propia organización sea la encargada de impulsar su propio cambio o desarrollo, logrando que se empodere respecto de su propio proceso y se convierta en la generadora de sus propias acciones de mejora. Propiciada por muchos años de asistencialismo, existe en muchas organizaciones la tendencia a esperar que el proyecto les solucione los problemas. Es importante disminuir esta relación de dependencia entre la organización beneficiaria y el proyecto, el cual ha de ser visto como una oportunidad de impulso para las acciones que han previsto realizar. Este concepto implica la generación de capacidades, no está ligado únicamente a lo técnico productivo sino también al desarrollo de capacidades que favorezcan las relaciones sociales dentro de la propia organización y, con ello, contribuyan a potencializar las actividades de cada uno de sus miembros⁴.

⁴El plan de Fortalecimiento Organizacional dentro del Proyecto AGROECO El fortalecimiento organizacional es una actividad central dentro de la estrategia de acción del proyecto. El equipo que lo

2.1.1.3. **Comportamiento organizacional**

Robbins (1988), argumenta a la organización como un sistema en el que las relaciones entre los individuos que conforman siempre están en la búsqueda de una meta común por ello se debe poner atención, en conocer el comportamiento humano en la organización ya que este comportamiento será el punto medio entre el éxito organizacional o un rotundo fracaso. Por otro lado, el comportamiento organizacional, toma en cuenta distintos aspectos dentro de la organización, como el clima laboral, el cambio y la cultura que se da en las organizaciones. (Devis, 1993), afirma que el comportamiento organizacional incluye los temas centrales de motivación, comportamiento del líder y el poder, comunicación interpersonal, estructura del grupo y procesos de aprendizaje, actitud de desarrollo y percepción, los procesos de cambio, conflicto, diseño y la tensión de trabajo. Así mismo el comportamiento organizacional “es el campo de estudio en el que se investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras que tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de estas organizaciones”, (Robbins, 1988, p. 55). Por lo tanto, comportamiento organizacional puede ser entendido como un método, en el que se busca saber cómo impacta el comportamiento de los individuos en toda la organización provocando o no una eficacia organizacional.

2.1.1.4. **Clima organizacional**

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, donde comprende el patrón general de conductas, creencias y valores

conforma es consciente de que este plan será el componente que complementa, impulse y sostenga las diversas acciones generadas por los otros cuatro componentes de proyecto (Agrobiodiversidad, Mercados, Extensión y Aspectos Legales e Incidencia Política). No es un proceso sencillo, pero su aplicación es integradora tanto para la organización como para el mismo proyecto.

compartidos por los miembros de una organización. En (Richard, 1997), definió el clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que son la fuerza que influye en la conducta del empleado, por tanto, el desempeño del individuo dentro de la organización está claramente influenciado no sólo por el análisis objetivo de la situación, es decir, la parte formal de la organización, sino también por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en el que realiza su trabajo, es decir, los aspectos informales de la organización, (Rivera, 2001). Por lo tanto se puede entender que el clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que le rodea, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Rodríguez, 2005), así mismo el autor (Chiavenato, 1999), caracteriza al clima organizacional por el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización, con un buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

2.1.2. **Cultura organizacional**

Para Jones (2008), la cultura organizacional, es el conjunto de normas y valores compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes, y otras personas externas a la misma. La cultura organizacional es formada por las personas que integran la organización. Fombrun (1984), argumenta que los procesos de negociación inter-organizacionales se facilitan cuando se comparten culturas organizacionales con sistemas de valores y creencias que son comunes, beneficiando sus intereses comunes. (Vargas, 2007), señala que la cultura organizacional

o corporativa, comprende los códigos de conducta permitidos en las organizaciones los cuales son aprendidos por los individuos a través de procesos terciarios de socialización. Porter (1980), sostiene que la cultura organizacional es el mayor grado de intensidad de la rivalidad entre organizaciones en la medida en que se incrementa la diversidad de los sistemas de valores y creencias de las partes involucradas. Por lo tanto, la cultura organizacional determina a las conductas, supuestos, valores o normas que los miembros de una organización acostumbran compartir en un determinado contexto.

De los diversos investigadores sobre cultura organizacional, (Davis & Newstrom, 2003), aportan para este trabajo, dos conceptos que parecen ser los más aceptados actualmente, la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, es lo que crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.

En una síntesis de los conceptos de cultura organizacional, se logra reducir la expresión a lo manifestado por (IFCT, 2011); cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, políticas, normas, comportamientos, mitos, lenguaje, símbolos y conductas, que representan la forma de ser de una organización, donde la cultura es el patrón general de conductas, compartidas y valores que sus miembros tienen en común, estos aspectos influyen en su comportamiento, asimismo, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, patrones de conducta durante un periodo, esto significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente, (Schein, 2004).

Finalmente, la cultura organizacional también ha sido considerada como un factor crítico para la continuidad de actividades de las organizaciones, pues impacta el grado de compromiso de sus miembros (Hodge, 2003). En suma, la cultura de una organización puede facilitar la gestión si fomenta un sentido de identidad, compromiso y alineamiento que guarde coherencia (Istvan, Levin, & Burin, 2008) con las necesidades de una organización. Por ello, cabe destacar que no existen culturas buenas o malas, sino solo culturas más apropiadas según el contexto de una organización. De esta manera, resulta fundamental para cualquier líder conocer la cultura organizacional de su institución; saber cómo gestionarla, y sobre todo, poder reconocer cuándo dicha cultura no se alinea o afecta la consecución de los objetivos organizacionales, (Schein, 2004).

2.1.3. Fortalecimiento de gestión

La capacidad de gestión es una habilidad que tienen las personas u organizaciones para gestionar las tareas en forma rápida y confiable; haciendo uso de mecanismos y estrategias para lograr resultados. (Istvan, Levin, & Burin, 2008), argumenta la capacidad de gestión, presenta la búsqueda de integrar a las familias rurales a la economía de mercado, incrementando sus ingresos y la generación de valor agregado de su producto, teniendo como componentes claves la visión de la organización en su desarrollo para su inserción hacia nuevos mercados, esta situación requiere de una transformación de las comunidades y organizaciones que viven de la subsistencia pasando de ser agricultores a pequeños empresarios. Se necesitan mecanismos de gestión de las organizaciones realizando esfuerzos enormes en la parte de organización y capacitación en gestión empresarial para su desarrollo, (FIDAMERICA RUTA, 2001).

Olsson (1989), define a la capacidad de manejo de gestión empresarial como el factor más importante que incide sobre los resultados de una explotación agropecuaria, así como al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas empresariales que permiten desarrollar mejor las actividades productivas y sociales de manera exitosa y permanente.

Las organizaciones deben identificar los factores que representan mayor importancia para su actividad económica en un entorno expuesto al cambio, a partir de un análisis que permita la identificación de fuerzas que se encuentran en su entorno. El fortalecimiento de la capacidad de gestión es un término que obtuvo mucha importancia desde los años 90 y a menudo se ha relacionado cada vez más con el campo de desarrollo, donde el fortalecimiento de la capacidad, usualmente se refiere a la provisión de apoyo, ofrecida por los gobiernos, instituciones, o incluso individuos, que ayudará a que se obtengan o fortalezcan las habilidades y capacidades necesarias para mejorar el desempeño y el impacto en general. El acceso de los especialistas en esferas estratégicas (conocimiento de los mercados, mecanismos de financiamiento regional, funcionamiento de los organismos de ayuda) permite que las organizaciones de productores mejoren su posición de negociación frente a las entidades con las cuales se reúnen en forma regular (gobierno, empresas agroindustriales y exportadores).

Zehnder, Granda, & Comerón (2002), interpreta la capacidad de gestión, a la buena disposición del productor agropecuario para desarrollar una administración eficiente de los recursos de su organización, en base a un conocimiento integral de su funcionamiento en concordancia con el cumplimiento de objetivos definidos y consensuados con quienes tienen responsabilidades sobre la misma. Por otro lado el

(PNUD, 1999), define como la capacidad empresarial para ampliar y diversificar un negocio o una empresa existente que tiene un elevado potencial de crecimiento. Los empresarios buscan una innovación para aprovechar una oportunidad, movilizar capital, aptitudes de gestión, asumiendo riesgos al abrirse al mercado.

2.1.3.1. **La asociatividad**

Entra a formar parte del desarrollo endógeno de una región y ayuda a la competitividad de una cadena productiva; mediante la conformación de grupos locales con un mismo interés y especialización para el desarrollo de una idea comercial, con el fin de cumplir objetivos y que cuenta con una serie de recursos para existir; recurso humano, tecnológico, económico, inmueble, entre otros (Chadsey, Shelden, & González, 1988). Por otro lado en el ámbito empresarial resulta cada vez más difícil, cuando se opera de manera individual, alcanzar resultados exitosos, por lo que la asociatividad empresarial es la capacidad de una cadena productiva para trabajar juntos, mediante el desarrollo de esquemas de trabajo y gestión, que permitan obtener beneficios en cuanto a disminución de costos y sincronización de la cadena para el aumento de la competitividad (Pérez & Múnera, 2007).

Por lo tanto la asociatividad se basa en un componente de cooperación que se da entre las empresas pequeñas y medianas, en donde cada colaborador anuncia de forma independiente, voluntaria, natural participar con las otras personas mediante su esfuerzo y esmero mutuo, para así poder obtener un objetivo común y claro en beneficio de todos, para Bustamante (2008), la estrategia asociativa busca obtener nuevas técnicas de competitividad, para lo cual es primordial que los socios o dueños tengan principios,

valores y cualidades complementarias, de esta manera crearan reglas y roles que desempeñaran cada participante para que todos como grupo trabajen en armonía.

2.1.3.2. **La importancia de la asociatividad**

Son varios los factores por los cuales se entendería la importancia de la asociatividad, tal es el caso de acceso a beneficios institucionales a través de la gestión como a recursos financieros para la implementación de proyectos de desarrollo productivo, además de capacitación y desarrollo tecnológico. El fomento de la asociatividad se ha convertido en una política de estado, por lo que es importante pensar que la unión hace la fuerza sobre todo cuando se trata de atender a mercados nuevos y buscar el mejoramiento de las capacidades productivas que no se lograría de forma individual. Tanto las instituciones públicas como privadas buscan mejorar la condición de vida de una u otra comunidad a través de la implementación de proyectos productivos y que están encaminados a un grupo de personas de preferencia organizados o bajo el enfoque de conformar asociaciones de pequeños y medianos con la finalidad de fortalecer procesos productivos y comercialización. (Arce, 2006).

2.1.3.3. **Factores que impiden el trabajo en asociatividad**

De acuerdo con la experiencia dentro de los procesos asociativos varios factores impiden el desarrollo de las organizaciones de este tipo sobre todo al momento de generar actividades económicas, ya que generalmente no saben administrar los recursos con los que cuentan y que a la vez también van generando. Factores como el riesgo compartido entre personas que no tienen las mismas capacidades económicas pueden causar que el trabajo asociativo no se fortalezca, ya que se deben cancelar cuotas, multas por la no asistencia a reuniones de trabajo o mingas programadas, cuando existen situaciones como

la donación y entrega total de recursos no genera corresponsabilidad en los beneficiarios de un grupo de personas organizadas y complica el trabajo. También se puede considerar la desorganización del grupo por falta de liderazgo y autoridad que afecta a la toma de decisiones para mejorar los procesos administrativos. Si bien es cierto, los grupos asociativos se conforman para trabajar por el cumplimiento de objetivos comunes, pero en muchas ocasiones los beneficiarios se organizan sin tener una visión o una misión, es decir, no saben por qué se están organizando y nada más tratan de aprovechar ciertas situaciones positivas que ofrecen por el momento en un territorio determinado. Por otro lado la asociatividad conlleva a factores como la dotación de recursos por parte del estado que promueven su organización, pero no necesariamente que se fortalezca, pues en varias ocasiones un grupo de personas se unen nada más por aprovechar la existencia de un proyecto en una comunidad y más aún si todo es regalado y no se plantea una contraparte de los beneficiarios ya sea de forma económica o en mano de obra (valorizada), y de esta forma se genere un empoderamiento del proceso asociativo, (Mejía, 2011).

2.1.4. **Prácticas tecnológicas**

El uso de tecnologías es una alternativa para los productores que buscan mejorar los índices de producción, acorde a las diferentes características de condiciones ambientales y la dieta suministrada a sus animales. La ganadería de leche ha venido atravesando muchos cambios, la evolución de la genética que está a la disposición de todos los productores, ha garantizado animales de un elevado potencial genético y una alta rentabilidad con una mayor producción.

En la actualidad nos encontramos en una época donde la tecnología está muy presente en nuestra vida cotidiana, el desarrollo creciente de innovaciones tecnológicas

ha permitido una introducción al mercado con productos y procesos totalmente nuevos. (Pavón & Hidalgo, 1997). En los últimos años, las tecnologías de la información y comunicación, han contribuido a la generación de innumerables innovaciones tecnológicas; permitiendo cambios importantes en sectores productivos como la industria y la agricultura. Hoy en día las (TIC) inciden positivamente en la competitividad de las cadenas productivas, ya que reducen los costos de producción, agregan valor a los productos y potencializan una oferta exportable de calidad. (INFOAGRO, 2009).

La adopción de tecnologías está referido al conjunto de actividades mentales y prácticas que realiza cada individuo desde que se conoce una novedad hasta que la aplica de manera notable en sus actividades cotidianas y productivas; en el campo de la ganadería el autor se refiere, al conjunto de cambios (técnicos y culturales) que se producen en las unidades de producción como consecuencia de la introducción de innovaciones tecnológicas de forma relativa, (Cuevas et al., 2013). Así mismo adoptar una innovación es un proceso complejo que se ve afectado en un rango amplio por factores de tipo social, económico, productivo, tecnológicos. (Foster & Rosenzweig, 2010).

Por su parte (Velazco et al., 2009); también hace referencia al indicar que la adopción de tecnologías está relacionada con aspectos sociales, ambientales y técnicos, entre los que destacan la edad del productor, tamaño de la unidad de producción (UP), escolaridad, años de experiencia como productor, años de recibir asistencia técnica, hectáreas dedicadas a la actividad, tamaño de la familia, género, tenencia de la tierra, entre las más importantes. La influencia de variables de tipo productivo y económico en la adopción de innovaciones con productores adoptantes que reciben asistencia técnica y

con productores que no cuentan o tiene escasos conocimientos en la adopción de nuevas tecnologías (Cuevas et al., 2013).

2.1.4.1. **Innovación tecnológica**

Según Roberts (1996), la gestión de la innovación puede definirse como “la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes y, la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso”. Los productores que realizan un mayor número de innovaciones en sus predios, asisten a una mayor cantidad de cursos, participan de un mayor número de organizaciones y están vinculados a un mayor número de proyectos, y tienen más fuentes de información que los productores menos innovadores. El objetivo de realizar innovaciones está directamente relacionado con lograr aumentos de rendimiento, mejorar la calidad de los productos, preservar el medio ambiente y mejorar las condiciones de trabajo.

2.1.4.2. **Desarrollo local**

Amartya (1999), aplica la teoría del desarrollo local, puede decirse que éste busca que los individuos de un territorio aumenten sus libertades fundamentales. Y dentro de estas libertades fundamentales, están incluidas las posibilidades que poseen los sujetos de tener oportunidades de desarrollar procesos productivos, que les permitan generar su propio empleo y riqueza, y que además les permitan mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta que esto implica que puedan tener la posibilidad de optar y de vivir de acuerdo a su propia cultura, la posibilidad de cuidar el medio ambiente, de tener acceso a la salud y a la educación, cabe destacar que, a diferencia de la forma

tradicional de buscar el desarrollo de una comunidad, en la que los lineamientos, la manera y la metodología surgen desde el exterior de la comunidad, el desarrollo local parte de las necesidades locales, de los recursos locales y de la decisión de los agentes locales. Éste busca fomentar las capacidades de los individuos y del lugar en el que habitan, busca aumentar esas libertades fundamentales que ellos poseen y retroalimentarlas positivamente. Por ello, el desarrollo local plantea la necesidad de que sea utilizado el potencial endógeno de la zona, y se fomente la innovación y la creación de empresas locales, donde el actor social que promueve el desarrollo se convierte en un agente de desarrollo y a él le competen diferentes tareas.

Para Velásquez (2002), el desarrollo local se puede considerar como un modelo alternativo de desarrollo donde aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto de globalización. Desde este punto de vista el desafío para las sociedades locales está planteado en términos de insertarse en forma competitiva en lo global, capitalizando al máximo sus capacidades locales y regionales a través de las estrategias de los diferentes actores en juego.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Desarrollo personal

El desarrollo personal es un proceso mediante el cual las personas intentamos llegar a acrecentar todas nuestras potencialidades o fortalezas para alcanzar nuestros objetivos, deseos, inquietudes, anhelos, etc., movidos por un interés de superación, así como por la necesidad de dar un sentido a la vida.

Brito Challa lo define como “una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”.

2.2.2. **Proyecto de vida**

El proyecto o plan de vida representa en su conjunto, “lo que el individuo quiere ser” y “lo que él va a hacer” en determinados momentos de su vida, así como las posibilidades de lograrlo, se asocia al concepto de realización personal, donde lleva a las personas a definir conscientemente las opciones que puede tener para conducir su vida y alcanzar el destino que se propone, se debe contemplar tres aspectos fundamentales: visión, misión y metas. (D’angelo, 1986).

2.2.3. **Liderazgo**

Es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas, es decir la persona líder es aquella que busca el bienestar de todos no solo individual sino también colectivo. También mediante el líder se lograra mejorar la cadena de productividad o asociación que se pretenda estipular ya sea con su visión, misión, esta permitirá realizar trabajos óptimos y obtener resultados positivos en beneficio de todos.(Daft, 2006).

2.2.4. **Motivación**

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción que está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, empuja al individuo

a la búsqueda continua de mejores situaciones de alto desempeño, disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. (Kinicki & Kreitner, 2003).

2.2.5. **Colectivismo**

El Colectivismo se asocia al predominio de la cooperación y de la búsqueda de armonía, frente a la defensa asertiva de intereses y opiniones individuales. Igualmente, se vincula a la preferencia por el tratamiento personalizado o individualizado, frente a un tratamiento estandarizado e impersonal, así como a la resolución de problemas y trabajos mediante "contactos", se asocian al colectivismo (Zubieta, Páez, & Gissi, 2017).

2.2.6. **Surgimiento de conflictos**

Es común el surgimiento de conflictos en la medida que todos los individuos tienen sus propios intereses, deseos, preocupaciones, ideas, opiniones y maneras de percibir la realidad. Los mismos son tan inevitables como necesarios, pero los resultados y el provecho que se les pueda sacar dependen de cómo se aborden; en este sentido, podrán oficiar como motor de cambio o paralizar y desgastar al grupo. “El conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyecto entre los miembros de un grupo o de la organización”. Estos pueden ser opuestos o divergentes; además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada. (Istvan, Levin, & Burin, 2008).

2.2.7. **Cultura**

La cultura se refiere a la estructura profunda de la organización, enraizada en los valores, creencias y supuestos de base de sus miembros, la interacción y procesos de

socialización difunden la cultura, le dan su estabilidad y a la vez, le otorgan cierta fragilidad a causa de su dependencia de los sistemas individuales de aprensión del conocimiento acción (Denison, 1996).

2.2.8. Los valores

Los valores de una persona hacen referencia a los principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento, asociado a un conjunto de actividades, creando en ellos, el sentido del compromiso social, ante la gerencia organizacional y comportamientos en el trabajo, diferentes a las personas que tienen otra serie de valores. En tal sentido, los valores suelen ser establecidos para toda la organización, donde sólo cada director y otros miembros de la organización se convierten en los guías y mediadores para desarrollarlos. (Salazar, 2002).

2.2.9. Confianza

La confianza es un valor muy importante en las personas, grupos o asociaciones, para llegar a la confianza se requiere de conocer los valores y objetivos y estar dispuesto a respetar y cumplir las reglas que se han planteado como organización. Así mismo generar la confianza requiere de tiempo disposición y cambios, no es nada fácil obtenerla de inmediato, pero si existen estrategias para lograrlo y manejarlo.

2.2.10. Comunicación

Para que una organización o asociación salga adelante es necesario tener comunicación constante, estar al tanto de todo, ser informativo ya que una comunicación eficaz es una comunicación transparente. Sin una buena comunicación difícilmente se lograrán relaciones duraderas y menos una organización exitosa es por eso que desde un

inicio se tienen que plantear reglas, valores para que cada dueño o socio de un negocio informe o manifieste de lo que está sucediendo o como es el ambiente en el que están trabajando, en una organización con una buena comunicación de todos los asociados tendrán acceso a la información estratégica y tendrán acceso a la información de los resultados económicos de la gestión.

2.2.11. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, basándose en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, donde se establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresas. (Jones, 2008).

2.2.12. Actitudes sociales

Son relaciones interpersonales en el trabajo se desarrollan y fortalecen a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y formas de hacer y entender las cosas para el desarrollo de una labor; además, contemplan los sentimientos, actitudes y percepciones positivas o negativas que se tienen hacia pares, jefes o subordinados con quienes existe contacto directo o indirecto. (Katz & Kahn, 1999).

2.2.13. Individualismo

Es un conjunto de creencias, valores y prácticas culturales en el que los objetivos individuales predominan sobre los grupales. De forma opuesta, el colectivismo como síndrome cultural, se asocia a una dependencia de las personas con respecto a los grupos. (Morales & Vega , 1992).

2.2.14. Conformismo

El conformismo es el cambio de creencias o conductas debido a la presión de un grupo, que modifica las disposiciones previas del sujeto en la dirección de la norma establecida por el colectivo en cuestión, definiéndose como la actitud que el ser humano puede tener ante la vida y las diferentes situaciones que le tocan vivir día a día, esa aceptación se vuelve negativo en tanto y en cuanto la persona se caracteriza por aceptar todo aquello que le sucede independientemente de que eso sea negativo o positivo y no hacer nada para luchar en contra de lo que no le gusta o satisface.

2.2.15. Estrategias

Las estrategias se pueden definirse como las líneas prioritarias de acción, los caminos más adecuados, las formas más efectivas para conseguir nuestros objetivos, explorando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estas decisiones estratégicas deben ser flexibles según las circunstancias que se presenten. (Peña, 2004)

2.2.16. Visión organizacional

Es una idea del tipo de desarrollo que queremos para nuestra comunidad o ciudad, es decir “como imaginamos a nuestro pueblo o a nuestra comunidad de aquí a un tiempo”,

la visión representa hacia donde pretende llegar una empresa en el futuro, así como las personas y recursos involucrados en lograr la visión. (Serrano, 2011).

2.2.17. **Misión organizacional**

Es la expresión breve que refleja a qué se dedica una empresa, a quién pretende satisfacer y con qué; enfatizando en su capacidad competitiva de largo plazo, que la hace diferente de otra empresa, es algo que debe reflejarse en resultados positivos partiendo desde un enfoque del fortalecimiento y cooperación entre los dueños o representantes, es el punto de partida de conseguir lo que se está planteando.(Serrano, 2011)

2.2.18. **El compromiso**

Es el compromiso que debe tener cada socio o dueño de una organización, donde tiene que ser compacto preciso y leal; el compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo, se facilita si los líderes incentivan la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna.

2.2.19. **Participación activa**

Se relaciona con la defensa de intereses de los integrantes de asociaciones u organizaciones; no necesariamente se relaciona con el Estado. Hablábamos de que la visión compartida tiene un efecto multiplicador de energías; por eso, lo que una entidad de promoción debe buscar en su tarea de fortalecer una organización es que los líderes reconozcan que sin la participación activa de cada uno de los asociados el proyecto no va a salir adelante.(UNICEF, 2017).

2.2.19.1. **Capital humano**

Para poder realizar mejoras dentro de la organización, sin tener que invertir una gran cantidad de dinero, lo que debe de realizarse es una mejora en el desempeño del personal; siendo los trabajadores uno de los factores claves del éxito de una organización, su desempeño influye indirectamente en el buen funcionamiento de la empresa, donde el activo más importante dentro de una organización es el recurso humano ya que es éste quien le proporciona una diferencia competitiva, y a pesar de esto, en la práctica no es gestionado ni medido. (Snell, Bohlander, & Borrego, 2013)

La gestión es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización, donde son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad, tratando de realizar diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio tomando acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

2.2.20. **Emprendedor**

Es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, que posee iniciativa propia y un espíritu especial, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro, es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno le favorece para alcanzar las metas que se proponga. El emprendedor posee la característica de ser innovador que significa introducir un cambio, éste puede ocurrir en la estructura social, en la gestión pública, en la elaboración de un producto.

2.2.21. **Calidad de vida**

La calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado a la realización de las potencialidades de la persona; posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos, es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social, incluye como aspectos subjetivos, expresión emocional, seguridad percibida, productividad personal y salud percibida, como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico, social, la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (Maldonado, 2000).

2.2.22. **Sostenibilidad**

La innovación tecnológica permanente y las modificaciones que experimenta la organización social, hacen que el desarrollo sostenible sea un proceso dinámico; el ritmo de cambio es un factor importante para la determinación del desarrollo sostenible, así mismo las tasas de cambio influyen en el comportamiento de los sistemas sociales, ecológicos y económicos. (Froger & Zyla, 1998).

2.2.22.1. **Producción**

La producción es una actividad realizada bajo el control y la responsabilidad de una unidad institucional que utiliza mano de obra, capital y bienes y servicios, para producir otros bienes y servicios, la producción no abarca los procesos puramente naturales que tienen lugar sin la intervención o la dirección humana. (Vignatt, 2007).

2.2.23. **Producción de leche**

La producción es una actividad realizada bajo el control y la responsabilidad de una unidad institucional que utiliza mano de obra, capital y bienes y servicios, para

producir otros bienes y servicios, la producción no abarca los procesos puramente naturales que tienen lugar sin la intervención o la dirección humana. (Vignatt, 2007).

2.2.24. **Calidad**

La conceptualización de calidad abarca diferentes niveles de comprensión, pero lo importante es aplicar ese entendimiento en el beneficio conjunto de los actores en la cadena productiva en la relación calidad - precio. La calidad significa mejorar en productividad, optimización de recursos, reducción de costos, mayor competitividad (mayor calidad a menor precio), penetración en el mercado con un resultado final de permanencia y creación de empleo. (Sánchez, 2010).

2.2.25. **Poder de negociación**

Los proveedores ejercen un papel fundamental, ya que son los que surten a la empresa de los insumos necesarios para el proceso productivo, por lo tanto, pueden negociar el precio de estos productos, así como la variación de la calidad de los mismos; en el sector lácteo el grado de dependencia con los proveedores es alto, dentro de los cuales se encuentran los ganaderos que comercializan la leche ordeñada del ganado y centros de acopio, los agricultores, productores, maquinarias y equipos necesarios para la elaboración de diversos productos.

2.2.26. **Rentabilidad**

La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas y activos; esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta

medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades.
(Gitman, 1992).

2.3. HÍPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis general

- El fortalecimiento de capacidad organizacional y compromiso de todos los miembros dentro de las tres asociaciones permitirá mejorar los niveles de productividad.

Hipótesis específicos

- Si dentro de las asociaciones se encuentran comportamientos individuales y actitudes negativas, menor será la posibilidad de lograr sus objetivos comunes de forma conjunta.
- El compromiso, la participación activa y articulación de todos los miembros de las tres asociaciones permitirá mayores resultados en el desarrollo de la capacidad de gestión en la búsqueda de nuevos horizontes.
- Las asociaciones con capacidad de gestión fortalecida y aplicación de las prácticas tecnológicas en los productores contribuirán a incrementar la productividad actual de su producto permitiendo desarrollar la capacidad de negociación para insertarse a nuevos mercados.

Tabla 7
Operacionalización de variables

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Operacionalización | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | Variables | Dimensiones | Indicadores |
| P1. ¿Cuáles son las actitudes de los productores pecuarios que no les permite fortalecerse como asociación en el distrito de Atuncolla? | Identificar los comportamientos negativos de los productores que dificulta el fortalecimiento organizacional en las tres asociaciones del distrito de Atuncolla. | Si dentro de las asociaciones se encuentran comportamientos individuales y actitudes negativas, menor será la posibilidad de lograr sus objetivos comunes de forma conjunta. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Fortalecimiento organizacional ○ Cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ○ Comportamiento Organizacional ○ Clima organizacional | Desarrollo personal de Proyecto de vida. Liderazgo Motivación Colectivismo confianza Manejo de conflictos Cultura Comunicación Trabajo en equipo Actitudes sociales Individualismo Colectivismo Conformismo. |
| P2. ¿Qué factores influyen en el compromiso y participación activa de los miembros de las tres asociaciones que limitan la capacidad de gestión empresarial? | Identificar y analizar el grado de compromiso y participación de los miembros considerando la capacidad de gestión de forma conjunta dentro de las tres asociaciones del distrito de Atuncolla | El compromiso, la participación activa y articulación de todos los miembros en las tres asociaciones permitirá mayores resultados en el desarrollo de la capacidad de gestión en la búsqueda de nuevos horizontes. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Fortalecimiento de gestión | <ul style="list-style-type: none"> ○ Asociatividad | Estrategias Visión y misión organizacional. Compromiso Capital humano Participación activa Gestión Emprendedor |
| P3. ¿De qué manera la aplicación de las prácticas tecnológicas contribuye al incremento en volumen y calidad del producto? | Analizar y describir de qué manera el productor agropecuario aplica las prácticas tecnológicas en su hato ganadero. | Las asociaciones con capacidad de gestión fortalecida y aplicación de las prácticas tecnológicas en los productores contribuirán a incrementar la productividad actual de su producto permitiendo desarrollar la capacidad de negociación para insertarse a nuevos mercados. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Practicas Tecnológicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovación tecnológicas ○ Desarrollo local | Producción de leche Poder de negociación Rentabilidad Sostenibilidad Calidad de vida |

Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente tesis está planteada desde una metodología cualitativa y cuantitativa (mixta), constituida desde una investigación comparativa descriptiva que está orientada a describir las variables planteadas en los objetivos, el mismo que nos permitirá explicar y analizar los diversos factores que influyen en el comportamiento organizacional teniendo como instrumento principal la observación. El análisis y la recopilación de información se realizaron a través de diferentes métodos e instrumentos de investigación.

La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por esto en los estudios cualitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores. (Geertz, 2000).

Método cuantitativo, es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y analizar toda la información numérica que se tiene, los métodos cuantitativos utilizan valores cuantificables como porcentajes.

Método comparativo, tiene como objetivo la búsqueda de similitudes y disimilitudes, dado que la comparación se basa en el criterio de homogeneidad; siendo la identidad de clase el elemento que legitima la comparación se compara entonces lo que pertenece al mismo género o especie. Las disimilaridades se presentan como lo que diferencia a la especie de su género, y esto no es lo mismo que señalar las variaciones internas de una misma clase; por lo cual se requiere de un trabajo sistemático y riguroso que implique la definición previa de las propiedades y los atributos posibles de ser comparados. (Sartori, 1984).

Ejes de investigación

- Proyectos ejecutados en el distrito de Atuncolla.
- Participación de asociaciones.

Niveles de análisis

- Factores de comportamiento organizacional.
- Capacidad de gestión organizacional.
- Aplicación de prácticas tecnológicas.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Población

El universo de estudio, está conformado por la población, que conforman tres asociaciones entre mujeres y varones, los cuales fueron participes de la intervención de los proyectos ejecutados en el distrito de Atuncolla, mencionamos las siguientes asociaciones.

Asociación de productores lácteos GALAC, conformado por 30 socios.

Asociación LOS LEGALES del lago centro poblado San José de Principio, conformado por 25 socios.

Asociación de productores agropecuarios SAN ISIDRO, conformados por 25 socios.

Teniendo un total de 80 socios como población investigada; dedicados a la crianza del ganado vacuno lechero, ubicados en las diferentes comunidades y sectores del distrito de Atuncolla.

3.2.2. **Muestra**

La muestra de población es un total de 80 socios productores que representa el 100% conformada por tres asociaciones.

Para la presente investigación el tamaño de muestra que se tomó para la obtención de resultados es de 45 socios seleccionados, esta representa el 56% del total de la población investigada aplicando la regla de tres simple.

La selección de los participantes fue tipo muestreo probabilístico, aleatorio simple, que nos permitió seleccionar al azar mediante el registro de población de cada asociación⁵, para la sección de líderes se utilizó el muestreo estratificado, que consiste

⁵ Base de datos del proyecto (servicios de extensión tecnológica y pasantías tecnologías en la producción comercial de lácteos, ver anexo 03, 04, 05).

en dividir la población total en tres estratos según sus características y elegir una muestra por aleatorio simple, para luego obtener el total del resultado por cada estrato.

Dónde:

Para la elección del tamaño de la muestra representativa se aplica la siguiente fórmula estadística.

$$N = \frac{NPQ}{(N - 1)E + PQ}$$

Dónde se denota:

n= Muestra.

N= Universo - Población

P = Valor supuesto de fracaso 50% = 0.5

Q = Valor supuesto de éxito 50% = 0.5

l= Para obtener tamaño de muestra corregida.

E= Margen de error=0.005

Reemplazando:

$$N = \frac{(80)(0.50)(0.50)}{(100-1)0.0025+(0.50)(0.50)} = 45.22$$

Dónde:

N = Población = 80

.n = Tamaño de muestra =45

Se obtuvo el tamaño de muestreo aleatorio simple, en base a 45 socios de las tres asociaciones entre varones y mujeres; para dicha investigación también se seleccionaron

a informantes claves dirigentes, líderes(as), pertenecientes a cada asociación del distrito de Atuncolla.

Tabla 8
Población y muestra de estudio de tres asociaciones Atuncolla

| <i>Asociaciones</i> | <i>N° de Socios</i> | <i>de %</i> | <i>Productores/productores líderes</i> |
|---------------------|---------------------|-------------|--|
| <i>GALAC</i> | <i>30</i> | <i>38%</i> | <i>15</i> |
| <i>LOSLEGALES</i> | <i>25</i> | <i>31%</i> | <i>15</i> |
| <i>SAN ISIDRO</i> | <i>25</i> | <i>31%</i> | <i>15</i> |
| <i>TOTAL</i> | <i>80</i> | <i>100%</i> | <i>45</i> |

Elaboración propia, encuesta aplicada 2017.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

3.3.1. Técnicas

Para el objetivo específico I, utilizamos el método cuantitativo predominantemente como también cualitativo utilizando el instrumento de encuesta (ver anexo 01 y 02) para obtener información de los informantes claves; con respecto al objetivo específico II: el método que se ha utilizado es cuantitativo, realizando encuestas y cualitativo donde nos permitió registrar los testimonios de las entrevistas (anexo figuras 41 y 42); para el objetivo III, utilizamos las técnicas de encuestas y cuestionario el cual nos permitió recopilar información (anexo figuras 39 y 40).

- **Entrevista**, es una técnica de recojo de datos, información, es flexible, fácil y más completa; que permite retroalimentar preguntas con respuestas, también es un proceso dinámico de comunicación interpersonal en el cual dos o más personas conversan para tratar un asunto. (Eggander, 2006).

Esta herramienta en profundidad fue utilizada mediante una selección previa al proceso de observación participante, identificando a los informantes claves de cada asociación del distrito de Atuncolla. Entremezclando con la técnica de la observación participante, lo cual es aplicable en los diferentes procesos de diálogo llevados a cabo en diferentes fechas donde intentamos ver la situación de la forma como lo ven nuestros informantes y comprender la realidad tal como es, teniendo un carácter cualitativo y personalizado.

- **Encuestas**, es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas y dirigidas a una muestra representativa en este caso sería a 45 productores (as) que pertenecen a las tres asociaciones, con la finalidad de conocer estados de opinión, características aplicadas en una base de datos, que ayudara a tamizar en porcentajes y comprender la situación actual en la que encuentran.

- **Observación participante**, consiste en el uso sistémico de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que deseamos estudiar. La observación se constituye como método y técnica, en el campo de la investigación cualitativa, por ello dentro de la teoría de la observación, se desarrolla la observación participante y la auto observación (Geertz, 2000).

Por ser una investigación cualitativa y cuantitativa, la recopilación de los datos se dio fundamentalmente mediante la observación participante, una convivencia directa con la población en vista de que estuvimos vinculados directamente con las asociaciones como, “Galac, San José de Principio y San Isidro”, población en estudio, en ese sentido se

utilizó una serie de accesorios como notas de campo, grabadoras, cámaras fotográficas, cuestionarios dirigidos a los informantes claves identificados mediante la observación.

- **Información secundaria**, consiste en la revisión de información de las diversas instituciones que intervinieron en el distrito:

- Proyecto “Servicios de extensión tecnológica y pasantías tecnológicas en la producción comercial de lácteos” CONCYTEC-CEDER, teniendo la facilidad de acceder a la base de datos donde detalla la información personal de cada uno de los beneficiarios como son: tendencia de tierras en hectáreas, soportabilidad forrajera, cantidad de ganado vacuno por categoría, producción día/leche, comercialización y valor de venta.

- Por otro lado la planta GALAC, facilito los registros de volumen y producción total de cada uno de los socios proveedores a la planta, esto con la finalidad de informar acerca de la aplicación del cuestionario, con los objetivos planteados.

3.3.2. Instrumentos

- **Cuestionario**, es el instrumento más utilizado, implica un conjunto determinado de preguntas respecto a una o más variables a medir. Suele profundizar más que una encuesta, este instrumento fue dirigido a los informantes claves identificados mediante la observación.

- **Guías de entrevista**, es un instrumento de recojo de datos, que consiste en un dialogo directo y espontaneo, con el productor agropecuario con el propósito de entablar un discurso convencional.

- **Diario de campo**, es un instrumento en donde cotidianamente registramos información primaria de los productores tomando nota de los diferentes acontecimientos, quedando registrado en el diario de campo, permitiéndonos producir sucesivamente información escrita que aportara a nuestra investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DATOS GENERALES

Tabla 9
Número de integrantes y porcentaje según asociaciones

| ASOCIACIONES | N° DE INTEGRANTES | % |
|-------------------|-------------------|-------------|
| GALAC | 30 | 38% |
| LOSLEGALES | 25 | 31% |
| SAN ISIDRO | 25 | 31% |
| TOTAL | 80 | 100% |

Elaboración propia, encuesta aplicada 2017.

En la tabla N° 09, muestra los resultados de productores dedicados a la crianza de ganado lechero que pertenecen a tres asociaciones. La asociación Galac está conformada por 30 socios activos que representa el 38% (ver anexo 03), la asociación Los Legales está integrada por 25 socios que representa el 31% (ver anexo 04) y la asociación San Isidro (ver anexo 05) está conformada por 25 socios alcanzando el 31% haciendo un total de 80 integrantes dedicados a la crianza de ganado lechero, como se muestra en el siguiente cuadro.

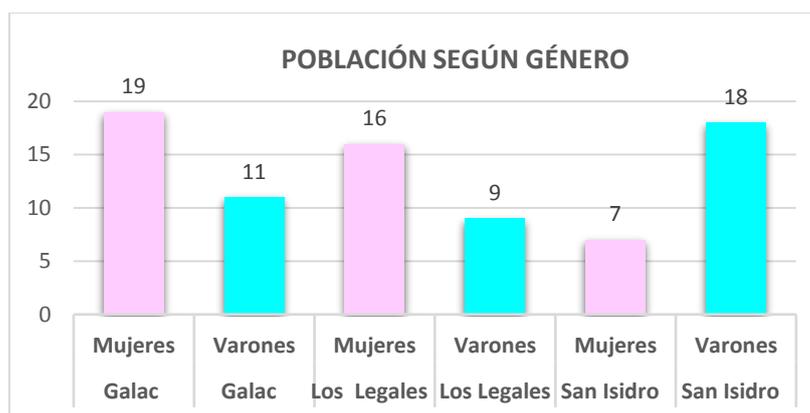


Figura 2. Población de asociaciones según género (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

La figura N° 01 nos muestra la población según género de tres asociaciones, donde se muestra la siguiente información. Dentro de la asociación de Galac cuenta con 19 mujeres y 11 varones formando un total de 30 socios, la asociación Los Legales del Lago está conformada por 16 mujeres y 9 varones haciendo un total de 25 socios; se puede observar que en las dos asociaciones existe algunas diferencias sustanciales de la cantidad de integrantes de varones, donde se denota que la cantidad proporcional de mujeres tiene mayor estabilidad en sus hatos ganaderos por lo tanto son encargadas de llevar el cuidado y manejo de la crianza del ganado lechero, la asociación de San Isidro está conformada por 7 mujeres y 18 varones haciendo un total de 25 socios, dentro de esta asociación se aprecia un mayor integrantes varones, ello demuestra que la mayor parte de varones se dedican a la crianza de ganado vacuno por ello tienen mayor estabilidad en sus hatos ganaderos.



Figura 3. Gráfico Significado y conocimiento del líder en su asociación (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

El liderazgo es la capacidad indispensable para el desarrollo personal y crecimiento organizacional basada en las relaciones de confianza con el grupo que moviliza las sinergias y los recursos de forma sostenible, generando compromiso, confianza, responsabilidad y motivación para obtener el resultado de efectividad en el equipo de trabajo; en tal sentido en la investigación se ha observado minuciosamente a productores esencialmente activos, responsables y motivados; unos parte de la junta directiva y otros integrantes de la asociación para así poder aplicar las encuestas mostrando los siguientes resultados, un grupo mayoritario de líderes y parte de la junta directiva de las tres organizaciones afirman que si conocen sobre el significado de liderazgo, en su mayoría son personas capaces de proponer algunas ideas y manejar grupos de forma asertiva, el liderazgo lo han obtenido en el transcurso del tiempo y con el apoyo de la intervención de algunas instituciones que están avocadas al desarrollo de capacidades, con esfuerzo e iniciativa propia, participando activamente en las diferentes actividades desarrolladas en ámbito, teniendo como referencia a las pasantías realizadas a nivel local y regional hasta nacional llegando a conocer diferentes realidades de pequeñas empresas que en su mayoría han sido conformadas por asociaciones, en la actualidad tienen iniciativa y esfuerzo propio estando en proceso de llegar al éxito. Estas

realidades visuales, son ejemplos de éxito, iniciativa y motivación a la participación conjunta para lograr el fortalecimiento organizacional. Por otro lado, un grupo minoritario de la junta directiva aún no tienen bien claro el significado de ser líder, este pequeño grupo son socios que han asumido cargos teniendo como privilegio el mando de autoridad y por ende se consideran un líder dentro de su asociación, sin embargo, carecen del manejo social de grupo, ya sea por falta de capacitación, información en la parte social, falta de interés a nivel personal etc.

A si mismo los líderes mencionan que para el logro del éxito de las asociaciones es necesario la participación y apoyo de todos socios. Mencionando lo siguiente:

En la provincia de Sicuani, hemos visto pequeñas empresas de flores, asociaciones de floricultores donde los proveedores son los socios que se dedican a ello, proveedores de cuyes, artesanía etc. (Francisco Apaza).

Así mismo también, en Arequipa existen las CALES, que son plantas de acopio que formaron los productores de leche, y que hoy venden su producto a Gloria, Laive y otros, (Máximo Vilca, anexos figuras 43 y 44).

De la misma forma yo he viajado hasta los EE. UU. He visto como es la artesanía allí y como las organizaciones trabajan para vender esos productos desde nuestro Perú y Puno, también allí nos capacitan sobre el liderazgo, por eso yo cuando gestiono algo no solo tiene que ser para mí, sino para todos mis socios. (Eusebia Gutiérrez).



Figura 4. Intercambio de experiencia de líderes en el manejo de crianza.

Los líderes dentro de las asociaciones son ejes fundamentales porque son aquellas las que proponen, participan y dan conocer el estado de sus asociaciones.



Figura 5. Modelo de tecnológica aplicada por el líder.

Los líderes son modelos en la que otro productor puede observar y adquirir nuevos conocimientos y/o experiencias que pueden ser replicadas en sus hatos ganaderos.

4.2. COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN



Figura 6. Gráfico Conocimiento y aplicación de las funciones de la directiva (productor).

Las funciones y/o rol es una responsabilidad general que tiene el dirigente con su organización y la gente que la compone; donde el rol surge de las necesidades e intereses de la organización respectiva. (*Manual básico para dirigentes - Ceder*); como resultado a nuestras encuestas y entrevista aplicadas a los productores, se tiene como resultado el 60% de los productores (as) manifiestan que la junta directiva si conocen sus funciones dentro sus organizaciones, indican que la directiva tiene como función hacer cumplir las normas establecidas del estatuto, informar, dar pautas de solución a las diferentes situaciones que se presentan dentro de la asociación, como representar a sus asociados participando en la gestión para el beneficio de todos. Sin embargo con la observación participante realizada en las diferentes actividades como capacitaciones y reuniones se ha apreciado que existe una dificultad notable en las responsabilidades por parte de la directiva donde no todos, cumplen sus funciones establecidas, al momento de presentar propuestas de planes de negocio (Agroideas, Procompite y otros), los dirigentes de la asociaciones mostraban dejadez en la regularización de documentación, falta de iniciativa de reunir a los socios, mostrando actitudes conformistas, siendo uno de los factores por el cual existen asociaciones desorganizadas.

Por otra parte los productores considerados líderes indican que tratan de sensibilizar y comunicar para trabajar de forma organizada con los miembros de su asociación en las diferentes actividades, como líderes interceden en las reuniones que son llevadas por la organización; ellos muestran siempre una actitud positiva, sin embargo el trabajo de una organización tiene que ser articulada entre todos los miembros, los líderes mencionan, que para trabajar y lograr proyectos, recursos se necesita la participación activa de todos los miembros y sobre todo la iniciativa y responsabilidad de los dirigentes.

El 40% de los productores mencionan que la junta directiva de asociación, aún no conoce y no ponen en práctica sus funciones, por diversas razones; ellos indican que la directiva aprovecha su cargo haciendo mal uso de los fondos adquiridos que ha venido recolectando para las diferentes actividades, buscan beneficios personales, y no cumplen con las actividades programas, y en algunos casos ocultan información, creando desconfianza, perdiendo credibilidad de sus asociados, generándose conflictos y actitudes negativas dentro de la asociación. Los miembros también indican que sus dirigentes no conocen sus funciones porque son obligados a asumir un cargo como directivo, motivo por el cual no saben cómo conducir el rumbo de su asociación, no tienen compromiso de cargo y solo esperan pasar el tiempo y renovar para la siguiente gestión.

Tal como menciona el siguiente informante:

Yo era parte de la directiva en la anterior gestión, pero a mí me eligieron a la fuerza por mayoría, y no conocía mis funciones en ese momento, tenía miedo, después el presidente de la asociación quería yo sola gestione recursos, porque él nunca tenía tiempo y no le interesaba la asociación, sin embargo mis compañeros no tomaron en cuenta el esfuerzo que yo realizaba, solo recibí críticas de parte de

mis compañeros, porque pensaban que estaba usurpando el cargo del presidente, así mismo como tesorera manejaba dinero y ellos me presionaban para las rendiciones donde nunca estaban conformes, por eso no me gustaría ser directiva de nuevo, no es fácil. Por eso algunos cuando son elegidos a fuerza no quieren trabajar con voluntad, solo están esperando terminar su gestión. (Beatriz Choque-miembro de la asociación Galac.



Figura 7. Funciones del directivo dentro de una organización.

Los directivos reúnen a sus asociados para informar sobre el avance de las actividades realizadas y participación de los socios en la gestión de un plan de negocio (Pro compite).

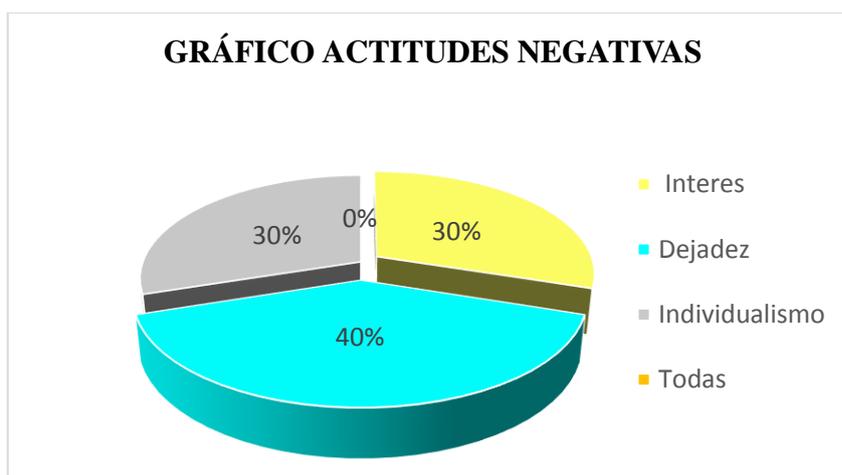


Figura 8. Gráfico Actitudes negativas con frecuencia en la asociación (Líderes) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

En diferentes instituciones, siempre ha existido actitudes negativas por parte de los integrantes por diversos factores que no les permiten trabajar de forma conjunta, sin embargo, se ha buscado diversas alternativas de solución para limar estas dificultades, dando algunos resultados positivos como también otras han fracasado, ya que conformar un grupo de trabajo implica, responsabilidad para trabajar por el cumplimiento de los objetivos comunes.

La mayoría de las asociaciones en el distrito de Atuncolla se han formado con la simple finalidad de lograr algunos bienes dotados por parte de las diferentes instituciones, llevando a una mayoría de personas al facilismo y asistencialismo condicionado, presentándose en muchos casos actitudes negativas por parte de los integrantes, al momento de plantear algunas actividades con mayor grado de compromiso y esfuerzo como aportes de contrapartidas, según el autor (Mejía, 2011).

Los líderes y/o miembros de la junta directiva indican que un 40% de sus asociados muestran como actitud negativa la dejadedez al momento de participar en las diferentes actividades como capacitaciones en temas de desarrollo de capacidades,

organizados por el proyecto Ceder, porque indican que esos temas no eran relevantes, ellos prefieren participar en temas de manejo técnico de crianza del ganado lechero, así mismo en las reuniones programadas ellos muestran inasistencia, por otro lado, el 30% está reflejado por aquellos socios que muestran como actitud negativa el interés. Este grupo sencillamente ve sus intereses personales condicionados a participar solo con la finalidad de obtener algún bien, aprovechándose de algunas situaciones como recursos obtenidos por la gestión de sus compañeros.

El 30% de los socios tienen como actitud negativa el individualismo; siendo independientes sin pensar en los objetivos comunes, buscando satisfacer sus propios beneficios de forma individual, oponiéndose a las intervenciones de sus compañeros, manteniéndose ajeno a las actividades programadas por la mayoría de los socios, generando malos hábitos de actitud y comportamiento que dificulta la participación activa de la organización.



Figura 9. Irregular asistencia de socios en participación en actividades (Elaboración propia).

Existe muy poca participación de los productores en las diferentes actividades y temas de desarrollo programadas.



Figura 10. Poca participación e interés de los socios en los cursos (Elaboración propia).

La falta interés y participación de los socios se muestra en los cursos de capacitación en organización y desarrollo de capacidades, donde un porcentaje mínimos de productores asisten a estas actividades con la finalidad de obtener mayor conocimiento en temas, asociatividad y desarrollo de capacidades, sin embargo, la mayoría de los socios indican que son temas triviales y prefieren dedicarse a otras actividades.

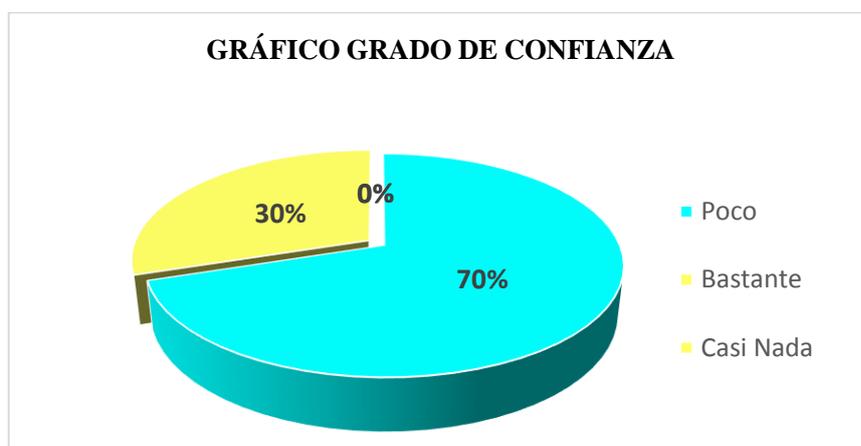


Figura 11. Gráfico Grado de confianza con los socios (líderes) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

El éxito de una asociación es la comunicación y confianza entre todos los participantes, de esta manera se pueden definir metas, objetivos, compromiso, mediante la planificación entre todos los miembros, el respeto a las ideas de los demás y confianza define el clima positivo en el equipo de trabajo.

El 70% de los líderes y miembros de la junta directiva manifiestan que tienen poca confianza con sus asociados, por diferentes factores que se presentan: cambio de gestión continua, inserción de nuevos socios, y sobre todo la desconfianza se genera cuando la directiva pierde credibilidad al no informar sobre las gestiones realizadas y la falta de rendición de cuentas claras de movimientos económicos generados por las diversas actividades, como consecuencia es la desorganización de algunos miembros de la asociación, generándose la desunión y conformismo en cada uno de ellos siendo una limitante cuando se requiere la participación conjunta de todos los socios.

El 30% de los líderes y/o directiva tienen como respuesta “bastante” afirman que a pesar de las diferentes dificultades que se ha presentado dentro del grupo ellos tienen una confianza con sus asociados finalidad que les permite organizar algunas actividades gracias a la participación activa que existe dentro de la asociación. Los líderes mencionan que cultivar este valor “confianza” es muy importante, puesto que la falta de confianza puede conllevar a la deserción de la asociación.

4.2.1. Organización hace cinco años atrás (productores)

Las instituciones del estado dieron mayores oportunidades a organizaciones formalizadas, desde entonces en el distrito de Atuncolla se han estado formando asociaciones para tener la facilidad de participar, recibir bienes y recursos con

dependencia asistencialista, bastando con cumplir con algunos requisitos de documentación. Desde entonces nace la necesidad de conformar asociaciones de forma voluntaria los líderes y los miembros de la junta directiva de las tres asociaciones manifiestan que hace cinco años atrás solo eran pocos integrantes en su mayoría motivados a conseguir bienes y recursos para el crecimiento de la asociación, sin embargo no tomaron en cuenta algunas normas internas para generar compromiso y participación activa de todos los actores involucrados sobre todo al momento de integrar nuevos socios, por lo que en la actualidad se presenta actitudes negativas y falta de compromiso por algunos integrantes, mostrando intereses personales e individualistas generadas en su mayoría por la desconfianza en sus dirigentes, y con ello se va dificultando los objetivos de la asociación.

Tal como menciona el siguiente informante:

Yo soy unos de los socios más antiguos de la asociación, Hace cinco años atrás nosotros erábamos más unidos, queríamos lograr varias cosas para nuestra asociación, por eso gestionamos y ganamos proyectos con el Gobierno Regional, Pradera,...hemos sacado porongos, mandiles, hasta ordeñadora hemos la planta Galac en esos años incluso ha ganado un Procompite y se ha implementado el con el apoyo del Gobierno Regional, después habido malos manejos de los dirigentes y los proyectistas, con el nombre de la asociación han sacado cosas (bienes) solo para ellos,.... Luego varios socios antiguos se fueron de la asociación y se integraron nuevos socios algunos con ganas de trabajar y otros solo para recibir beneficios y así estamos ahora, por ejemplo ese proyecto de Concytec, no hemos gestionado de forma conjunta, solo el presidente y el proyectista lo han realizado, pero los socios no tenían conocimiento, a la ultima

hora nos hemos enterado que habíamos ganado un proyecto, mis compañeros no estaban de acuerdo porque ellos querían proyectos que regalan módulos (equipos, porongos, ordeñadoras, y otros bienes), no tanto capacitaciones; pero ahora al menos sabemos utilizar y aplicar algunas tecnologías para criar mejor nuestro ganado, gracias a los doctores que nos asesoraron mejor que el municipio, pero no estamos organizados nosotros, ya deberíamos presentarnos a otros proyectos, pero casi nadie quiere poner cuota para gestionar nuevos proyectos....(informante clave)⁶

⁶Asociación de productores de lácteos GALAC, Atuncolla Illpa. Puno.

4.3. GRADO DE COMPROMISO Y CAPACIDAD DE GESTIÓN

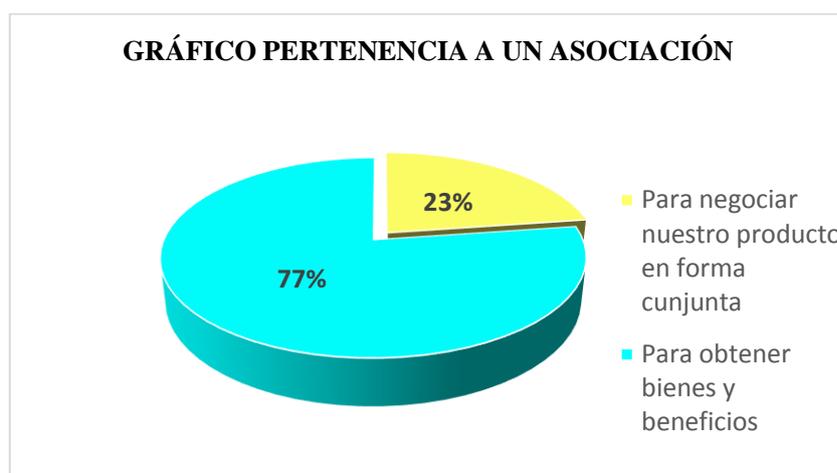


Figura 12. Gráfico Significado de pertenencia a una asociación (productor) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

Las organizaciones están compuestas con la finalidad de cumplir metas y objetivos comunes, por lo que una organización tendrá mayores oportunidades comerciales para negociar y poner sus propias condiciones, teniendo mayores ventajas que de forma individual.

La figura nos muestra, el 77% de los productores pertenecen a una asociación solo para obtener bienes y beneficios gestionados por la asociación u otorgados por las instituciones públicas (gobierno, local, regional), apreciándose en este resultado el asistencialismo y resaltando el interés personal que cada uno de los socios tienen para lograr sus cometidos, estando condicionados al momento de participar en las diferentes actividades (reuniones), por lo que este grupo de productores no aprovechan los bienes y recursos de manera conjunta para mejorar como asociación.



Figura 13. Pertenencia a una asociación.

Por otro lado, el 23% de los productores mencionan que pertenecen a una asociación porque quieren negociar su producto en forma conjunta este minoritario grupo de socios mencionan que individualmente no tendrán oportunidades para alcanzar sus objetivos propuestos, por lo que necesariamente deben de estar unidos para potencializar su producto y así ingresar al mercado donde tendrán diferentes alternativas de negociar el precio de su producto final.

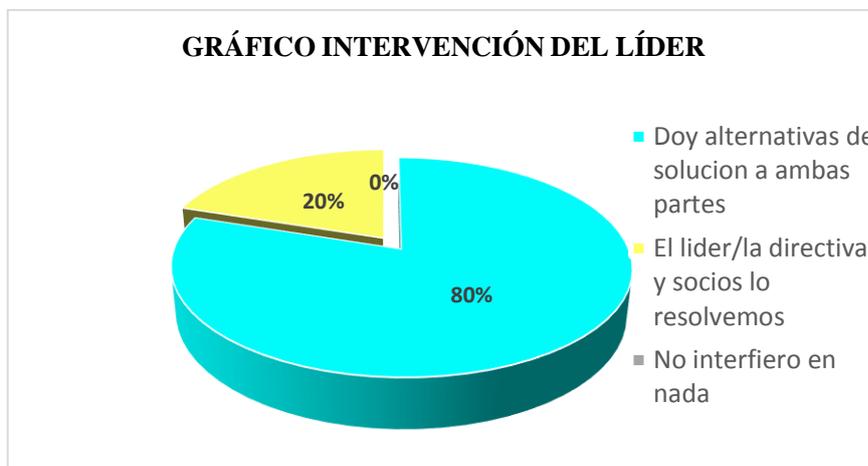


Figura 14. Gráfico Intervención del líder en los en los conflictos (líder).

El surgimiento de conflictos entre miembros de una comunidad o entre comunidades, miembros de una organización o entre organizaciones, o simplemente entre personas al interior de cada de ellas, es un fenómeno natural y común, donde el conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, sentimientos entre los miembros de un grupo o de una organización. (*Manual básico para dirigentes - Ceder*). En estas circunstancias, los miembros de la junta directiva y los productores considerados líderes adquieren una gran responsabilidad para mediar e interceder en los conflictos que se presentan.

El 80% de los líderes y miembros de la junta directiva manifiestan que solo “dan alternativas, de solución a ambas partes”, estos conflictos se presentan por diferentes causas; falta de comunicación, información inadecuada, chismes, resentimientos, miramientos, envidia, etc., frente a esta situación los líderes interceden con algunas propuestas, consejos para tratar de conciliar y evitar actitudes negativas en los interesados.



Figura 15. Trabajo de los líderes dentro de una asociación.

Así mismo la mayoría de los líderes y/o miembros de la junta directiva de San Isidro que está representado por un 20% afirman que entre todos los actores buscan alternativas (comunicación asertiva, mediación, negociar) y solucionan el conflicto dentro de la asociación, ellos escuchan atentamente, dejando de lado el interés, manteniendo una actitud positiva para luego interceder en el grupo, buscando alternativas de salida, identificando puntos claves para beneficiar a ambas partes, con la finalidad de no generar la deserción y desunión de la asociación.

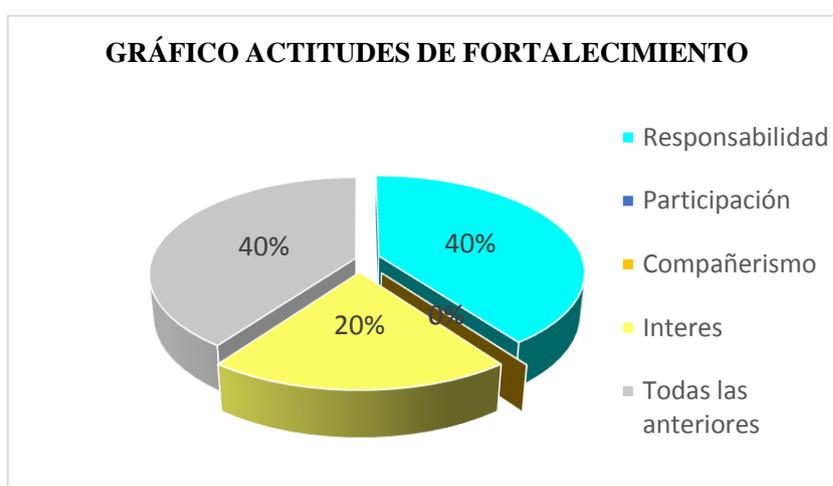


Figura 16. Gráfico Actitudes para fortalecerse como asociación (productor) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

Existen varios factores que impiden el desarrollo y fortalecimiento en las organizaciones sobre todo al momento de aplicar actitudes positivas y hábitos de conducta, la desorganización también se da por falta de liderazgo, normas de conducta social que ponen en riesgo el fortalecimiento y continuidad de la organización. Por lo tanto, la figura visualiza lo siguiente el 40% de los productores indican que para estar más fortalecidas como asociación les falta la responsabilidad de sus compañeros, puesto que los socios no se encuentran comprometidos con las actividades de la asociación, al momento de participar en las diferentes actividades programadas muestran inasistencia

en las reuniones con temas de compromiso de actividades, cuotas, gestión y capacitaciones, en temas de fortalecimiento de capacidades.

El 20% de productores indica que les falta la práctica como actitud principal el interés de participación en su asociación, es decir los socios no tienen voluntad propia de trabajar de forma conjunta, esperan beneficios personales y están condicionados a participar solo para lograr la obtención de algunos bienes, esto no permite a la asociación tener ideas claras y objetivos definidos.



Figura 17. Identificación de productora en su asociación (Elaboración propia).

Como tal lo manifiesta la informante:

Sra. Eusebia Gutiérrez. Yo como productora y líder quiero hacer muchas cosas para el bien de mi asociación, quiero presentar y buscar apoyo de las diferentes instituciones, pero sola no puedo necesito el apoyo, responsabilidad e interés de mis compañeros, porque cualquier bien o proyecto que voy a gestionar no quiero para mi sola, sino para todos, pero mi asociación no siempre se interesa en apoyarme, ellos quieren que yo sola haga y gestione, pero somos una asociación y

todos deberíamos estar juntos y organizados. (Asociación los Legales del Lago “Principio”).

El 40% de los productores indican que aún les falta la praxis de los valores, tales como son la “responsabilidad, participación, interés y compañerismo”, entre los miembros de la asociación, convirtiéndose en una debilidad por las diferentes conductas individualistas, que presentan los socios, esto dificulta la integración de todos los miembros al momento de tomar decisiones en forma conjunta.

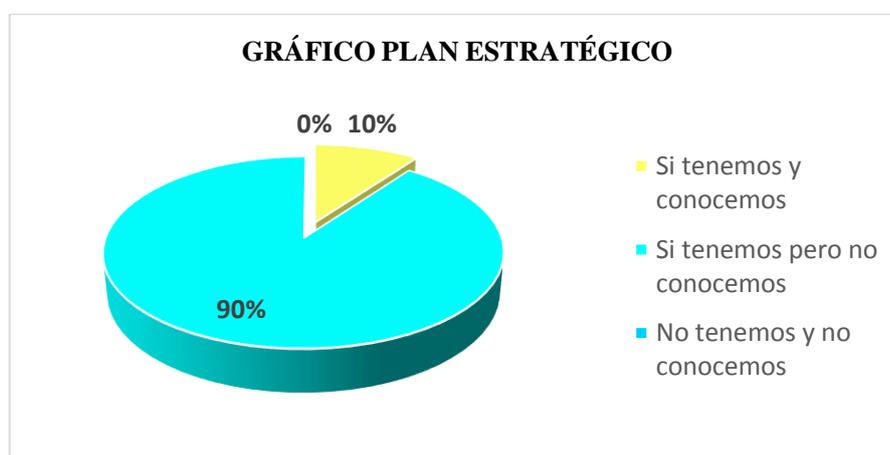


Figura 18. Gráfico Conocen y tienen un plan estratégico organizacional de la asociación (líder) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

El plan estratégico organizativo es una herramienta que sirve para conocer los problemas, debilidades, fortalezas y oportunidades permitiendo mejorar la situación actual de la organización, para tomar decisiones de manera oportuna en base a los objetivos. La figura que visualiza el 90% entre líderes y/o miembros de la junta directiva indican que si tienen elaborado su estratégico organizacional, elaborado con el apoyo de la institución⁷ planteando su misión y visión de la asociación, sin embargo con la aplicación de la observación participante realizada en las diferentes actividades se ha

⁷ ONG CEDER ejecutado con el “proyecto fortalecimiento de capacidades dirigido a líderes en cuatro distritos de Puno-Atuncolla, Cabana, Vilque, Cabanillas”.

apreciado que existe una dificultad notable donde la mayoría de los socios, líderes, directiva, no saben para que se formaron y donde quieren llegar como asociación, lo que les limita al momento de tomar decisiones en forma conjunta para gestionar recursos y proyectos.

Por otra parte, el 10% de los líderes y junta directiva manifiesta que tienen un plan estratégico organizacional (misión y visión) y conocen sus proyecciones a futuro y estrategias para lograr sus objetivos trazados de manera conjunta tal como lo manifiesta el productor líder.

Máximo Vilca Presidente:

Agradecemos al CEDER, porque nos ayudó bastante como asociación, en la elaboración de nuestro plan comunal, hoy tenemos nuestra visión y misión y somos la asociación "SAN ISIDRO" y queremos muchas cosas, nosotros somos unidos y hemos aprendido bastante de las instituciones que han venido por nuestra zona, sobre todo en la ganadería que hoy nos genera ingresos, Nuestro objetivo como asociación es tal vez a largo plazo, pero no lejano nosotros queremos conseguir una panza fría⁸ y tener una planta de acopio⁹ para vender directamente nuestro producto, es nuestro sueño y para ellos estamos trabajando buscando recursos, si no vamos a conseguir nosotros mismos estamos dispuestos a poner un esfuerzo para comprar ese equipo .

⁸ PANZA FRIA (tanque de enfriamiento de leche, con una capacidad de almacenamiento 2000 – 5000 ltrs de leche, manteniendo a una temperatura adecuada de -3° C, la producción de leche a este temperamento permite mantener los niveles de acidez y con ello mejorar la calidad del producto, para su posterior transformación. (ver anexo figura 44)

⁹CAL (centros de acopio de leche, recepción, enfriamiento concentración de leche - conocidos como CALES)



Figura 19. Construcción del plan estratégico de la asociación San Isidro.

La directiva, líder e integrantes de la asociación San Isidro, realizan su plan estratégico organizacional con la finalidad de proyectar el futuro de su organización.

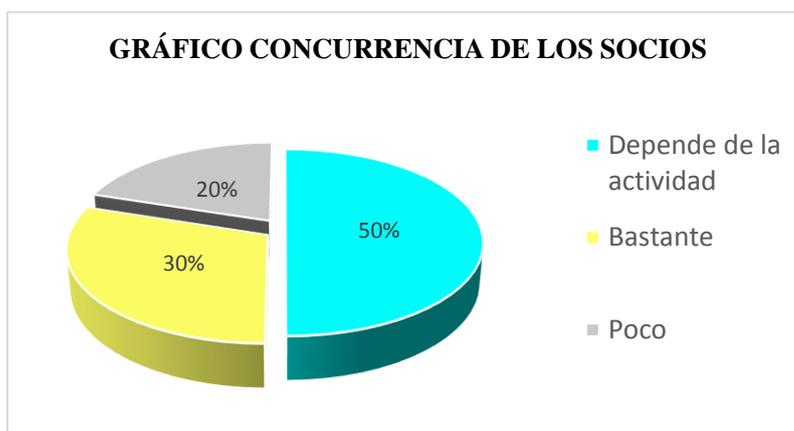


Figura 20. Gráfico Grado de concurrencia de socios en las actividades que se realiza (productor) (Elaboración propia).

Una organización de forma conjunta tiene la facilidad para gestionar y buscar nuevos recursos a partir de su producción con la finalidad de lograr objetivos comunes y con ello la satisfacción personal a partir de las convocatorias realizadas en las reuniones y participación de todos los socios.

Observando la figura se visualiza el 50 % de los productores y directiva indican que el grado de concurrencia en las diferentes actividades indican que, “depende de la actividad” que se realiza, los socios ven el grado de la importancia y de los temas a tratarse en las actividades que se realiza, como por ejemplo la gestión de algunos recursos o bienes para la asociación, se aprecia una concurrencia mayoritaria reflejándose el interés personal en los bienes que puedan recibir, así mismo en las capacitaciones realizadas por los proyectos los productores ven los temas que se trataran, mostrando mayor participación en temas de manejo técnico del ganado lechero.

El 30% de los líderes indican que es bastante la concurrencia de sus asociados, en las actividades convocadas por la directiva, mostrando compromiso e interés en los asociados para trabajar de forma voluntaria, no están condicionados a participar para recibir algún bien, sin embargo el 20% de líderes y directiva mencionan que el grado de concurrencia es poco y hasta a veces mínima, cuando se realiza reuniones y/o actividades; algunos de los socios se sienten obligados a participar y lo realizan sin voluntad alguna, no logrando comprometer a todos los socios para participar activamente, donde se llega a reunir hasta menos de la mitad, y en muchos casos no se puede tomar decisiones para el grupo, siendo una muestra de limitación para participar en las diferentes actividades concursables convocadas por las instituciones.



Figura 21. Participación de los socios en las actividades de su asociación (Elaboración propia).

Participación de los socios para la presentación a (Pro compite); existe mayor grado de concurrencia de los productores generalmente en temas de manejo técnico, planes de negocio y entrega de bienes, mostrando intereses personales en los socios.

4.3.1. Sanción para socios que no participan (líderes)

Los líderes y miembros de la junta directiva señalan que uno de los motivos de la poca concurrencia de los socios en las diferentes actividades se debe a que no consideraron sanciones dentro de sus normas, ya que confiaron en la participación activa de los socios en un inicio, dando como resultado la mínima concurrencia, limitando la toma de decisiones en forma conjunta, por otro lado los socios que son regulares al momento de participar se someten a las decisiones de lo acordado en la reunión, unos de los motivos donde se muestran actitudes negativas dentro de la asociación.

Los líderes y miembros de la junta directiva de la asociación de San Isidro indican que tienen sanciones establecidas la cual consiste en retirar definitivamente al socio del

padrón del acta por la frecuencia de inasistencia y comportamientos negativos, acordados en forma conjunta, la aplicación de esta sanción ha dado resultados favorables.

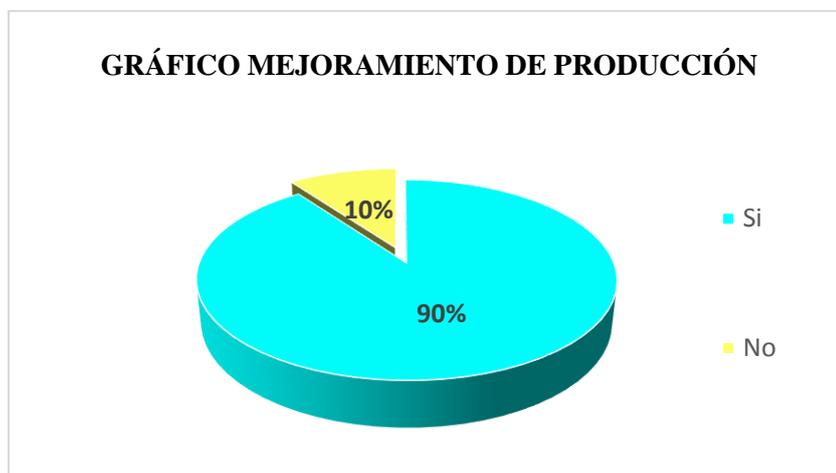


Figura 22. Gráfico Mejoramiento de producción con la intervención de instituciones (líder) (Elaboración propia).

La crianza de ganado vacuno y producción de leche es una actividad que ha generado ingresos al productor, a partir de la práctica y aplicación de algunas tecnologías¹⁰ que están contribuyendo a incrementar la producción actual de la leche. Por lo tanto, el gráfico muestra que un gran porcentaje de los líderes y miembros de la junta directiva tienen un panorama general que su asociación ha mejorado en volumen y calidad del producto final (leche), como resultado de la aplicación de las prácticas tecnológicas en el manejo adecuado de crianza de ganado vacuno lechero en el hato ganadero, y sobre todo en la aplicación de buenas prácticas de ordeño, aplicadas de forma cotidiana. Sin embargo, los líderes y directiva de las asociaciones indican que esta mejora se ha llevado de forma individual en cada hato ganadero por la intervención y asesoramiento de diferentes proyectos y profesionales.

¹⁰Dossier, 2015 (preparación de alimentos balanceados, registros reproductivos y genealógicos, buenas prácticas de ordeño y post ordeño)-proyecto Concytec.

Tal como lo manifiesta Francisco Apaza, asociación Galac.

Así como las proyectos regionales y privadas CONCYTEC, nos han enseñado diferentes prácticas tecnológicas que hoy en día no podemos olvidar, todo esto nos ayudado a mejorar la producción de leche, sobre todo la aplicación de los alimentos balanceados, así mismo gracias a las pasantías de CONCYTEC hemos aprendido más sobre estas prácticas, porque hemos visto que con una cantidad mínima de vacas se puede producir mayor volumen de leche, siempre aplicando las tecnologías y cuidado de nuestros ganados.

Sin embargo con la observación participante se ha apreciado que las asociaciones teniendo volumen y calidad de leche aún no han podido comercializar su producto de forma conjunta para mejorar el precio, la falta de capacidad organizativa de productores dificulta los niveles de productividad, siendo vulnerables al momento de negociar el precio de su producto a las plantas queseras, existiendo solo un mínimo porcentaje de socios que tienen la voluntad de trabajar en forma organizada para comercializar y apostar por nuevos mercados con la calidad y volumen del producto final.

Por otro lado, el 10% de los líderes y junta directiva indican que su asociación no ha mejorado la calidad y volumen de su producción, por varios factores, como son desinterés y dejadez del propio productor, participación en menor grado en las capacitaciones, falta de voluntad en la aplicación de las prácticas tecnológicas, etc. Los líderes indican que estas actitudes negativas perjudican a los demás socios, que tienen el interés y voluntad de participar de forma conjunta para gestionar nuevos mercados, mejorar el precio y con ello la calidad de vida.



Figura 23. Participación de los productores en la aplicación tecnologías (Elaboración propia).

Mediante la intervención proyecto de extensión en el manejo de la ganadería, los productores realizan la práctica de aplicación del ordeño y post ordeño, con la finalidad de mejorar la calidad del producto final.

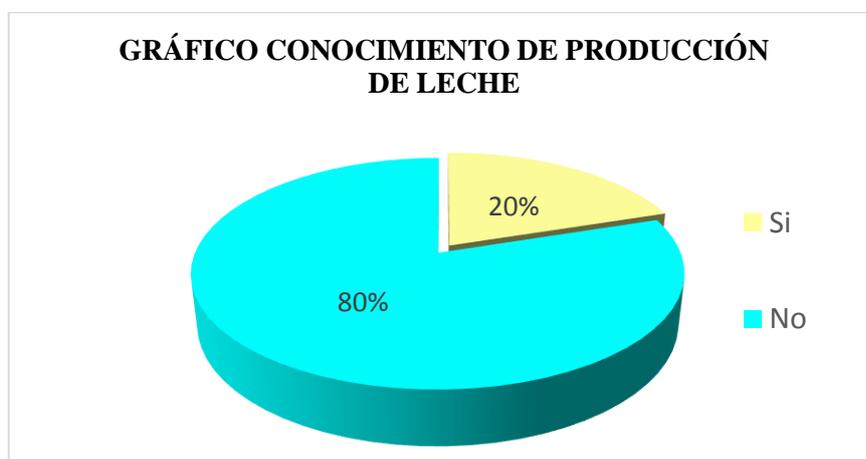


Figura 24. Gráfico Conoce la producción total de leche de su asociación (líder) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

Los productores criadores de ganado lechero están asentados en diferentes comunidades del distrito de Atuncolla, conformadas por diferentes organizaciones, con

la presencia de pequeños microprocesadores de quesos¹¹ y una planta procesadora de lácteos¹². Por lo tanto los resultados del grafico se interpreta lo siguiente, el 80% de los líderes y junta directiva encuestada no tienen el conocimiento del total del volumen(cantidad en ltrs.) de producción de leche de sus asociaciones, la producción registrada es solo de sus hatos ganaderos, desconociendo la totalidad de la producción conjunta de todos los socios, por otro lado solo el 20 % de líderes y junta directiva mencionan que si tienen conocimiento del volumen de producción total, como manifiesta la asociación Galac que provee a la principal planta que se encuentra en el distrito desde 850 litros por día promedio, en temporadas de estiaje hasta 1200 litros por día. Esta información se debe a que el presidente es el acopiador directo de la planta Galac manejando registros de producción de todos los proveedores y la producción total que ingresa a la planta por día.



Figura 25. Producción de leche por hato.

¹¹ Pequeñas Plantas queseras CREMOLAC, WALAC, INTILAC, TRILAC, APROLAC, SABROSITA, PPROLAC, RONEI.

¹² PLANTA GALAC – ubicado en la comunidad de Chumpihuaro.

La venta de leche se realiza de manera individual, con un control de registros de venta, por lo que los productores tienen conocimiento de la producción total de su hato lechero.



Figura 26. Gráfico Para que participan en las actividades de su asociación (productor) (Elaboración propia, encuesta 2017).

Sobre los niveles de participación, en esta etapa se encontró que a pesar de los esfuerzos en la convocatoria por parte de la junta directiva no se logra comprometer la participación total de los productores de las asociaciones, el 68% de los productores indican que ellos participan en las diferentes actividades programadas solo para estar informado de las diversas actividades que se realiza dentro de la asociación (reuniones, actividades de feria, capacitaciones, etc.) indicando que su participación en estas actividades es solo informarse mas no ser participantes activos, indicando que se sienten condicionados por la directiva, y no ser sancionados (con multas de inasistencia).

Tal como lo menciona Javier Colca en su testimonio:

Con la ejecución de este proyecto habido últimamente muchas reuniones, no citaban cada semana, hay veces por falta de tiempo, porque también tenemos que hacer otras no se pude ir a todas estas reuniones, ya a veces cuando terminaban solo mandaba a mi esposa para ver que han dicho e informarme, era cansado

asistir a estas reuniones porque eran muy extensas, duraban mucho tiempos y a veces mis compañeros llegaban tarde y no se podía avanzar rápido, tampoco podíamos faltar mucho porque dijeron que las inasistencias iban a ser multadas, así que teníamos que hacer lo posible para poder asistir.

Por otro lado, el 32% de los productores mencionan que su participación en las actividades es constante les gusta ser activos, este grupo minoritario se aprecia el compromiso y voluntad de querer trabajar en forma conjunta, siendo socios que se sienten motivados y están dispuestos asumir nuevos retos, apoyando a la gestión de la junta directiva, con la finalidad de mejorar su productividad y continuar con los objetivos trazados.

4.3.2. Instituciones que intervinieron en Atuncolla (productor).

En el distrito de Atuncolla están interviniendo diferentes instituciones del sector público y privadas, impulsando el desarrollo local, los productores manifiestan la intervención del gobierno local, provincial y regional con proyectos como: Procompite, Pradera, Agroideas, Proleche, y proyectos de mejoramiento de la ganadería con la finalidad de mejorar la producción, también manifiestan que hay intervención de algunas instituciones privadas como la ONGs, CEDER, con proyectos de CONCYTEC, manos unidas, LOUVAIN. En el año 2015 – 2016 las tres asociaciones han tenido la oportunidad de ser beneficiarios del proyecto CONCYTEC financiado por FONDECYT denominado “Servicios de extensión tecnológica y pasantías tecnológicas en la producción comercial de lácteos” ejecutándose por la asociación de productores lácteos Galac, Atuncolla – Ilpa – Puno, teniendo acceso a las listas de asistencia de las diferentes capacitaciones que se llevaron a cabo se denota que la participación de los socios no era

en su totalidad, sobre todo cuando se trataba temas de fortalecimiento de capacidades realizadas por el proyecto CEDER, con la observación participante se denoto que en los productores existen intereses particulares haciendo denotar que hay actitudes negativas como el oportunismo y dejadez, individualismo, etc., se apreció en el proyecto, cuando se ofrecía algún bien, como también capacitaciones en manejo de crianza del ganado lechero existía mayor asistencia por parte de los productores.



Figura 27. Intervención de proyectos agropecuarios.

Asistencia técnica personalizada del proyecto Concytec a productores beneficiarios, en reforzamiento de diferentes practicas tecnológicas propuestas en el proyecto.



Figura 27. Dotación de manuales técnicos a productores.

Con la intervención de los proyectos se realiza asistencia técnica y cursos de capacitación en cuanto a diferentes prácticas tecnológicas en el cual se ve reflejado en los manuales que complementan al manejo técnico de la crianza del ganado vacuno lechero.

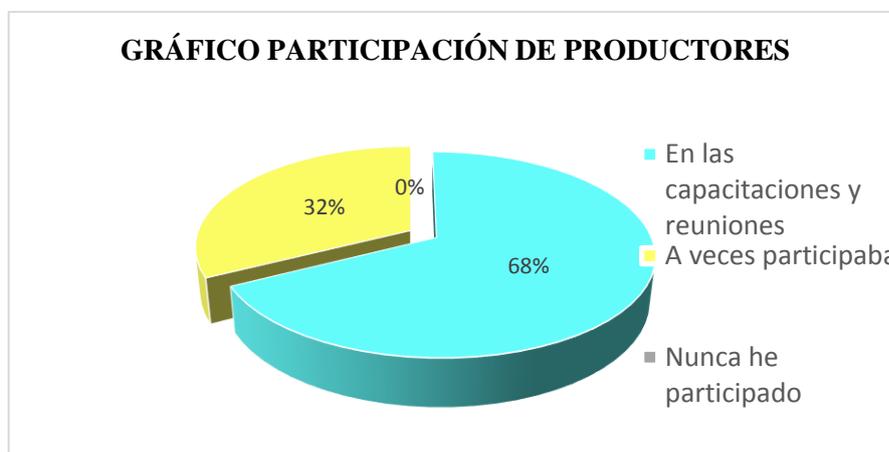


Figura 28. Gráfico Participación de los productores en las actividades programadas por los proyectos (Elaboración propia).

La participación se basa en profundos cambios sociales y por ende genera resistencias e intereses en torno a ella. Cabe resaltar que en estos últimos tiempos la participación social en nuestro país ha ido adquiriendo bastante importancia; sin embargo, a pesar de los avances realizados aún existe fuerte resistencia a considerar a la

participación comunitaria como elemento básico e indispensable en la toma de decisiones, siendo necesaria la participación de todos los miembros para conocer sus opiniones. En la presente figura se visualiza que un 68% de productores participaban en los proyectos asistiendo a las capacitaciones programadas por los especialistas, con el fin de adquirir nuevos conocimientos (prácticas tecnológicas: preparación de alimentos balanceados, manejo de registros, manejo en el post ordeño, etc.) y aplicar en sus hatos ganaderos, a diferencia del 32% de productores indican que solo a veces participaban en las capacitaciones, talleres, este grupo refleja la continuidad de malos hábitos en el manejo del hato ganadero, lo cual es una limitante que no les permite mejorar la producción en volumen y calidad, ya que no toman en cuenta que las capacitaciones están hechas para adquirir nuevos conocimientos, afectando directamente el manejo de sus hatos ganaderos.



Figura 29. Participación de productores.

Participación de los productores de la Asociación de SAN ISIDRO, en diferentes cursos de capacitación en manejo de crianza del ganado lechero.

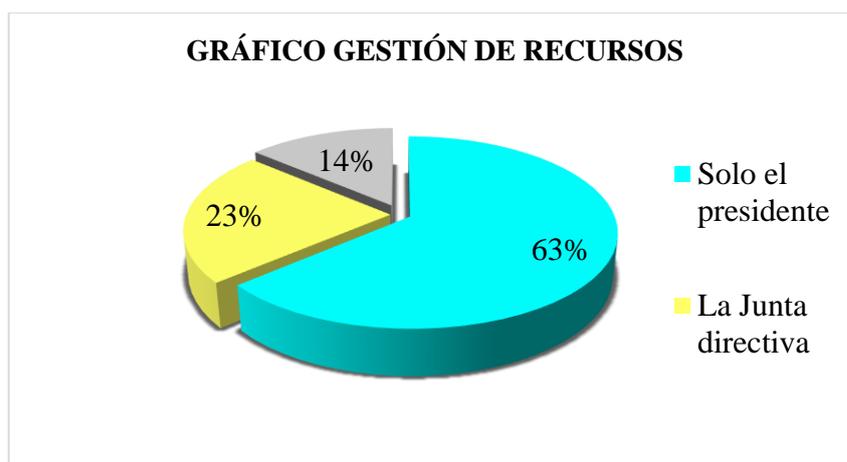


Figura 30. Gráfico Gestión de apoyo y recursos para la asociación (productor) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

Fritz, Riquelme, afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo común previamente planificado. Por lo tanto, el trabajo en equipo se logra con la participación activa y cooperación de las personas para lograr el objetivo trazado; en muchos casos estos logros se deben a la gestión de la junta directiva con el apoyo de algunos líderes que se encuentran en el grupo. La siguiente figura visualiza que el 63% de productores tienen como respuesta que solo el presidente ha logrado gestionar apoyos para la asociación¹³, ya que por falta de información los socios piensan que por tener el cargo está en la obligación de gestionar y buscar apoyos para la asociación.

Tal como lo menciona en su testimonio Pascual Choque:

Con el apoyo del Ceder yo he gestionado para presentar a mi asociación al Procompite, y hemos ganado, este proyecto nos va ayudar mejorar la calidad de la leche para vender mejor, por los equipos que nos van a entregar; no ha sido fácil porque teníamos que reunirnos a cada momento, presentar una contrapartida monetaria que depositamos al banco porque era un requisito para concursar, y la otra contrapartida era valorizada, pero no todos mis socios me

¹³ Proyectos de fondos concursables, dotación de recursos por el gobierno local

han apoyado al momento de presentarnos y aportar económicamente “Los Legales de Lago”.

El 23 % de los productores mencionan que algunos apoyos han sido gestionados solo por la junta directiva es decir en muchas ocasiones los socios no tienen conocimientos qué tipo de gestiones está realizando la junta directiva, generando desconfianza entre socios y la directiva.

Por otro lado el 14% de los productores indican que todos en forma conjunta han gestionado algunos apoyos para la asociación, participando activamente y sintiéndose comprometidos, permitiéndoles buscar oportunidades para presentarse a concursos de planes de negocio como “Agroideas”, no siempre obteniendo resultados positivos ya que indican que son fondos concursables, sin embargo esto no ha generado desunión, muy por lo contrario están fortaleciéndose más para buscar nuevas oportunidades de forma conjunta.

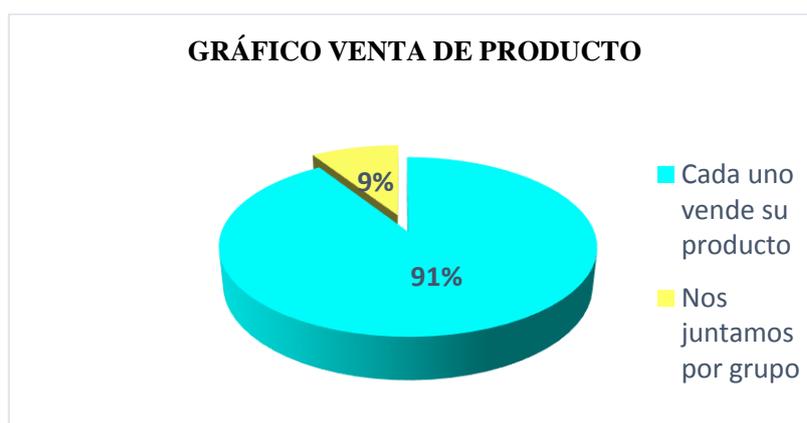


Figura 31. Gráfico Forma de venta del producto - leche (productor) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

La comercialización del 85% de la leche producida en el ámbito del distrito de Atuncolla es acopiada y comprada por las pequeñas plantas queseras, quedando el resto

para la empresa Gloria S.A. y la otra parte para la venta directa al público en la ciudad de Juliaca y Puno. (*Proyecto de extencionismo - Concytec*) El 91% de los productores realizan la venta de leche en forma individual, es decir el productor provee su producto a las diferentes queserías que existen, otros prefieren vender a la planta Galac, no habiendo diferencia de precio por calidad, por lo tanto debido a este modelo de comercialización, el productor tiene muy pocas posibilidades de poder incrementar el pago por su producto a pesar que este tenga mayor o menor calidad, por otro lado solo el 9% de los productores venden su producto de forma grupal por presentar un grado de parentesco, teniendo un lugar determinado para luego ser acopiada por volumen, generando mayor articulación entre proveedores y compradores.

Tal como lo hace mención la Sra. Marcelina Apaza asociación Galac:

Yo vendo la leche solita nomas, cada uno de mis compañeros hace lo mismo, venden la leche a diferentes plantas queseras que hay acá, las plantas queseras como también la planta Galac vienen a recoger a nuestras casas, ellos revisan la leche le hacen análisis para ver si es de buena calidad, pero las plantas pequeñitas te reciben nomas la leche no se hacen problemas.



Figura 32. Venta de leche de forma individual (Elaboración propia).

La falta de organización de la asociación hace que los productores realicen la venta de leche de forma individual; sin tener presente que el volumen incrementaría el precio de la leche.



Figura 33. Gráfico Venta de leche de forma organizada (productor) (Elaboración propia, encuesta aplica 2017).

La forma de venta mencionada, perjudica a los productores en la comercialización de los productos, pues el traslado a los mercados locales es limitado y los precios de venta son bajos cuando los intermediarios llegan a las fincas, una situación similar se evidenció en el estudio de (Martín, 2001).

Las asociaciones están conformadas con la finalidad de cumplir objetivos comunes a través de sus recursos, el trabajo organizado permitirá tener mayores oportunidades comerciales poniendo sus propias condiciones al momento de negociar el precio de su producto logrando que la asociación se empodere en el mercado. El 82 % de los productores están dispuestos a vender sus productos de forma conjunta porque de esa manera podrían ofrecer su producto al mejor postor midiendo la calidad y volumen de leche, ya que en la actualidad no existe diferencia de precio por parte de los compradores, por otro lado el 18% de productores manifiestan que no les gustaría vender su producto de forma conjunta por diferentes motivos, la falta de confianza y organización de los socios genera recelo en la forma de pago, así mismo los malos hábitos en la aplicación de las prácticas tecnológicas genera desconfianza al momento de juntar su producto con los otros socios.

Tal como lo manifiesta Nicolás Peñaloza:

Aun todavía no hemos intentado vender en forma conjunta con mis compañeros, pero si me gustaría vender de forma organizada porque yo sé que por volumen nos comprarían a un mayor precio. Actualmente el precio de la leche está en un promedio de S/ 1.10 a 0.90, porque hay temporadas que baja, pero me he informado que cuando nosotros podemos organizarnos podemos venderla hasta un S/ 1.25, y nos pagarían por volumen y calidad.

4.4. APLICACIÓN DE PRÁCTICAS TECNOLÓGICAS

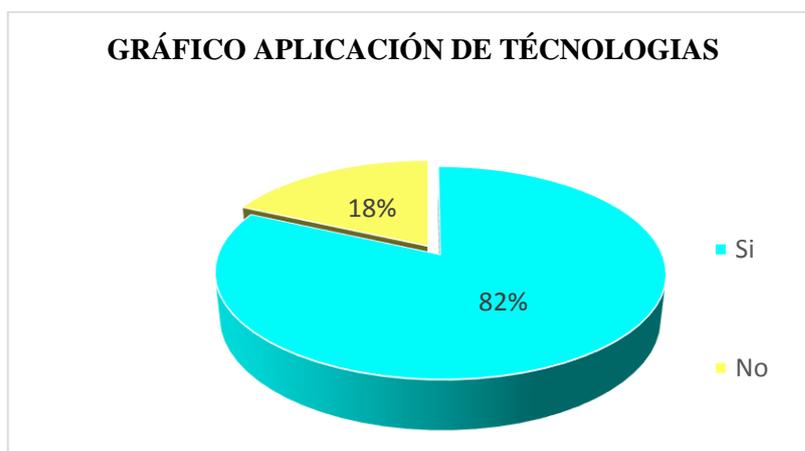


Figura 34. Gráfico Aplicación prácticas tecnológicas (productores) (Elaboración propia, encuesta aplicada 2017).

La innovación tecnológica, consistente en la aplicación de una idea, procesos, servicios nuevos o mejorados que el mercado valora la ganadería es un negocio que genera ingresos económicos a diario por la venta de la leche y también por la venta de saca, por lo tanto, para una adecuada organización y gestión en el hato ganadero es fundamental aplicar las diferentes prácticas tecnológicas que existen en el manejo ganadero.

En este sentido el 82 % de los productores indica que en la actualidad si aplican las practicas tecnológicas gracias a la intervención de las instituciones públicas y privadas mediante capacitaciones y asesoramiento técnico personalizado, ellos identifican los más importantes como: la preparación y uso de alimentos balanceados, uso de registros y la rutina de ordeño, mencionando que así mejorarán su productividad en volumen y calidad. Por otra parte, el 18% de los productores indican que aún no aplican las prácticas tecnológicas, este grupo tiene un escaso conocimiento, dificultando los hábitos de manejo para ponerlos en práctica, limitando los niveles de producción de su hato ganadero.

En el dossier hemos entendido varias cosas de cómo mejorar nuestra producción, pero siempre después de la capacitación, ahora estamos llevando registros hay anotamos el nombre de nuestras vacas, Timotea, gloria, blanca ella me da hasta 12 ltrs de leche al día.



Figura 35. Análisis de leche.

En el ordeño hemos aprendido a detectar la mastitis, también antes sacábamos la leche directo al balde, ahora pasamos las ubres de la vaca con un paño, con mi mandil mis manos tienen que estar lavado, y después sacamos la leche en un balde pequeño de ahí pasamos a un balde más grande limpio, de ahí llevamos la leche a un lugar donde hay sombra y colocamos en una tina con agua hasta que venga el lechero.

Hemos aprendido colocar selladoras a los pezones de las vacas para que no entre mastitis, pero nos falta más capacitaciones, queremos que vengan más proyectos y nos enseñe en temas de salud, porque los técnicos del municipio no vienen por

más que les llamamos. (Ver Anexo 07, Testimonio de la informante Juana Gutiérrez- A. Los Legales del Lago)

Testimonio del informante Pedro Nayra.

Yo antes trabajaba en la mina rinconada, de ahí tuve un accidente con mi pie y ya no quería regresar a la mina, como tengo terreno, me compre vacas lecheras, les hice su cobertizo para que duerman (en las pasantías he visto los cobertizos con su comedero), ahora me dedico a la ganadería y más tranquilo vivo, hay tengo mi sueldo.



Figura 36. Preparación de alimento balanceado.

Yo preparo el alimento balanceado para tener más producción de leche, actualmente estoy proveendo a la Planta Galac, 130 ltrs de leche al día, con los doctores del proyecto de Concytec que nos enseñaron en las capacitaciones, los alimentos balanceados dan mayor rendimiento, cuando no le doy la producción de leche baja rápido, entonces tengo que preparar su alimento para mis vacas, a veces semanal dependiendo.

Según las asistencias técnicas nos dejaron una fórmula de concentrados dependiendo para vacas en producción, vacas preñadas para engorde:

Pasta de algodón, afrecho, harina de maíz, sales minerales, harina de soya, eso aumenta el rendimiento de leche. También nos han enseñado a preparar el ensilado¹⁴, alfalfa, también hay otras manera de preparar el alimento con avena picada, brozas de quinua, cañihua, habas, etc., harina de pescado no se mezcla en el alimento balanceado para las lecheras, porque hace bajar la producción, yo utilizo más esa mezcla para engordar a mis toros.(Asociación Galac).



Figura 37. Malas prácticas de ordeño.

Practica de ordeño de forma cotidiana en condiciones inadecuadas por algunos productores, genera mayor acidez y proliferación de la carga bacteriana (por el estiércol de vaca), sector Chumpihuaro, Atuncolla, 2015.

¹⁴Forraje de avena concentrada que pasa a un proceso de fermentación dentro de la tierra.

4.4.1. Promedio de producción y precio de venta (productor).

La producción de leche del ganado vacuno es una actividad que proporciona ingresos, permitiendo el empleo y mano de obra familiar, como respuesta a nuestras interrogantes se ha obtenido que el Señor Pedro Nayra Vilca de la asociación Galac tiene el mayor promedio de producción de 120 Lts por día con 10 vacas, y la menor cantidad de producción es de 30 Lts por día con 4 vacas de raza Brown swiss, la productora Eusebia Gutiérrez de la asociación Los Legales del Lago oscila entre 50 Lts por día con 4 vacas, y la menor cantidad de producción es de 15 Lts días con 2 vacas en producción, el productor Máximo Vilca Quispe de la asociación San Isidro tiene una producción promedio de 170 Lts días con 8 vacas en producción, la menor cantidad de producción es de 30 Lts por día con 3 vacas. Existe una cantidad de ganados que se encuentran en seca denotando la producción mínima, el volumen de leche generalmente depende del manejo de crianza, y aplicación de las prácticas tecnológicas en los hatos ganaderos. El precio la leche oscila entre s/. 0.90 y 1.00, s/. por litro este promedio depende de la planta que acopia.

Tal como lo manifiesta la Sra. Beatriz Choque de la Asociación Galac.

Yo no puedo olvidar esas prácticas que no enseñaron, la preparación de alimentos balanceados, ordeño, la utilización de mandiles y dejar la leche en lugares adecuados, ahora hay más resultados porque hay más producción de leche, yo criaba mis vaquitas de raza criolla y no producían tanta leche como ahora, yo solo sacaba de 5, 6 vacas como 25 lts 30 lts como promedio 4 Litros por vaca; en las capacitaciones y a las pasantías he aprendido que todo el tiempo he estado perdiendo mi tiempo criando esas vacas, ahora los he vendido y me comprado 3 vacas lecheras y cada uno me da leche entre 30, 25 Lts/vaca, hoy

vendo entre 70 a 80, Lts por día a un precio de 1.10, a la planta Galac. Depende del cuidado, y alimentación que doy, ellas me dan más leche y eso es una alegría para mí, en menos de un año me lo ha devuelto lo que invertido en mis lecheras, y siento que gano más que mi esposo dedicándome a mi casa, cuidado mi hija, y mis animales.

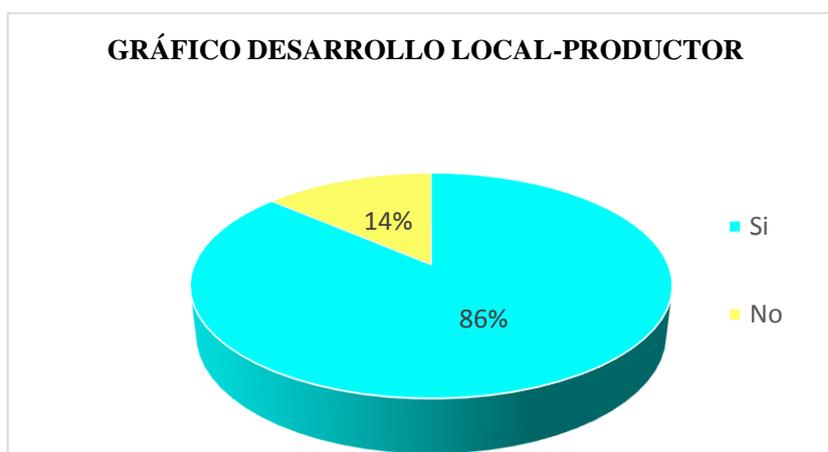


Figura 38. Gráfico Desarrollo local con la ganadería (productor-líder) (Elaboración propia, encuesta 2017).

El desarrollo local ha buscado fomentar las capacidades a través de sus recursos, considerándose un modelo alternativo de desarrollo frente a la globalización, aprovechando la capacidad de los individuos y la transformación de sus productos para insertarse a nuevos mercados, a partir de la aplicación de nuevas tecnologías generando rentabilidad a través de la productividad.

La siguiente figura visualiza que el 86% de los líderes y productores encuestados manifiestan que la ganadería si está aportando al desarrollo local considerablemente, puesto que la gran mayoría de productores se dedican a esta actividad de la crianza del ganado vacuno lechero, generando ingresos económicos diarios.

Tal como la manifiesta Epifanio Gutiérrez Gerente de la planta Galac.

“La industria láctea, es un dinamizante de la economía local y de cada uno de los productores y familias en el distrito de Atuncolla, la planta Galac dinamiza la economía en un promedio de 9000.00 soles semanales para las familias del distrito, que dependen de este ingreso que es la producción de leche.

El manejo de crianza de ganado vacuno está en pleno proceso, insertando ganados vacunos lecheros de raza Brown Swiss, mediante la inseminación artificial. El 14% de los productores señalan que la ganadería no está aportando continuamente al desarrollo local, señalando la falta de alimentos en temporadas de estiaje, los cambios climáticos reduce la producción de leche, considerando que el precio es mínimo por lo tanto no satisface su canasta familiar, ellos indican que las autoridades no apoyan a la ganadería del distrito, estos productores usualmente son aquellos que no muestran interés en participar de las capacitaciones, denotando la falta de aplicación de prácticas tecnológicas en sus hatos ganaderos en sus hatos ganaderos.

CONCLUSIONES

PRIMERO: La presencia de comportamientos y actitudes negativas alteran la armonía y trabajo de forma conjunta limitando el desarrollo de capacidades individuales y colectivas, conllevando a una mala organización y obstruyendo la satisfacción de sus necesidades para el cumplimiento de sus objetivos comunes.

SEGUNDO: La poca concurrencia y participación activa a las diferentes actividades programadas trae consigo la falta de compromiso de los socios hacia la organización como también el desconocimiento de la producción total de leche, afectando la capacidad de gestión en la búsqueda de nuevos mercados.

TERCERO: Con la intervención de las instituciones públicas y privadas a través de capacitaciones y asistencias técnicas personalizadas, los productores agropecuarios están en pleno proceso de aplicación y adaptación de nuevas tecnologías, para llevar a la práctica en sus hatos ganaderos desde la alimentación hasta el post ordeño, contribuyendo a mejorar la producción y productividad.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Se debe potencializar las fortalezas de los productores para combatir las amenazas y superar limitaciones enmarcando comportamientos y actitudes con acciones de responsabilidad, con la finalidad de contribuir el fortalecimiento de capacidades, optimizando los resultados y efectividad del trabajo en forma conjunta.

SEGUNDO: Con la intervención de las diferentes instituciones se debe promover el compromiso y participación activa enfocadas a mejorar el clima organizacional, para contribuir al desarrollo de la capacidad de la gestión de los productores, aportando a la alternativa del fortalecimiento organizacional en las diferentes asociaciones.

TERCERO: Aprovechar la producción de leche fresca como una alternativa de desarrollo local, propiciando el trabajo articulado con la participación de instituciones públicas y privadas, a través del planteamiento de proyectos a largo plazo a favor del sector agropecuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Althaus, J. (2006). *La revolución Capitalista en el Perú, fondo de Cultura Económica*.
Lima: Planeta.
- Amartya, S. (1999). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Arce, S. (2006). *Asociatividad Empresarial y Competitividad*. Lima-Peru: Prompex.
- Chadsey, J., Shelden, D., & González, Y. (1988). *The Road Ahead: Transition to Adult Life for Persons with Disabilities, Relaciones sociales en las organizaciones y relaciones interpersonales*. Canadá: Los press.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Graw Hill.
- Cuevas , R., Espinosa, G., Moctezuma , L., Jolalpa , B., Romero, S., Vélez, I., & Flores , M. (2013). *La Cadena Agroalimentaria de Leche de Vaca en el estado de Hidalgo. Diagnóstico y Prospección al año 2020*.
- D'angelo, O. (1986). *La formación de los proyectos de vida del individuo cubana de psicología*. Cuba: Cips.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Estados Unidos: Cengage learning.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Davis, K., Newstrom, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Denison, D. (1996). *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*. Obtenido de www.denisonconsulting.com.
- Devis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc graw hill.
- Eggander, E. (2006). *Métodos y técnicas de investigación social II*. Buenos Aires: Humanitas.
- FIDAMERICA RUTA. (2001). *Agricultores se convierten en empresarios*.

- Figuroa, S. (2013). *Concepto de organizaciones. Campus virtual de la Facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy*. Argentina: Isbn.
- Flores, M. (1993). *Análisis del proceso de generación-transferencia de tecnología-adopción de la tecnología generada por el campo experimental "La Campana" (INIFAP) para la ganadería bovina productora de carne en el municipio de Chihuahua - tesis maestría*. Mexico:INIFAP.
- Fombrun, J. (1984). *The external context of human resource management, strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Foster , A., & Rosenzweig, M. (2010). *Microeconomics of technology adoption*. En *Economics Growth Center- University*. Yale: Yale Center.
- Froger, G., & Zyla, E. (1998). *Towards a decision-making framework to address sustainable development issues*. London: Academic publishers Kluwe.
- Geertz, C. (2000). En *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gitman, J. (1992). *Fundamentos de administración financiera*. México: Harla.
- Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson education.
- IFCT. (2011). *Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas*. Obtenido de www.competitividad.org.mx.
- INEI. (10 de ENERO de 2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). Producción Nacional, Informe Económico, Censo Nacional Agropecuario*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe>
- INFOAGRO. (2009). *Avances en la incorporación de TICs al sector agrícola*. Obtenido de Recuperado de: http://www.infoagro.com/noticias/2009/11/13733_avances_incorporacion_tics_al_sector_agricola.asp Pavón J. & Hidalgo. A., 1997

- Istvan, K., Levin, L., & Burin, D. (25 de marzo de 2008). *Gestion empresarial*.
Obtenido de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000842/CENOC.2.pdf>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional y diseño y cambio en las organizaciones*.
México: Pearson Educación.
- Katz, D., & Kahn, R. (1999). *Psicología social en las organizaciones*. México: Trillas.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México: Mcgraw-hill.
- López, M., & Chacón, F. (1999). *Intervención Psicosocial y Servicios sociales*. Madrid: Síntesis.
- Lozada, G. (2005). *Agroindustria y Agro exportación: Situación y Oportunidades para Arequipa*. Arequipa: CID-AQP.
- Maldonado, C. (2000). *En m. p. Fundamentos para la comprensión del problema de calidad de la vida*. Bogotá: El Bosque.
- Martín, A. (2001). *Apuntes de la Cátedra Administración Agraria de la Universidad Nacional de La Plata. "Desarrollo Local, Endógeno, Descentralizado Micro regiones*. La plata: LED.
- Mejía, R. (2011). *Asociatividad Empresarial como estrategia para la Internacionalización de las Pyme Universidad Andina Simón Bolívar*. Quito: Tesis. tesis maestria.
- Mogrovejo, R. (2002). *Industrial, trabajo de investigación titulado: Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial*. Universidad Veracruzana de Milatitla: Obtenido de.:
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/ust/203/1/TLM_Pe_Rios_CynthiaKatterine.pdf
- Morales, L., & Vega, Y. (1992). *Dimensiones culturales individualismo, colectivismo como síndrome cultural*. España: Darío páez.

- Olsson, R. (1989). *Management for success in modern agriculture*. New York: Hillis
- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). *La dimensión estratégica de la innovación tecnológica, un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- PDCA. (2011). *Plan de desarrollo concertado Atuncolla*. Atuncolla Puno: Puno.
- Peña, J. (2004). *Descripción de las estrategias de afrontamiento en mujeres diagnosticadas con cáncer de mama. (Tesis)*. Universidad del Norte, Barranquilla.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas de empresas de economía solidaria*. Universidad Bogotá.
- PERULACTEA. (2 de Junio de 2017). *Red de Información y Capacitación Técnica Agropecuaria (2010)*. Obtenido de <http://www.perulactea.com>
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente, cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. Mexico: cecsa.
- PNUD. (1999). *Fomento de la capacidad empresarial, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo(13)*. Obtenido de <http://www.sidalc.net/repdoc/a2927e/a2927e.pdf>.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Quispe, I., & Canaza, A. (2015). Quispe, I., Canaza, A. (2015). *Dossier proyecto servicios de extensión tecnológica y pasantías tecnológicas en la producción comercial de lácteos Asociación GALAC*. Atuncolla .
- Remy, M., & Glave, M. (2007). *Cafetaleros empresarios; dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Perú Oxfam Internacional IEP.

- Richard, H. (5 de 1997). *Clima organizacional*. Obtenido de <https://www.amazon.es/Organizaciones-Estructura-Richard-HHALL/dp/B00J8PM9HK>.
- Rivera, S. (2001). *Nivel de clima organizacional que existe en la embotelladora de tampico S.A de C.V. Tesis grado de Maestra en desarrollo de recursos humanos. Universidad Autonoma de Tamaulipas*. Ecuador, Ecuador. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.com/notas/tesis/0061973.pdf>
- Robbins, S. (1988). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice hall.
- Roberts, E. (1996). *Gestión de la innovación tecnológica*. Madrid: Clásicos cotec.
- Rodríguez, A. (2005). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/bitsteam/>
- Salazar, M. (2002). *Educación - Venezuela:EDUPE*.
- Sánchez, A. (2010). *Calidad, rentabilidad y competitividad*. Barcelona: Deusto isbn.
- Sartori, G. (1984). *EnLa política, lógica y método en las ciencias sociales*. México: fondo de cultura económico.
- Schein, E. (2004). *Dimensión de la cultura organizacional, comportamiento organizacional*.España: Mcgraw Hill.
- Scott, R. (1998). *Organizations in Sociology and Political Science departments and in Management and Administration programs*.EE.UU: Prentice hall.
- Serrano, A. (2011). En *Administración I y II 2da edición*. SAN SALVADOR: UCA el Salvador.
- Snell, S., Bohlander, G., & Borrego, M. (2013). En *Administración de recursos humanos*. México: Isbn.
- Soria , R. (2004). *Organizaciones y políticas públicas una mirada desde el noreste*. mexico: Culiacan sinaloa.

- Stephen, C. (1992). *El liderazgo centrado en principios*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/20130520-los-7-problemas-cronicos-de-las-organizaciones-segun-stephen-covey#.WbSdlsjyiUk>.
- UNICEF. (28 de 05 de 2017). *Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales*.http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_coordina_politicas.pdf)
- Vargas, J. (30 de 11 de 2007). *La culturocracia organizacional en México*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2007b/301
- Velásquez, F. (2002). *Que ha pasado con la participación ciudadana en Colombia*. Colombia: Fundación corona.
- Velazco, F., Ortega, S., Sánchez, C., & Urdaneta, F. (2009). *Factores que influyen sobre el nivel tecnológico presente en las fincas ganaderas de doble propósito localizadas en el estado de Zulia*. Venezuela: FCVLUZ.
- Vignatt, M. (2007). En *Productividad*. Argentina: Gayana.
- Zehnder, R., Granda, J., & Comerón, E. (2002). *Propuesta para la evaluación de la capacidad empresarial en el negocio agropecuario familiar*.Cordova:Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Zubieta, E., Páez, D., & Gissi, J. (15 de Junio de 2017).*Psicología social aspectos*.Obtenidode:hortalizas/documentos%20agroeco/ENTREVISTAS/LEISA%20vol28n3%20articulos%20agroeco%209-16.pdf.

ANEXOS

ANEXO 01

GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO (LIDER)

Sr. (a) productor líder o miembro de la junta directiva sírvase a contestar las siguientes interrogantes referidas al fortalecimiento organizacional, el mismo que me ayudara a desarrollar mi proyecto de tesis; gracias por su colaboración.

CÓDIGO

INFORMACIÓN GENERAL:

Apellidos y Nombres:

Comunidad:

Sexo: (M) (F)

Asociación:

Cargo en su asociación:

Grado de instrucción:

- a. Primaria b. Secundaria c. Superior d. No estudio

Ocupación:.....

I. CONOCIMIENTOS GENERALES

1. ¿Cómo era la organización de tu asociación hace tres años atrás?

.....
.....

2. ¿Usted conoce y/o sabe que significa ser líder dentro de su asociación?

Si Poco No

Porque.....

II. Comportamientos que dificulta el fortalecimiento organizacional en la asociación

3. ¿Qué actitudes negativas ha observado con más frecuencia dentro de su asociación?

- a. Interés b. Dejadez c. Oportunismo d. Conformismo e. Todas

4. ¿Qué grado de confianza cree tener con sus asociados?

- a. Poco b. Mucho c. Casi nada d. Mucha desconfianza

Porque:.....

III. Grado de compromiso y participación activa en la capacidad de gestión – LIDER

5. ¿Usted siendo líder como intercedes en los conflictos dentro de la asociación?

- a. Busco diferentes alternativas de solución
b. Doy mi punto de vista para solucionarlo
c. Dejo que la asociación o junta directiva lo resuelva
d. No interfiero en nada
e. a y b

6. ¿Ustedes tienen su visión, misión y plan de trabajo como asociación?

Sí

No

Porque:.....

7. ¿Ha existido alguna institución que les ha apoyado para realizar su plan estratégico?

.....

8. ¿Cuál es el grado de concurrencia de sus asociados en las diferentes actividades que se realiza?

- a. Depende de la actividad b. bastante c. Poco d. Casi nada

Porque:.....

IV. Aplicación de prácticas tecnológicas en los hatos ganaderos – LIDER

9. ¿Usted cree que su asociación ha mejorado la calidad y volumen de la leche con la intervención de proyectos en distrito?

Sí

No

Como:.....

10. ¿Usted Cree que la ganadería ha aportado al desarrollo local?

Sí

No

Porque:.....

11. ¿Usted Sabe cuánto es la producción de leche por día dentro de su asociación?

Sí

No

Porque:.....

ANEXO 02

GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO (PRODUCTORES)

Sr. (a) productor líder o miembro de la junta directiva sírvase a contestar las siguientes interrogantes referidas al fortalecimiento organizacional, el mismo que me ayudara a desarrollar mi proyecto de tesis; gracias por su colaboración.

CÓDIGO

INFORMACIÓN GENERAL:

Apellidos y Nombres:

Comunidad:

Sexo: (M) (F)

Asociación:

Cargo en su Asociación:

Grado de instrucción:

b. Primaria b. Secundaria c. Superior d. No estudio

Ocupación:.....

I. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS QUE DIFICULTA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PRODUCTORES.

1. ¿Cómo era la organización de tu asociación hace tres años atrás?

.....

2. ¿Anteriormente usted ha pertenecido a otra asociación?

Sí No

Cual:.....

3. ¿Cuánto tiempo pertenece a la asociación en la que se encuentra?

a. 1 a 2 años

b. 3 a 4 años

c. 5 a más años

4. ¿Para usted que significa y/o porque pertenece a una asociación?

- a) Voy a vender más y mis ingresos serán mayores
- b) De forma conjunta podemos lograr más cosas y beneficios para todos
- c) No sé por qué estoy en una asociación
- d) a y b

5. ¿Usted cree que la junta directiva conoce y aplica sus funciones (productor)?

Sí

No

Porque:.....

6. ¿Porque cree que existen estos comportamientos negativos dentro de su asociación?

- a) Hay intereses personales
- b) Solo quieren los bienes que se van a dar
- c) No les importa la asociación
- d) Otros

II. GRADO DE COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA CAPACIDAD DE GESTIÓN – PRODUCTOR

7. ¿Qué tan comprometido te sientes con tu asociación?

- a. Bastante
- b. Poco
- c. Casi nada
- d. Nada

8. ¿Usted como productor le gusta trabajar en equipo con sus compañeros?

Sí

No

Porque:.....

9. ¿Cuándo existe algún tipo de actividad porque usted participa?

- a. Interés
- b. Obligación
- c. Solo para estar informado
- d. Me gusta ser activo

10 ¿Qué valores piensa usted que les falta como asociación para organizarse mejor?

- a. Responsabilidad
- b. Participación
- c. Compañerismo
- d. Interés
- e. Todas

11 ¿De manera conjunta ustedes han logrado algún apoyo para su asociación?

Sí No

Cuales.....

12 ¿Quiénes han logrado gestionar esos apoyos para su asociación?

- a) Solo el presidente
- b) Solo la junta directiva
- c) Todos en forma conjunta
- d) Nadie gestionaba

13 ¿Cree usted que ha existido alguna institución que les ha ayudado a fortalecer la organización dentro de su asociación?

Sí No

Cuales:.....

14 ¿Usted de qué manera ha participado en los proyectos que se ejecutaron en su distrito?

- a) En las capacitaciones
- b) En las reuniones
- c) A veces participaba
- d) Nunca he participado

15 ¿Cómo realiza la venta de su producto - leche?

- a) Cada uno se vende
- b) Nos juntamos por grupos
- c) Junto con vecino

16 ¿Le gustaría vender sus productos en forma organizada para obtener mayores ingresos?

Sí No

Porque:.....

III. APLICACIÓN DE PRÁCTICAS TECNOLÓGICAS

17 ¿Anteriormente usted aplicaba algunas prácticas tecnológicas que les enseñaron?

- a) Muy pocas veces
- b) Siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca me intereso

18 ¿Anteriormente cuantos litros de leche producían y a qué precio lo vendían?

.....

19 ¿Usted cuánto ha aprendido de los proyectos que han intervenido en su zona?

- a) Bastante?
- b) Nada
- c) Poco
- d) Nunca me intereso

20 ¿Ha notado alguna diferencia en la producción de leche con la intervención de los proyectos?

Sí

No

Cuánto:.....

21 ¿Qué practicas tecnológicas usted aprendió con los proyectos que intervinieron en su zona?

.....

¿En la actualidad usted aplica en su hato ganadero las prácticas tecnológicas que aprendió de los proyectos?

Sí

No

Porque:.....

22 ¿Cree es importante producir una leche de calidad

Sí

No

Porque:.....

23 ¿Actualmente cuantos litros de leche produce y a qué precio lo vendes?

.....

24 ¿Ustedes a quienes venden su producto (leche)?

- a) A planta procesadora del distrito
- b) Al mercado
- c) A los pequeños queseros
- d) Yo no vendo

Porque:.....

ANEXO 03

| LINEA DE BASE DE ASOCIACION DE PRODUCTORES LACTEOS GALAC- PROYECTO CONCYTEC-CEDER- 2015 | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|--------------|------------|--------|------|----------------------|----------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------|-----------------|--------------|
| V. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| N° de ORDEN | INFORMACION FAMILIAR | | | | | | | 5.1 PRODUCCIÓN | | | 5.2 DESTINO | |
| | APELLIDOS Y NOMBRES | COMUNIDAD | ASOCIACION | GENERO | EDAD | OCCUPACION PRINCIPAL | DNI | VACAS PRODUCCION (N° de Animales) | PROMEDIO RENDIMIENTO Leche/Vaca/Día | NOMBRE | LECHE/L POR DÍA | LECHEMENSUAL |
| 1 | APAZA PACHACUTE, Marcelina | Cochela | GALAC | F | 35 | Ganaderia | 41878461 | 2 | 5.00 | GALAC | 18 | 558 |
| 2 | APAZA CHOQUE, Alex Ruben | Colca | GALAC | M | 30 | Ganaderia | | 6 | 8.33 | GALAC | 50 | 1550 |
| 3 | APAZA PACHACUTE, Francisko | Cochela | GALAC | M | 40 | Ganaderia | 01293229 | 5 | 7.40 | GALAC | 40 | 1240 |
| 4 | APAZA QUISPE, Luci Vilma | Jipa Grande | GALAC | F | 34 | Ganaderia | 42410644 | 2 | 10.00 | GALAC | 20 | 620 |
| 5 | ARIAS COLCA, Justina | Chumphiuaro | GALAC | F | 37 | Ganaderia | 01293575 | 9 | 10.56 | GALAC | 100 | 3100 |
| 6 | CHOQUE GUTIERREZ, Felipa | Ticani Pampa | GALAC | F | 52 | Ganaderia | 01250172 | 3 | 10.00 | GALAC | 30 | 930 |
| 7 | CHOQUE LOPEZ, Beatriz | Chumphiuaro | GALAC | F | 27 | Ganaderia | 44501944 | 6 | 13.33 | GALAC | 80 | 2480 |
| 8 | CHOQUE LOPEZ, Braulia | Jipa Grande | GALAC | F | 33 | Ganaderia | 40885739 | 4 | 6.75 | GALAC | 32 | 992 |
| 9 | CHOQUE NAYRA, Yoni Antomi | Ticani Pampa | GALAC | M | 30 | Ganaderia | 43558528 | 5 | 9.00 | GALAC | 45 | 1395 |
| 10 | CHOQUE VILCA, Blanca Isidora | Palcamayo | GALAC | F | 38 | Ganaderia | 01293531 | 3 | 7.33 | GALAC | 22 | 682 |
| 11 | CHOQUE VILCA, Isabel | Palcamayo | GALAC | F | 39 | Ganaderia | 01337226 | 4 | 6.00 | GALAC | 24 | 744 |
| 12 | CHOQUE VILCA, Teofilo Victoriano | Palcamayo | GALAC | M | 45 | Ganaderia | 01293116 | 4 | 8.75 | GALAC | 35 | 1085 |
| 13 | COLCA BERRIOS, Sofia | Colca | GALAC | F | 27 | Ganaderia | 45334250 | 2 | 8.00 | GALAC | 16 | 496 |
| 14 | CURO PACHECO, Ana | Cochela | GALAC | F | 30 | Ganaderia | 43015565 | 4 | 7.50 | GALAC | 30 | 930 |
| 15 | HERNAN ZAPANA, Evaristo | Colca | GALAC | M | 50 | Ganaderia | 01309489 | 3 | 6.67 | GALAC | 20 | 620 |
| 16 | NAYRA NOA, Dionosio | Yanamocco | GALAC | M | 27 | Ganaderia | 45228808 | 2 | 9.00 | GALAC | 18 | 558 |
| 17 | NAYRA VILCA, Felipe | Yanamocco | GALAC | M | 43 | Ganaderia | 01293063 | 10 | 8.00 | GALAC | 80 | 2480 |
| 18 | NAYRA VILCA, Pedro | Yanamocco | GALAC | M | 51 | Ganaderia | 01293532 | 12 | 10.00 | GALAC | 120 | 3720 |
| 19 | NOA CHOQUE, Ricardina | Jipagrande | GALAC | F | 44 | Ganaderia | 01251207 | 5 | 7.00 | GALAC | 35 | 1085 |
| 20 | PACHECO MONTEAGUDO, Margarita | Cochela | GALAC | F | 53 | Ganaderia | 01250293 | 4 | 5.75 | GALAC | 23 | 713 |
| 21 | PADEDES BORDA, Lucrecia | Colca | GALAC | F | 65 | Ganaderia | | 6 | 6.67 | GALAC | 40 | 1240 |
| 22 | PADEDES VILCA, Rosita Dominga | Ticani Pampa | GALAC | F | 60 | Ganaderia | 01238108 | 2 | 12.50 | GALAC | 25 | 775 |
| 23 | PARILLO PACHACUTE, Lucia | Chumphiuaro | GALAC | F | 44 | Ganaderia | 01251589 | 1 | 16.00 | GALAC | 12 | 372 |
| 24 | QUISPE HUANCOLLO, Mariluz | Palcamayo | GALAC | F | 25 | Ganaderia | 70107480 | 3 | 6.67 | GALAC | 20 | 620 |
| 25 | QUISPE NOA, Juan Bautista | Jipa Grande | GALAC | M | 48 | Ganaderia | 01293151 | 3 | 26.67 | GALAC | 60 | 1860 |
| 26 | QUISPE PACHACUTE, Teofilo | Principio | GALAC | M | 35 | Ganaderia | 80668003 | 2 | 8.00 | GALAC | 16 | 496 |
| 27 | SANTUYO VALDIVIA, Dorotea | Colca | GALAC | F | 55 | Ganaderia | | 5 | 6.00 | GALAC | 30 | 930 |
| 28 | SUCAPUCA PAREDES, Elizabeth | Ticani Pampa | GALAC | F | 38 | Ganaderia | 01293553 | 2 | 9.00 | GALAC | 22 | 682 |
| 29 | VERA CHOQUE, Maricela | Cochela | GALAC | F | 27 | Ganaderia | | 6 | 11.67 | GALAC | 70 | 2170 |
| 30 | VILCA PAREDES, Teofilo | Colca | GALAC | M | 38 | Ganaderia | 01337213 | 4 | 10.00 | GALAC | 40 | 1240 |

Base de datos Asociación Galac (Fuente; Proyecto Servicios de Extensión Tecnológica y Pasantías Tecnológicas en la Producción comercial de Lácteos – CONCYTEC - CEDER)

ANEXO 04

| Nº | | Datos Familiares | | | | | | | | | | Datos Productivos | | | | |
|----|-----------|------------------|------------------|------------|----------|------|------|-------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------|------------|--|--|
| | | APELLIDO PARTENO | APELLIDO MATERNO | NOMBRES | DNI | Edad | Sexo | Nº Integrantes /familia | Total Vacunos | Vacas en Producción | Total Leche/Hato /día | Total Terreno (Ha) | Alfalfa (Ha) | Avena (Ha) | | |
| 1 | CHOQUE | QUISPE | PASCUAL | PASCUAL | 40385852 | 37 | M | 3 | 7 | 3 | 28 | 7 | 2 | 2 | | |
| 2 | PASTOR | QUISPE | TIMOTEA M. | TIMOTEA M. | 01238230 | 53 | F | 3 | 6 | 3 | 30 | 10 | 1 | 2 | | |
| 3 | APAZA | FERNANDEZ | WILY | WILY | 41900824 | 32 | M | 4 | 4 | 2 | 15 | 6 | 2 | 1 | | |
| 4 | HUAYHUA | COLCA | CARMEN V. | CARMEN V. | 41614232 | 35 | F | 4 | 12 | 5 | 40 | 12 | 1.05 | 2 | | |
| 5 | GUTIERREZ | APAZA | JUANA O. | JUANA O. | 01293081 | 42 | F | 4 | 11 | 3 | 28 | 10 | 2 | 2 | | |
| 6 | APAZA | BENIQUE | PEDRO | PEDRO | 01249532 | 67 | M | 1 | 3 | 1 | 7 | 15 | 1 | 2 | | |
| 7 | APAZA | VALDIVIA | TOMAS | TOMAS | 01249385 | 66 | M | 3 | 9 | 5 | 40 | 14 | 1 | 1 | | |
| 8 | GUTIERREZ | PASTOR | SERAPIO | SERAPIO | 45025803 | 27 | M | 3 | 7 | 3 | 25 | 6 | 1 | 1 | | |
| 9 | APAZA | FERNANDEZ | EUELIA | EUELIA | 01337218 | 36 | F | 1 | 3 | 2 | 18 | 5 | 0.5 | 0.5 | | |
| 10 | GUTIERREZ | PASTOR | GUZMAN | GUZMAN | 43092701 | 30 | M | 4 | 7 | 2 | 20 | 7 | 1 | 2 | | |
| 11 | QUISPE | Vda. DE PAS | SABINA | SABINA | 01238144 | 76 | F | 1 | 10 | 2 | 20 | 16 | 1 | 2 | | |
| 12 | PASTOR | QUISPE | BONIFACIA | BONIFACIA | 01293078 | 42 | F | 4 | 11 | 2 | 18 | 13 | 1 | 2 | | |
| 13 | APAZA | CASTILLO | GERONIMO | GERONIMO | 42384835 | 31 | M | 3 | 14 | 4 | 35 | 8 | 1 | 2 | | |
| 14 | BENITES | GUTIERREZ | VALENTINA | VALENTINA | 01251221 | 49 | F | 3 | 9 | 3 | 22 | 17 | 1.05 | 2 | | |
| 15 | APAZA | FERNANDEZ | MAURINA | MAURINA | 70064430 | 25 | F | 2 | 6 | 2 | 15 | 6 | 1 | 1 | | |
| 16 | CHOQUE | QUISPE | EUGENIO | EUGENIO | 44636722 | 28 | M | 3 | 10 | 4 | 37 | 8 | 2 | 3 | | |
| 17 | QUISPE | QUISPE | ERNESTINA | ERNESTINA | 01249312 | 50 | F | 7 | 9 | 3 | 25 | 17 | 1 | 2 | | |
| 18 | APAZA | QUISPE | GERTRUDES | GERTRUDES | 42275765 | 32 | F | 4 | 16 | 8 | 70 | 20 | 2 | 4 | | |
| 19 | PAREDES | PACHECO | FLAVIA | FLAVIA | 01238146 | 61 | F | 3 | 11 | 4 | 40 | 12 | 1 | 2 | | |
| 20 | BENITES | GUTIERREZ | ELENA | ELENA | 01293590 | 38 | F | 4 | 6 | 2 | 20 | 8 | 1 | 1 | | |
| 21 | APAZA | PAREDES | FELICITAS | FELICITAS | 01293253 | 40 | F | 5 | 12 | 3 | 25 | 18 | 1 | 3 | | |
| 22 | CASTILLO | QUISPE | WILMA | WILMA | 71439203 | 23 | F | 2 | 5 | 1 | 8 | 6 | 0.5 | 1 | | |
| 23 | QUISPE | DE APAZA | FILA P. | FILA P. | 01249870 | 62 | F | 3 | 12 | 4 | 32 | 12 | 1 | 2 | | |
| 24 | APAZA | QUISPE | ANDRES | ANDRES | 44110861 | 30 | M | 1 | 3 | 1 | 7 | 5 | 0.5 | 1 | | |
| 25 | GUTIERREZ | FERNANDEZ | LUPE | LUPE | 00149598 | 54 | F | 3 | 5 | 2 | 15 | 9 | 1 | 2 | | |

Base de datos Asociación los Legales del Lago (Fuente; Proyecto Servicios de Extensión Tecnológica y Pasantías Tecnológicas en la Producción comercial de Lácteos – CONCYTEC - CEDER).

ANEXO 05



| ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN ISIDRO | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|------------------|--------------|------------|-------------------------|--------|------|--------------|---------------------|----------|------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| N° | APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | NOMBRES | ASOCIACION | RELACION CON EL TITULAR | GENERO | EDAD | ESTADO CIVIL | OCUPACION PRINCIPAL | DNI | TOTAL DE TIERRAS | 5.1 PRODUCCION | |
| | | | | | | | | | | | | VACAS PRODUCCION (N° de Animales) | CANTIDAD DE LECHE Litros / Día (Hato) |
| 1 | APAZA | VDA VILCA | JUANA | SAN ISIDRO | Titular | F | 63 | Viudo | GANNADERIA | 02381733 | 50 | 4 | 35 |
| 2 | APAZA | SUCASACA | NICOLAS | SAN ISIDRO | Titular | M | 62 | Casado | AGROPECUARIO | 02365808 | 56 | 3 | 25 |
| 3 | CANAZA | CASQUINO | JUDITH DIAN | SAN ISIDRO | Titular | F | 41 | Soltero | AGROPECUARIO | 02439788 | 7 | 3 | 25 |
| 4 | CANAZA | OTAZU | SANTOS PRIN | SAN ISIDRO | Titular | M | 52 | Casado | AGROPECUARIO | 02404165 | 8 | 4 | 40 |
| 5 | COLCA | BERRIOS | GILBERTO | SAN ISIDRO | Titular | M | 26 | Soltero | AGROPECUARIO | 70464441 | 10 | 3 | 28 |
| 6 | HALLASI | APAZA | ROMUALDO | SAN ISIDRO | Titular | M | 44 | Casado | GANNADERIA | 02047452 | 4 | 4 | 35 |
| 7 | ITO | PARI | FELIX | SAN ISIDRO | Titular | M | 65 | Casado | AGROPECUARIO | | 15 | 5 | 40 |
| 8 | MONTEAGUI | BERRIOS | ROY MARIT | SAN ISIDRO | Titular | F | 33 | Casado | AGROPECUARIO | 41739906 | 8 | 4 | 38 |
| 9 | NEIRA | APAZA | Justo Baldoñ | SAN ISIDRO | Titular | M | 62 | Viudo | AGROPECUARIO | 02392083 | 20 | 2 | 15 |
| 10 | OTAZU | DE VILCA | Dionicia | SAN ISIDRO | Titular | F | 60 | Casado | AGROPECUARIO | 02293264 | 18 | 6 | 55 |
| 11 | OTAZU | YUCRA | Mirko | SAN ISIDRO | Titular | M | 29 | Soltero | AGROPECUARIO | 43919797 | 15 | 3 | 25 |
| 12 | PEÑALOZA | QUISPE | Nicolas | SAN ISIDRO | Titular | M | 67 | Casado | GANNADERIA | 02376397 | 47 | 9 | 100 |
| 13 | PEÑALOZA | QUISPE | Francisco | SAN ISIDRO | Titular | M | 53 | Casado | AGROPECUARIO | 02403317 | 7 | 2 | 15 |
| 14 | QUISPE | APAZA | Nicanor Juan | SAN ISIDRO | Titular | M | 56 | Casado | DOCENTE | 02396797 | 85.12 | 3 | 25 |
| 15 | QUISPE | CHOQUE | Wilfredo | SAN ISIDRO | Titular | M | 35 | Soltero | AGRICULTOR | 41108412 | 20 | 2 | 18 |
| 16 | QUISPE | ITO | Alberto | SAN ISIDRO | Titular | M | 42 | Casado | AGROPECUARIO | 10257028 | 10 | 5 | 50 |
| 17 | QUISPE | VILCA | Jhon Frank | SAN ISIDRO | Titular | M | 18 | Soltero | GANNADERIA | 72226344 | 6 | 4 | 40 |
| 18 | SOLORZANO | MONTESINO | Jove | SAN ISIDRO | Titular | M | 40 | Casado | AGROPECUARIO | 01556712 | 40 | 5 | 45 |
| 19 | SUCAPIUCA | NAIRA | Pedro | SAN ISIDRO | Titular | M | 31 | convivie | GANNADERIA | 42531894 | 6 | 6 | 55 |
| 20 | VILCA | CANAZA | Simplicio | SAN ISIDRO | Titular | M | 39 | convivie | AGROPECUARIO | 02442332 | 20 | 3 | 30 |
| 21 | VILCA | OTAZU | Natalia | SAN ISIDRO | Titular | F | 54 | Casado | AGROPECUARIO | 02397250 | 10 | 3 | 27 |
| 22 | VILCA | PAREDES | Nely Rossy | SAN ISIDRO | Titular | F | 25 | Soltero | AGROPECUARIO | 46631060 | 4 | 5 | 45 |
| 23 | VILCA | PAREDES | Ruben | SAN ISIDRO | Titular | M | 27 | Casado | AGROPECUARIO | 45334237 | 8 | 2 | 19 |
| 24 | VILCA | QUISPE | Maximo | SAN ISIDRO | Titular | M | 63 | Casado | GANNADERIA | 02375920 | 60 | 7 | 80 |
| 25 | YUCRA | QUISPE | Nancy N. | SAN ISIDRO | Titular | F | 55 | Casado | AGROPECUARIO | 02381969 | 30 | 4 | 39 |

Base de datos de la Asociación San Isidro (Fuente; Proyecto Servicios de Extensión Tecnológica y Pasantías Tecnológicas en la Producción comercial de Lácteos – CONCYTEC - CEDER).

APLICACIÓN DE ENCUESTAS CON INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN



Figura 39. Realización de encuesta a los productores de leche sector Chumpihuaru – Atuncolla, 2016.



Figura 40. Aplicación de encuestas al presidente y líder asociación San Isidro – Atuncolla 2017.

PASANTIAS EN PRÁCTICAS TECNOLÓGICAS POR INTERVENCIÓN DE PROYECTOS



Figura 43. Participación de pasantías experiencias en los centros de acopio, CAL con productores de distintas asociaciones beneficiados por el proyecto CONCYTEC.2015-2016.



Figura 44. Participación de las pasantías y conocimiento de experiencias de CALcentro de Acopio – Planta de Enfriamiento de Leche, con los productores de las distintas asociaciones beneficiados por el proyecto CONCYTEC.2015-2016.