

## **Estudio de Caso**

# **“Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche – Lèt Agogo” Municipio de Limonade. Haití.**

**Sergio Pérez Rozzi<sup>1</sup>**

### **Resumen**

El programa en cuestión, tiene en su espíritu propender a la organización de la producción láctea; transformación y comercialización de derivados lácteos, de pequeños productores rurales en Limonade, Haití, pero con intención de extenderse a todo el país.

Los aspectos destacados del caso son; la organización; la articulación de actores; la innovación; el rol del gobierno y de la cooperación internacional.

El programa propendía a mejorar las condiciones de producción; elevando los niveles de sanidad y productividad; transformando la materia prima en el territorio con el objeto de arraigar a la población en el lugar, frenando las posibilidades de migración, donde el desarrollo de la microlechería, y el fortalecimiento de sus encadenamientos productivos, tuvo un rol determinante.

### **Descripción del contexto de la iniciativa DEL:**

#### **COMUNA DE LIMONADE, HAITÍ**

---

<sup>1</sup> Caso elaborado a partir del aporte de información del trabajo del ILPES – CEPAL “Innovación Social y Desarrollo económico local” de Luz Ángela Rodríguez; Luis Mauricio Cuervo y María Elisa Bernal Bernal. Serie 170 Políticas sociales.

Limonade es una de las comunas más antiguas del país, fundada en 1776. Se localiza en el Departamento Norte, en Haití. Tiene una población de 43.622 habitantes. El 51% son mujeres y el 76% habita en zonas rurales. (Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire, CNSA, 2007).

En 2002 el 76% de la población haitiana vivía con menos de un dólar diario y el 47% sufría mal nutrición.

La pobreza del país se explica entre otras por la devastación ambiental y la escasez del agua en general, y en especial para el consumo humano. Solo un 40% de los hogares tiene acceso a agua potable (PNUD, 2005). Es el país más pobre y degradado ambientalmente de América Latina, situación que tiene sus raíces en la colonización. (Bellande, 2009).

En Limonade el 65% de las tierras son propiedad del Estado y están habitadas por pobladores de la zona. Las principales actividades son la agropecuaria (a través de unidades productivas familiares) y el comercio. (Networkhaiti, 2009). Enfrenta frecuentes inundaciones, que perjudica la actividad agrícola y de alguna manera facilita la ganadería.

## **Características de la iniciativa DEL:**

### **Organización promotora**

Veterimed, es una ONG haitiana que impulsó y coordinó el Programa, surge en 1991 y se legaliza en 1995, agrupando a profesionales del país que querían contribuir al desarrollo nacional a través del impulso de las actividades agropecuarias. Su objetivo es aumentar los ingresos y la producción de los pequeños campesinos, mediante la formación y el apoyo técnico en sanidad y producción animal.

Entre 1993 y 2000 sus actividades se orientaron hacia la sanidad animal, a través de programas de vacunación, capacitación de agentes veterinarios campesinos y su organización a través de la Asociación de Agentes Veterinarios Campesinos, Intervet. A partir de 2000, extendieron la actividad hacia la producción ganadera con énfasis en el aumento de la productividad, la rentabilidad y los ingresos de los campesinos.

## **Origen de "Lèt Agogo"**

El "Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche – Lèt Agogo" tiene su origen en 1999 cuando el equipo técnico de Veterimed junto a Veterinarios Sin Fronteras (VSF) elaboraron un diagnóstico participativo de las condiciones socioeconómicas de la crianza del ganado, su alimentación, las posibilidades de procesamiento, transformación y comercialización de la leche y sus derivados en los departamentos del norte y noreste del país.

En el diagnóstico participaron la comunidad, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, instituciones estatales y organismos regionales.

Entre los principales resultados se destacan la percepción negativa de los consumidores respecto a la leche producida localmente, la falta de infraestructura para procesar la leche y de capacitación de los pequeños ganaderos; así como problemas de tenencia de la tierra que desincentivaba cualquier inversión.

Además mostró que el 60% de la población del país estaba dedicada a la ganadería, la mayoría en condiciones muy precarias y de baja productividad, y que la leche y sus derivados, es el segundo rubro en importancia de las importaciones haitiana, lo que asegura un buen mercado interno.

A partir del diagnóstico participativo, Veterimed formuló e inició el Programa Lèt Agogo que busca mejorar las condiciones de vida de los campesinos y campesinas productores de leche a través de la estructuración del sector lechero campesino, y aportar a la seguridad alimentaria del país.

## **Análisis del proceso:**

### **Ejecución del Programa Lèt Agogo en Limonade**

El programa se inició en la comuna de Limonade, en el Departamento de Norte de Haití.

La primera actividad estuvo orientada a organizar a los pequeños productores lecheros, a través de la creación de la "Asociación de Productores de Leche de Limonade", (Apwolim), la cual alcanzó el reconocimiento oficial en 2001. Agrupó a

300 productores y tiene por objetivo mejorar las condiciones de vida de los campesinos y obtener la legalización de sus tierras. En este sentido, Veterimed junto a la Asociación, trabajó con el Gobierno Nacional y lograron regularizar la tenencia mediante un contrato de arrendamiento de largo plazo que permitió que los campesinos tuviesen la seguridad necesaria para llevar a cabo inversiones en su terreno.

Una vez que se logra la legalización en la tenencia de la tierra, se dedicó a la capacitación, asesoría y apoyo para el mejoramiento de las condiciones de producción con los socios de Apwolim. Trabajaron en la mejora de los forrajes; el acceso al agua mediante un modelo de pozo desarrollado por un campesino del lugar; la mejora en las condiciones de salud de los animales y el entrenamiento de campesinos y campesinas de la zona como agentes de sanidad animal.

Pero a su vez era necesario demostrarles a los campesinos y campesinas que su leche sí iba a ser comprada a buenos precios y que la lechería podía ser una importante fuente de ingresos. Por lo tanto abrieron la primera microlechería, para lo cual contaron con el apoyo financiero de entidades internacionales, como Veterinarios sin Fronteras (VSF), Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM) y Catholic Organization for Relief and Development Aid (CORDAID).

La fundación de esta microlechería implicó un enorme trabajo de investigación. Los problemas de servicios públicos de la zona, en especial la irregularidad en el fluido de energía eléctrica exigió el desarrollo de una tecnología alternativa que utiliza procesos más mecánicos y el debido entrenamiento de las personas, socias a su vez de la empresa, que se encargarían de su operación diaria. A modo de ejemplo, la pasteurización se lleva a cabo utilizando el "baño de María".

Esta microlechería se inauguró en 2001 y debido a sus buenos resultados hoy hay 13 funcionando en distintos departamentos y otras 7 están en formación. A su vez fue necesario crear una Central de Abastecimiento y Comercialización, empresa encargada de abastecer de insumos a todas las microlecherías, así como de la distribución y venta de los productos. Todas las lecherías de la Red Nacional funcionan bajo la supervisión y el asesoramiento de Veterimed, dueño de la marca "Lèt Agogo", como forma de asegurar la confianza del consumidor en la calidad de la leche.

Para analizar el programa Lèt Agogo a la luz del desarrollo económico local, se ha definido Limonade como territorio objeto de estudio.

## **Foco de atención de la iniciativa DEL:**

### **La microlechería de Limonade**

#### **Datos generales**

La microlechería de Limonade es una empresa social de carácter económico, que tiene como socios a los miembros de la Asociación de Productores de Leche de Limonade (Apwolim) y de la Asociación de las Mujeres para el Desarrollo de la Producción Agrícola y Artesanal (Aflidepa), con una participación del 70%, a Intervet con el 25% y a Veterimed con el 5%.

Su objetivo es estructurar la cadena láctea en Limonade y mejorar los ingresos de los productores campesinos, a través de la consolidación de un mercado para la leche y sus derivados.

#### **Gestión administrativa**

La microlechería cuenta con un Consejo de Administración integrado por representantes de los socios y una Administración Ejecutiva, compuesta por un Director, un responsable de producción y uno de comercialización. Actualmente tiene 12 empleados, que son habitantes de la Comuna, muchos de ellos familiares de productores socios.

Veterimed es además asesor tanto del Consejo de Administración como de la Administración Ejecutiva y son los productores quienes están frente a la gestión de la empresa. El aporte de capital accionario de cada socio productor se va constituyendo con un porcentaje preestablecido sobre la leche que entregan a la microlechería.

#### **Gestión económica**

La microlechería cuenta con una planta de transformación de leche diseñada tras varias investigaciones para definir el proceso de acuerdo a las condiciones de Limonade, en especial el escaso suministro eléctrico; y cumpliendo todas las normas sanitarias para fabricar productos alimenticios de buena calidad, y a

precios competitivos. Compra leche a sus socios y la transforma en cuatro tipos de productos: yogurt, queso, leche pasteurizada y leche esterilizada.

Cada día los productores entregan la leche a un encargado de recepción que verifica su calidad. Luego de ser medida, la leche se registra con el nombre del productor para el pago mensual correspondiente. Pasa luego al proceso productivo.

Se pasteurizada usando "baño de maría". La esterilización se logra mediante un sistema desarrollado por Veterimed que consiste en colocar la leche en botellas de vidrio e introducirlas en ollas a presión calentadas con gas. Todo el proceso de frío se logra utilizando hielo.

Los productos son etiquetados con la marca "Lèt Agogo", propiedad de Veterimed. Como se ha mencionado, el desarrollo de la marca ha sido una estrategia para dar confianza a los consumidores en la calidad de los productos. Sólo la pueden utilizar las microlecherías que han firmado un contrato de franquicia con Veterimed, que las compromete a cumplir normas de fabricación y estándares de higiene, a abastecerse a través de la Central de Abastecimientos y a respetar los principios de participación de los productores.

Para garantizar el cumplimiento de los compromisos Veterimed entrega capacitación permanente y obligatoria a todo el personal de la microlechería y a los productores.

### **Relación del Programa Lèt Agogo con el Desarrollo Económico Local: el caso de la microlechería de Limonade.**

A continuación se analiza la relación de la microlechería de Limonade con cada una de las dimensiones DEL, delimitando como ámbito territorial la Comuna de Limonade.

### **Encadenamientos productivos**

La microlechería se relaciona con los encadenamientos productivos del territorio a través de la estructuración de la cadena láctea, integrándose hacia atrás y hacia adelante. Hacia atrás, con sus socios de APWOLIM, campesinos ganaderos productores de leche, a los cuales les compra la materia prima y les brinda

asesoría y asistencia técnica. Estos se benefician al tener garantizado un mercado para su producción de leche con un precio que ellos mismos contribuyen a determinar, en su condición de miembros del Consejo de Administración de la microlechería. También se integra hacia atrás con la Central de Abastecimientos a quienes les compra los insumos necesarios para el procesamiento de la leche.

Se integra hacia adelante con su otro socio Veterimed, a través del contrato de franquicia para usar la marca Lèt Agogo y de nuevo con la Central de Abastecimientos para la comercialización de sus productos lácteos.

La Central les permite generar y aprovechar economías de escala, reduciendo los costos de producción y comercialización, así como obtener mejores precios y por ende mayores márgenes de rentabilidad para sus asociados. De 2001 a la fecha se ha formado la Red de Microlecherías a nivel nacional aumentando las economías de escala para beneficio de todos.

### **Fomento de emprendimiento productivos y capacitación**

La microlechería se relaciona con el fomento de emprendimientos productivos y la capacitación a través de la asesoría que entregan Veterimed e Intervet, en temas agropecuarios, de sanidad y alimentación animal así como agroindustriales vinculados con el control de calidad y el manejo contable en finca.

### **Concertación público-privada**

La microlechería se relaciona con la concertación público privada del territorio a través del Contrato Nacional de Comedores Escolares y el proceso de la legalización de tierras.

#### *El Contrato Nacional de Comedores Escolares*

La microlechería vende la mitad de su producción de leche esterilizada a las escuelas en el marco del Programa Nacional de Comedores Escolares que promueve el gobierno nacional. Este abastecimiento ha permitido reducir las importaciones de leche en polvo que se destinaban a las de este programa gubernamental.

#### *La legalización de tierras*

La mayoría de los socios no tenían títulos de propiedad de las tierras donde desarrollaban la actividad ganadera. Veterimed y Apwolim junto con el Instituto Nacional de la Reforma Agraria de Haití (INARA), presentaron una propuesta de arrendamiento de tierras a largo plazo con un canon figurativo, que fuera aprobada por el Ministro de Agricultura y el Ministerio de Economía y Finanzas, y permitió la legalización en la tenencia de la tierra con las consecuentes posibilidades de inversión.

### **Gobierno local como animador**

En Haití el proceso de descentralización ha tenido leves avances desde su promulgación en la Constitución de 1987. A la fecha los gobiernos locales no consideran que puedan asumir un papel activo en el desarrollo económico y además muchos de ellos funcionan muy precariamente. (Doucey, 2009)

### **Planeación estratégica**

Recientemente, las microlecherías de Let Agogo y la de Limonade se han vinculado al Plan de Desarrollo Nacional, que incorpora una estrategia de modernización de la agricultura y de seguridad alimentaria donde se resalta el valor de esta experiencia como modelo para otras y se señala que el gobierno apoyará la creación de nuevas microlecherías. En 2008 el gobierno financió la creación de 5 microlecherías. Veterimed tiene planeado seguir aumentando el número en el país, aspirando a tener una por comuna.

### **Participación social**

La microlechería se relaciona con la participación social del territorio a través de la creación organizaciones de productores. Es el caso de la Asociación de Mujeres de Limonade por el Desarrollo de la Producción Agrícola y Artesanal (AFLIDEPA), integrada por las productoras socias de APWOLIM, que aporta a la promoción de la equidad de género y que ha logrado que las mujeres participen muy activamente en la administración de la microlechería y los espacios de toma de decisiones. Buena parte de los técnicos en sanidad ambiental formados por Veterimed en el marco de este programa son mujeres y cuentan con reconocimiento del Ministerio de Agricultura, lo que las habilita para atender los animales de otros propietarios.

### **Institucionalización del proceso**

La microlechería proyectó a Limonade en términos económicos a través de la afirmación de su vocación productiva agropecuaria, reivindicando a los campesinos como agentes activos del desarrollo de su territorio. Al ser el lugar en donde se inician las microlecherías lo proyectó como un modelo que hoy están siguiendo varias comunidades haitianas.

**Logros e indicadores:** resultados y evaluación:

### **Impactos de la microlechería en el territorio**

La microlechería tiene impactos en Limonade en términos de creación de oportunidades y empleo, así como de generación de bienestar.

#### **Creación de oportunidades**

Genera nuevas fuentes de empleo e ingreso para pobladores de la comuna, como son las y los funcionarios de la microlechería, en muchos casos familiares de los productores; así como los pequeños comerciantes que distribuyen los productos lácteos en el territorio.

Tal vez la principal oportunidad que generó fue haber hecho de la ganadería lechera una actividad rentable. Valoriza la ganadería bovina del territorio y estimula a que otros agentes se conviertan en productores de leche. Fortalece las organizaciones de los productores e incentiva a otros a seguir el mismo camino, como es el caso de las mujeres que crean AFLIDEPA, la cual está integrada a APWOLIM. Promueve otras actividades productivas relacionadas con la cadena de la leche, como la industria de hielo, que ha incrementado sus ventas por la demanda de la microlechería y los comerciantes de productos lácteos.

Dinamiza la actividad económica general de Limonade gracias al aumento de la demanda de bienes y servicios que resultan del mayor ingreso que ahora tienen los miembros de la comunidad.

#### **Generación de bienestar**

Crea oportunidades para que la población de Limonade consuma productos lácteos elaborados en su territorio y a precios inferiores a los importados, asequibles para

los pobladores. Hace posible que el grueso de la población pueda consumir yogurt que es una costumbre arraigada en los haitianos.

## **Impactos del Programa Lèt Agogo**

Dado que la microlechería es fruto del trabajo adelantado dentro del Programa Lèt Agogo, a continuación se presenta el impacto de dicho programa en el territorio, en términos de la generación de oportunidades, difusión de su saber y hacer, generación de bienestar y liderazgo en el proceso del DEL.

### **Creación de Oportunidades**

Ha organizado la Central de Abastecimientos y Comercialización encargada de la compra de insumos y materias primas nacionales e importadas para todas las microlecherías Lèt Agogo del país, de manera que el programa aprovecha las economías de escala, asegurando el abastecimiento a los precios más favorables y facilitando el proceso de importación.

Ha capacitado a campesinos y campesinas en sanidad animal, quienes son hoy técnicos, reconocidos por el Ministerio de Agricultura, que atienden las demandas de otros productores agropecuarios. La tierra destinada a la ganadería ha aumentado gracias a la legalización de la tenencia, la recuperación de áreas degradadas, el desarrollo de nuevos forrajes y el adecuado abastecimiento de agua para el ganado.

### **Difusión de sus saber y hacer**

Ha estructurado el sector lechero campesino en Haití a través de la creación de una red de microlecherías, la capacitación y asesoría a los campesinos y campesinas en temas de alimentación y sanidad animal, siendo Limonade la iniciativa piloto que ha servido de modelo de transformación de productos lácteos y de organización social, de acuerdo a las posibilidades reales tanto de los pobladores como de las condiciones de cada área.

Actualmente el programa se ha replicado en otras zonas del país. Como ya se mencionó, a la fecha hay 24 microlecherías en funcionamiento y 7 más en proceso de construcción. Veterimed estima que para fines de 2011 habrá un total de 31 microlecherías en Haití.

Cuenta con un sistema de control de calidad acompañado de capacitaciones permanentes y obligatorias para los socios de las microlecherías, que garantiza la calidad de sus productos y posiciona la marca de Lèt Agogo en el mercado.

### **Generación de bienestar**

Contribuye a mejorar los niveles nutricionales de los escolares haitianos a través de los convenios de abastecimiento de leche a las escuelas firmados con el gobierno nacional. Este convenio se ha convertido en un círculo virtuoso. Porque además asegura mercado estable para la producción de las microlecherías.

No hay duda de que el programa ha sido un promotor de la equidad de género gracias a la activa promoción de la participación de las mujeres en las actividades tanto pecuarias como industriales en las microlecherías. Recordemos que existe una asociación – AFLIDEPA conformada por mujeres, buena parte de los técnicos en sanidad animal, formados son también mujeres, así como muchas de las operarias de la microlecherías.

### **Liderazgo**

El programa aporta a la institucionalización de la cadena de leche en Haití a través de la organización de personas y agentes vinculados con la producción y transformación de la leche.

La marca registrada Lèt Agogo ha probado ampliamente su calidad e higiene, gracias a lo cual genera confianza en los consumidores y visibilidad de la cadena láctea que representa.

La cadena de éxitos que ha demostrado ha llevado al Gobierno Nacional a destinar recursos del presupuesto para apoyar la creación de microlecherías en otras comunidades el país. Además se ha firmado un acuerdo entre el Ministerio de Agricultura y los productores campesinos, en donde se compromete a entregar apoyo técnico para la producción.

El programa afianza el vínculo del campesino haitiano con el resto de la población, pues los productos Lèt Agogo hacen que todos los que participan de la cadena láctea sientan orgullo de tener unos productos que surgen y se transforman en su territorio.

## **Lecciones aprendidas.**

Los impactos del programa Lèt Agogo en sus socios y en el territorio, muestran que esta experiencia se ha constituido en un gestor del desarrollo económico con expresión local y nacional.

Veterimed ha jugado un importante papel como dinamizador económico en los territorios donde funcionan las microlecherías, entregando capacitación, fomentando la organización de los productores, creando agroindustrias y estructurando la cadena láctea a nivel local y nacional.

Además, ha promovido la concertación público-privada para replicar la experiencia de Limonade en otros territorios del país y para entregar sus productos a la población más necesitada a través del convenio con las escuelas que asegura la leche a la población escolar, convenio que además asegura demanda estable para la leche procesada por Lèt Agogo.

Estas funciones las ha venido trasladando a las organizaciones de campesinos y campesinas, convirtiéndolos a su vez en agentes de desarrollo en sus respectivos territorios.

## **Temas para la reflexión** derivados del estudio de caso.

- **Gestión gubernamental:** El papel del gobierno propiciando la iniciativa ha sido determinante. A la vez, del rol de los gobiernos locales, integración de un enfoque territorial de la promoción del desarrollo económico local, articulación interdistrital, desarrollo organizacional.
- **Acondicionamiento territorial:** no basta dotar al territorio de los componentes tangibles sino también de aquellos intangibles para crear un entorno socioeconómico, institucional y cultural favorable a las actitudes innovadoras como las del caso presentado.

- Concertación de actores: los procesos de desarrollo local se caracterizan por generar dinámica de cambio basadas en la participación y concertación entre los actores.
- Gobierno Provincial y Municipios emprendedores y promoción de redes de pequeños emprendedores productivos: la acción desarrollada desde la coordinación del programa permite identificar y desarrollar proyectos con real potencial productivo y de impacto social a través de estrategias innovadoras.
- Asociatividad: Metodologías de la promoción de la articulación horizontal de pequeños productores; pasos a seguir, desafíos y perspectivas

## Bibliografía

- Albuquerque, F (2004) Teoría y práctica del enfoque de desarrollo económico local. Ponencia en el Encuentro Internacional Virtual: Desarrollo local en un mundo global, [www.eumed.net/eve/](http://www.eumed.net/eve/).
- CNSA (Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire) (2007). Analyse compréhensive de la Sécurité Alimentaire et de la vulnérabilité en milieu rural haïtien.
- Doucey, M. (2009, Octubre). Autonomía municipal y descentralización en Haití. Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe DEMUCA.
- ILPES – CEPAL “Innovación Social y Desarrollo económico local” de Luz Ángela Rodríguez; Luis Mauricio Cuervo y María Elisa Bernal Bernal. (2010) Serie 170 Políticas sociales.
- MPCE (Ministere de la Planification et de la Cooperation Externe), Republique D'Haití (2004): “Carte de pauvrete D´Haiti, Versión 2004”.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo) (2005) Inégalités et pauvreté en Haïti. <http://www.pnud.org>.