

**SISTEMATIZACIÓN DE
INFORMACIÓN DE LOS
PROCESOS PARTICIPATIVOS
EN LOS PROYECTOS CON
CRÉDITO EXTERNO DE AGRO
RURAL**

Delfina varillas Varillas / Enith Orosco Farfán

**ORDEN DE
SERVICIOS
7793-2014**

Índice de Contenido

1.	Introducción	4
2.	Objetivo de la sistematización	6
3.	Antecedentes	6
4.	Delimitación del marco conceptual de la participación	10
5.	Descripción de los Procesos Participativos en Proyectos de AGRO RURAL	15
5.	Los proyectos con financiamiento externo de AGRO RURAL.....	17
5.1	PROYECTO NACIONAL DE MANEJO DE CUENCAS HIDROGRÁFICAS Y CONSERVACIÓN DE SUELOS – PRONAMACHCS	18
5.1.1	Contexto	18
5.1.2	Componentes	19
5.1.3	Actores	20
5.1.4	Estrategias De Participación	20
5.1.5	Resultados	20
5.1.6	Análisis Del Procesos De Participación	21
5.1.7	Buenas Prácticas.....	24
5.2	PROYECTO MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES EN LA SIERRA SUR – MARENASS (1998 – 2004)	25
5.2.1	Contexto	25
5.2.2	Componentes	26
5.2.3	Actores directos	26
5.2.4	Estrategia de participación con la población campesina en MARENASS.....	27
5.2.5	Resultados ligados a la participación	28
5.2.6	Análisis del proceso participativo del Proyecto MARENASS	29
5.2.7	Buenas prácticas.....	30
5.3	PROYECTO DE DESARROLLO CORREDOR PUNO – CUSCO.....	31
5.3.1	Contexto	31
5.3.2	Componentes	31
5.3.3	Actores	32
5.3.4	Estrategia de participación.....	32
5.3.5	Resultados	33
5.3.6	Análisis del proceso participativo.....	34
5.3.7	Buenas prácticas.....	35

5.4	PROYECTO FORTALECIMIENTO DE MERCADOS, DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA EN LA SIERRA SUR – SIERRA SUR (PDSS)	36
5.4.1	Contexto	36
5.4.2	Componentes	37
5.4.3	Actores	39
5.4.4	Estrategia de Participación.....	39
5.4.5	Resultados	40
5.4.6	Análisis del proceso participativo.....	40
5.4.7	Buenas prácticas.....	41
5.5	PROYECTO DESARROLLO SIERRA SUR II	42
5.5.1	Contexto	42
5.5.2	Componentes	43
5.5.3	Actores	44
5.5.4	Estrategia de Participación.....	44
5.5.5	Resultados	46
5.5.6	Análisis del proceso participativo.....	46
5.5.7	Buenas prácticas.....	47
5.6	PROGRAMA NACIONAL DE RECUPERACIÓN DE ANDENES EN LA SIERRA DEL PERÚ – PROGRAMA ANDENES.....	48
5.6.1	Contexto	49
5.6.2	Componentes	50
5.6.3	Actores directos	51
5.6.4	Estrategia de Participación.....	52
5.6.5	Resultados	53
5.6.6	Análisis del proceso participativo.....	53
5.6.7	Buenas prácticas.....	55
5.7	PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES – PROSAAMER.....	56
5.7.1	Contexto	56
5.7.2	Componentes	56
5.7.3	Actores	57
5.7.4	Estrategias de Participación	57
5.7.5	Resultados	58
5.7.6	Análisis del Proceso Participativo.....	58
5.7.7	Buena Prácticas	60
5.8.2	Componentes	61

5.8.3	Actores	62
5.8.4	Estrategias De Participación	62
5.8.5	Resultados	63
5.8.6	Análisis del Proceso Participativo.....	64
5.8.7	Evaluación de resultados de proceso participativo.....	65
5.8.8	Buena Prácticas	65
5.9	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE ACTIVOS, MERCADOS Y POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA SIERRA NORTE DEL PERÚ - SIERRA NORTE.....	66
5.9.1	Contexto	66
5.9.2	Componentes	66
5.9.3	Actores	67
5.9.4	Estrategia de Participación.....	67
5.9.5	Resultados	68
5.9.6	Análisis del proceso participativo.....	68
5.9.7	Buenas prácticas.....	69
6.	ANÁLISIS SOBRE EL PROCESO PARTICIPATIVO EN LOS PROYECTOS SISTEMATIZADOS	70
6.1	Respondiendo a las preguntas iniciales de la sistematización.....	70
6.2	Contribuciones de los Modelos de Intervención con Procesos Participativos	73
6.2.1	La participación en los proyectos financiados por FIDA	73
6.2.2	El modelo de participación del Núcleo Ejecutor	74
6.2.3	El modelo de participación de PRONAMACHCS.....	75
6.2.4	El modelo de participación de PROSAAMER	76
6.3	Factores de éxito en los procesos participativos	77
6.4	Buenas Prácticas.....	79
6.5	Lecciones Aprendidas.....	80
6.6	Conclusiones.....	81
6.7	Recomendaciones para la replicabilidad.....	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	84

Sistematización de Procesos Participativos en los Proyectos con Crédito Externo y de las Experiencias Internacionales de AGRO RURAL (1998-2007) (2008-2014)

1. Introducción

El Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL es el ente promotor y ejecutor de la actividad productiva en el ámbito rural, constituido en el año 2007 como espacio de continuidad de diferentes vertientes, como las prácticas de conservación y uso sostenible de recursos naturales y la de promoción de emprendimientos rurales; sobre estos últimos nos referiremos en el presente estudio.

En el marco del Presupuesto por Resultados, en el artículo 13°, numeral 13.3 de la Ley N° 29465, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2010, se dispone continuar con las “Evaluaciones de Diseño y Ejecución de Intervenciones Públicas (EDEP)” considerando para ese año al “Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural” sujeto de la referida evaluación (EDEP).

En ese contexto, el MEF llevó a cabo un estudio que forma parte del Convenio “Apoyo para la implementación de un Sistema de Gestión para Resultados basado el Presupuesto del Sector Público” suscrito entre el BID y el Gobierno Peruano, cuyo objetivo fue evaluar si las unidades responsables de las acciones vinculadas con el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL son eficaces, eficientes, y proveen servicios adecuados a la población beneficiaria.

Esta evaluación se realizó a partir de la revisión de documentos oficiales, trabajo de campo y revisión bibliográfica especializada, siendo una de las principales recomendaciones que compete al presente estudio,

- Promover la participación comunitaria en el diseño y ejecución de los proyectos.
- Los criterios de elegibilidad deben guardar consistencia con el propósito definido para el programa.

Su EDEP concluyo con un conjunto de recomendaciones, quedando pendiente, al término del año 2013, el Compromiso 8, a este respecto la Oficina de Planificación de AGRO RURAL por Memorándum 629-2014 dispuso atender dicha Matriz de Compromisos de Mejora del Desempeño de AGRO RURAL con el Ministerio de Economía y Finanzas: “Sistematizar los estudios de procesos participativos de los proyectos con crédito externo y de las experiencias internacionales de AGRO RURAL”, habiéndose seleccionado los siguientes:

1. PRONAMACHCS – JICA – KOICA – BID- BANCO MUNDIAL
2. Manejo de los Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS) – FIDA
3. Corredor Puno Cusco – FIDA
4. Proyecto Sierra Sur – Financiado por el FIDA
5. Proyecto Sierra Sur II – Financiado por el FIDA
6. Proyecto Sierra Norte - Financiado por FIDA
7. Proyecto de Recuperación de Andenes – BID
8. Programa de Servicios para acceder a los Mercados Rurales PROSAAMER – BID
9. Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales de la Sierra – ALIADOS - BM

Estos proyectos emplean enfoques, estrategias y modus operandi sobre la participación de los campesinos en las zonas de intervención comprendidas en las intervenciones - como actores directos del proceso – siendo la participación el eje articulador del presente documento. Cabe resaltar, que se considera que la participación, es un factor de cambio estructural, cuya estrategia se irá señalando en cada una de las intervenciones. Las dimensiones de esta variable empleadas en la sistematización son:

- El rol de los actores en el proyecto
- Las estrategias seleccionadas por el proyecto para la participación
- Los resultados alcanzados

En las dimensiones mencionadas pretendemos rescatar **buenas prácticas, lecciones aprendidas y el potencial de replicabilidad** de los enfoques y estrategias en el uso de la participación como factor de cambio por AGRO RURAL.

2. Objetivo de la sistematización

Rescatar **buenas prácticas, lecciones aprendidas y potencial de replicabilidad** como modelos exitosos en procesos participativos de la población campesina –varones y mujeres - en el diseño y ejecución de los proyectos mediante la revisión de los estudios, documentos y propuestas generados por los proyectos de AGRO RURAL, financiados con crédito externo, arriba mencionados.

3. Antecedentes

El Programa de Desarrollo Agrario Rural- AGRO RURAL es una Unidad Ejecutora adscrita al Despacho Viceministerial del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), creada mediante Decreto Legislativo N° 997, el 13 de marzo de 2008, (Segunda Disposición Complementaria Final), y que tiene por finalidad promover el desarrollo agrario rural. En dicha norma se le asigna a AGRO RURAL la responsabilidad de articular las acciones relacionadas con el desarrollo agrario rural en el marco de los lineamientos de políticas establecidos por el sector Agricultura.

Para ello, el 20 de junio de 2008 se aprobó la fusión de distintas entidades del MINAG, hoy MINAGRI, entre la cuales se encontraba el Proyecto de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS), el Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas (PROABONOS), el Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) y el Programa Nacional de Cuencas Hidrográficas y de Conservación de Suelos (PRONAMACHCS). Actualmente AGRO RURAL también ejecuta el Programa a las Alianzas Rurales de la Sierra (ALIADOS), Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte – Proyecto Sierra Norte; y Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Sur- Proyecto Sierra Sur II, programas que fueron incorporados a AGRO RURAL luego de la fusión.

La absorción y fusión de los proyectos y programas que conforman y coordina AGRO RURAL tuvo como finalidad mejorar la coordinación entre los distintos actores públicos presentes en los territorios rurales, racionalizar personal, generar economías de escala y evitar duplicaciones en el trabajo realizado por las diferentes organizaciones; y,

especialmente, generar mayores sinergias en la reducción de la pobreza y extrema pobreza en las zonas rurales.

Uno de los principales objetivos perseguidos por el MINAG en el marco del proceso de fusión de AGRO RURAL fue la búsqueda de una mayor optimización de la coordinación sectorial dentro del territorio de intervención del Estado

Mediante R.M. N° 0368-2009-AG del 5 de mayo del 2009, se declaró concluido el proceso de fusión de AGRO RURAL con los proyectos MARENASS, PROABONOS, PROSAAMER y PRONAMACHCS como entidades absorbidas. El cuadro 24 muestra las coincidencias existentes entre proyectos asociadas a sus componentes y subcomponentes:

CUADRO 24: COINCIDENCIAS ENTRE COMPONENTES PROYECTOS FUSIONADOS

Componentes	AGRORURAL	MARENASS	PROABONOS	PROSAAMER	PRONAMACHCS
Manejo RR.NN	X	X	X		X
Acceso a Mercados	X	X			
Información Agraria	X			X	
Asesoría Empresarial				X	
Asistencia Técnica	X	X		X	X
Fortalecimiento de Activos	X	X			
Negocios Rurales	X	X		X	X
Comercialización/ Extracción/ Transporte de Guano	X		X		
Seguimiento y Monitoreo de Población de Aves Marinas	X		X		
Fortalecimiento SPA	X			X	
Microfinanzas	X				

Elaboración propia

Para cumplir con sus objetivos, AGRO RURAL cuenta con cinco componentes:

1. Manejo sostenible de los recursos naturales en el ámbito de las cuencas
2. Facilitación para acceder a oportunidades de mercado e integración de los pequeños productores al mercado en zonas rurales deprimidas;
3. Acceso a información agraria;
4. Fortalecimiento de la capacidad operativa y de gestión del ente promotor del AGRO RURAL Desarrollo de mercados de asistencia técnica promoviendo la organización

y encuentro de la demanda de los campesinos y microempresarios con los oferentes de servicios;

5. Fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios y rurales.

AGRO RURAL representa una “Ventanilla Única” de servicios para sus beneficiarios y un aliado estratégico de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales debido a que su naturaleza jurídica le otorga la capacidad de generar convenios, alianzas público-privadas y de Cooperación Técnica Internacional en los territorios en donde tiene presencia. De esta forma, de acuerdo al Manual Operativo del Programa, las intervenciones deben ejecutarse bajo un sistema de alianzas: a nivel central, con otros sectores con incidencia en las economías rurales y a nivel local con los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otros aliados estratégicos. Así, una de las funciones generales de AGRO RURAL es desarrollar acciones que promuevan las sinergias institucionales tanto a nivel nacional como regional y local.

Para ello se proponen tres políticas:

- **Reforzamiento del marco institucional** que facilite la acción articulada en los tres niveles de gobierno, fomentando la coordinación interinstitucional por medio de inversiones público-privadas.
- **Fomento del desarrollo de capacidades y la modernización de la gestión del sector público agrario.** Una de las líneas de intervención es la descentralización de AGRO RURAL a los Gobiernos Regionales que tiene como objetivo mejorar la infraestructura y equipamiento de las Direcciones Regionales Agrarias - DRA y las Agencias Agrarias, y simultáneamente, desarrollar sus capacidades en relación a la planificación y gestión. Para ello se desarrollará un sistema integrado de planeamiento estratégico, operativo y presupuestal así como de monitoreo y evaluación de los proyectos ejecutados por dichas instituciones.
- **Promoción del incremento de capacidades técnicas y de gestión** en el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos más eficientes y eficaces a escala nacional, regional y local.

Para lograr la aplicación eficiente de estas políticas se proponen distintos instrumentos como el Presupuesto Participativo, los Comités de Asignaciones de Recursos (CLAR) y los

Fondos Concursables, actualmente considerados en el Manual Operativo de AGRO RURAL.

En el año 2010, el Programa AGRO RURAL, en el marco del Presupuesto por Resultados, Art. 18 de Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2010, el Ministerio de Economía y Finanzas realizó la “Evaluación de Diseño de y Ejecución de Intervenciones Públicas” (EDEP) a AGRO RURAL, con el objetivo de evaluar si sus Unidades Responsables son eficaces, eficientes, y proveen servicios adecuados a la población beneficiaria, las cuales según el Art. 14 de la mencionada Ley establece un periodo de hasta 5 meses para la firma de una Matriz de Compromisos de Mejora de Desempeño de AGRO RURAL, con carácter obligatorio 21 Compromisos, entre los cuales se encuentra el Compromiso 8: Sistematizar estudios de Procesos Participativos de los Proyectos con Crédito Externo y de las Experiencias Internacionales de AGRO RURAL, que es materia del presente trabajo.

Cabe mencionar que este compromiso debe ser traducido a alguna de las categorías presupuestales de los Programas Presupuestales en los que AGRO RURAL interviene.

Para el año, 2011, AGRO RURAL participa en el PP0068: “Reducción de la Vulnerabilidad de Atención de Emergencias por Desastres”, que es una intervención multisectorial como respuesta a los daños y atención de situaciones de emergencia por eventos extremos, con el fin de menguar la afectación y revertir la situación de desastre. En el año 2012, priorizó actividades relacionadas a aspectos sanitarios (entrega de kits veterinarios y pacas de heno), y a partir de año 2013, se implementó actividades complementarias que permitieron desarrollar acciones preparatorias y reactivas reduciendo significativamente los daños materiales y pérdidas económicas.

Para el año 2012, AGRO RURAL participó de los siguientes programas presupuestales:

- a. PP0040: “Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal” -2012-SENASA
- b. PP0042: “Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario”-2012-DGIH-DIRECCION GENERAL DE RECURSO HÍDRICO
- c. PP0084: “Manejo eficiente de recursos forestales y fauna silvestre”-2012-SERFOR

Para el año 2013, se incorpora al Programa Presupuestal de PP0089: “Reducción de degradación de los suelos agrarios”-2013-DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS AMBIENTALES DEL MINAGRI.

En el año 2014, AGRO RURAL participa en la ejecución 06 Programas Presupuestales:

- a. PP0068: “Reducción de la Vulnerabilidad de Atención de Emergencias por Desastres”-2011
- b. PP0040: “Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal” -2012-SENASA
- c. PP0042: “Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario”-2012-DGIH-DIRECCION GENERAL DE RECURSO HIDRICO
- d. PP0084: “Manejo eficiente de recursos forestales y fauna silvestre”-2012-SERFOR
- e. PP0089: “Reducción de degradación de los suelos agrarios”-2013-DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS AMBIENTALES DEL MINAGRI.
- f. PP0121: “Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado”-2014-OPP, DGC, AGRO RURAL, AGROIDEAS, OFICINA DE ESTADÍSTICA, etc.

4. Delimitación del marco conceptual de la participación

- a. **Entre los actuales enfoques sobre el desarrollo rural** ubicamos como los de mayor **pertinencia** a los enfoques de desarrollo territorial, de cadenas productivas y el de inclusión social.
 - i. Según el enfoque de desarrollo territorial¹, en un área geográfica o territorio conjugan varias dimensiones económica, social, ambiental, cultural y político institucional que interactúan entre sí por lo que los proyectos deberían actuar integralmente, coordinando varias dimensiones.
 - ii. Según el enfoque de cadenas productivas, la asociatividad es el factor clave para dinamizar a un conjunto de actores articulados e interrelacionados desde los niveles de producción, transformación, comercialización y consumo, generando valor en todos los niveles.
 - iii. La participación, vista desde el enfoque de inclusión social, se concibe como la capacidad que tienen todos los ciudadanos – entre éstos los campesinos

¹ Plan Estratégico Sectorial del MINAGRI 2012 - 2016

y sectores de menos recursos – de acceder a servicios públicos de calidad haciendo ejercicio de sus derechos, para aprovechar las oportunidades que brinda el desarrollo con el fin de reducir la pobreza y cerrar brechas de desigualdad². La pobreza en cualquiera de sus manifestaciones (condiciones de vida precarias, NBI, ingresos insuficientes para el consumo) es una desventaja social para los individuos – que en este caso sufren una vulnerabilidad territorial³, porque se ven limitados para acceder a los circuitos e instituciones por los que fluyen los recursos, económicos, sociales, culturales, etc., y no cuentan con activos suficientes para solventar un proceso de acumulación y su propia dotación biogenética se ve sometida a presiones extraordinarias.

Por otro lado, según la Declaración Universal de los Derechos Ciudadanos de 1948 y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales –PIDESC de 1966, la titularidad de derechos se convierte en garantía y fundamento de la ciudadanía para el diseño y la implementación de políticas sociales y económicas inclusivas. Por lo que, hay integridad en los derechos de las personas – es decir tienen que realizarse integradamente a la vez – no podría suceder que un programa trabaje con el homus economicus y otro con el cívico o político.

En cada uno de estos enfoques se va a tener diversos modos de relacionarse con la población beneficiaria, acorde con los diferentes tipos y niveles de participación que se diseñan y que en el ítem 5 detallamos.

- b. Así el término “**participación**” es utilizado para explicar la incidencia o intervención de los individuos y grupos sociales en las diferentes etapas en las que se resuelven asuntos de interés público, es decir: en la **consulta, discusiones, planteo de propuestas, y todo tipo de actividades** que en las cuales interrelacionan el Estado y los ciudadanos para el progreso de la comunidad⁴.

² MIDIS 100 días. 2011

³ Alude a la vulnerabilidad por zona de nacimiento o vivienda.

⁴ Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 179-193. Marzo 2009. ISSN 1870-557X. Ver www.daenajournal.org

“Participar, en principio, significa “tomar parte”: convertirse uno mismo en parte de una organización que reúne a más de una sola persona. (Merino 1999)

Participar significa que la gente sea capaz de estar activamente presente en los procesos de toma de decisiones que atañen a lo colectivo. Destaca Aguilar (1992); para ello se hace necesario institucionalizar mecanismos, procesos y organismos a través de una normatividad.

Si la participación es tomar parte en algo, hay diferentes partes en esta: administración y administrados, la relación dependerá del poder que tenga cada parte.

Participar supone una determinada actuación. Participar supone un plus de voluntad de intervención, un sentimiento de pertenencia al colectivo, a un *comunitas*.

c. **Niveles de Participación según el Spectrum de participación – de la Asociación Internacional para la Participación Pública**

Un modo de clasificar los diversos niveles de la participación ciudadana es la de la **Asociación Internacional para la Participación Pública - IAPP** (por sus siglas en Ingles), que utiliza el spectrum de la participación y adapta cinco niveles de participación ciudadana en la toma de decisiones políticas.

1. El nivel básico es el de la **información**, en este proceso no hay un diálogo con los ciudadanos, únicamente una comunicación unidireccional.
2. El segundo nivel es la **consulta**, en este nivel tampoco hay diálogo en el sentido estricto del término, pero la comunicación es bi-direccional, el ciudadano solicita y aporta información.
3. El tercer nivel es el **involucramiento** y consiste en trabajar con el público en todo el proceso, recogiendo sus intereses y preocupaciones.
4. El cuarto nivel es la **colaboración o asocio**, la cual se establece al interactuar un grupo de ciudadanos con el Estado, en la toma de decisiones o en busca de solución de un problema determinado,
5. Y, por último el quinto nivel, es el de **empoderamiento**, en este nivel se transfiere el poder de la toma de decisiones al ciudadano. (Figura 1)

FIGURA 1

	Incremento en el nivel del impacto público				
Objetivos de la Participación	Informar Proveer al público información balanceada de objetiva para ayudarlo a entender los problemas, alternativas, oportunidades y soluciones	Consultar Obtener retroalimentación pública sobre análisis, alternativas y decisiones	Involucrar Trabajar directamente con el público a través de todo el proceso para asegurar que las preocupaciones y aspiraciones públicas se comprendan y consideren de manera regular en encuestas, audiencias públicas	Colaborar Asociarse con el público en cada aspecto de las decisiones, incluyendo el desarrollo de alternativas y la identificación de la solución preferida	Apoderar Poner la decisión final en las manos del público
Promesas al Público	Lo mantendremos informado	Lo mantendremos informado, lo escucharemos y reconoceremos sus preocupaciones y aspiraciones, y proveeremos retroalimentación de la manera en que las aportaciones públicas influenciaron la decisión	Trabajaremos con usted(es) para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones estén directamente reflejadas en las alternativas desarrolladas, y proveeremos retroalimentación de la manera en que las aportaciones públicas influenciaron la decisión	Lo buscaremos directamente para conocer su consejo e innovaciones en la formulación de soluciones, e incorporaremos sus consejos y recomendaciones en las decisiones hasta donde sea posible	Instrumentaremos lo que usted(es) decida(n)
Instrumentos	Hojas de datos Paginas de Internet Visitas a las oficinas	Comentarios públicos Grupos Focales Encuestas Audiencias Públicas	Talleres Votaciones deliberadas ó paneles de discusión antes de las votaciones	Consejos Consultivos Ciudadanos Construcción de Consensos Toma de decisiones participativas	Jurados ciudadanos Votaciones Delegación de decisiones.

Por tanto, emplearemos los niveles de participación identificados por IAPP para analizar los procesos de participación de los Proyectos de AGRO RURAL

d. **Existen procedimientos y prácticas que tienen aplicación especial en la participación, según FIDA,** entre éstos citamos:

- La **consulta** con los beneficiarios en el momento de la elaboración;
- El proceso de diseño de los proyectos basado en una fuerte interacción (**involucramiento**) entre el Gerente de Operaciones, los consultores y los beneficiarios, así como una metodología de elaboración *in continuum*.

FIDA señala que los proyectos públicos han sido cuestionados por su tendencia a determinar *motu proprio* las finalidades, objetivos y actividades válidas para los beneficiarios. De esta manera, el espacio de decisión de los beneficiarios respecto a sus necesidades, estrategias y prioridades quedaba expropiado por los proyectos, y éstos, siendo de inversión pública, adoptaban decisiones sobre fines privados⁵

En síntesis, para FIDA se dan tres ejes, complementarios entre sí, entre los puntos de partida y de llegada del proceso:

- a. Un enfoque guiado por la demanda;
- b. El reconocimiento del rol central de las comunidades y de las familias; y
- c. La estrategia de desarrollo de mercados locales de servicios y bienes.

e. **Para la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura – FAO,** en las condiciones actuales de crisis económica en la Región de América Latina y de aumento de la presión sobre los recursos naturales, cualquier estrategia de Agricultura de Desarrollo Rural Sostenible - ADRS **necesita de la participación organizada de la población,** particularmente la más pobre y desventajada, en los procesos de planificación y toma de decisiones.

Los mecanismos e instrumentos aplicados por los gobiernos y por las propias ONG's para la **promoción de la participación campesina** (políticas de reforma agraria, procesos de capacitación, etc.), resultaron poco eficaces para lograr que las organizaciones de base se conviertan en estructuras capaces de colaborar y

⁵ Experiencias innovadoras en los proyectos del FIDA en la República del Perú.

http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/thematic/pl/peru_s.htm.02/12/2014

participar en la toma de decisiones a nivel nacional, regional y local en los centros de toma de decisiones. No existen mecanismos institucionales que faciliten un diálogo fluido entre gobiernos y organizaciones campesinas y otras organizaciones rurales⁶.

La inclusión de la población rural (a través de sus propias organizaciones autónomas y voluntarias, donde esté representada la población pobre y más desprotegida, incluyendo las mujeres) **en iniciativas de planificación** en sus propias localidades, es un elemento esencial para una estrategia de Agricultura de Desarrollo Rural Sostenible⁷

- f. **El Banco Mundial ha definido “desarrollo participativo”** como un proceso en el cual **todas las partes interesadas**, especialmente los más pobres, forman parte del diseño, del control, la toma de decisiones y la distribución de los recursos comprometidos en tales iniciativas⁸. En la actualidad, abundan las pruebas que demuestran que la participación mejora la calidad, la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos⁹.

5. Descripción de los Procesos Participativos en los Proyectos de AGRO RURAL

El **fin principal** de AGRO RURAL es la disminución de las condiciones de extrema pobreza de las familias rurales y su **propósito** es mejorar los niveles de competitividad de los productores agrarios rurales, fortaleciendo el desarrollo de capacidades y acceso de los productores rurales a los mercados. Para ello, desarrolla los siguientes componentes:

- Componente 1: Manejo sostenible de los recursos naturales en el ámbito de las cuencas Incluye la construcción y mantenimiento de obras de infraestructura de

⁶ <http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s08.htm#TopOfPage> 30/11/2014

⁷ Ibid

⁸ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20624732~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.html> 30/11/2014

⁹ Tales políticas no sólo aparecen en las principales publicaciones del Banco, tales como el Informe sobre el desarrollo mundial 2000: Lucha contra la pobreza, sino que constituyen elementos esenciales de los marcos conceptuales más importantes del Banco: el Marco Integral de Desarrollo (MID) y los Documentos de Estrategias de Lucha contra la Pobreza (DELP).Ibid.

riego menor y acciones de forestación y reforestación. Ambos casos están relacionados con la provisión de bienes (infraestructuras de riego y plantones).

- Componente 2: Facilitación para acceder a oportunidades de mercado e integración de los pequeños productores al mercado en zonas rurales deprimidas. Este componente comprende acciones como la formalización de organizaciones, elaboración e implementación de planes de negocio y capacitación en gestión empresarial.
- Componente 3: Suficiente información agraria dirigida a mejorar la generación, acceso y uso de información agraria. Para ello incluye actividades como el Sistema de Estadística Agropecuario Mejorado, capacitación a agentes en uso y aprovechamiento de la información.
- Componente 4: Adecuada capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro. Asociado a actividades para el fortalecimiento de la gestión del sector público agrario; como fortalecimiento operativo y desarrollo de capacidades de las DRA, AA y DGPA; y el desarrollo de un Sistema Integrado de Planeamiento Estratégico, Operativo y Presupuestal del MINAGRI. De esta forma, este componente está dirigido a mejorar la calidad del gasto del sector público, pues incrementa las capacidades humanas involucradas en la gestión pública
- Componente 5: Facilitar el desarrollo de mercados de asistencia técnica promoviendo la organización y encuentro de la demanda de los campesinos y microempresarios con los oferentes de servicios. Está compuesto por acciones que buscan cumplir con el rol subsidiario del Estado. Debido a que en las comunidades rurales no existen los beneficios económicos necesarios para desarrollar los mercados de asistencia técnica. Para incentivar la existencia de estos mercados, el Estado debe fortalecer y desarrollar las capacidades de los productores y organizaciones; y, del mismo modo, capacitar a los pocos oferentes de estos servicios.
- Componente 6: Fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios y rurales. Se incluyen actividades como brindar incentivos para la acumulación de activos, la construcción de obras rurales, la comercialización de guano de isla, entre otras

En resumen, los componentes de manejo sostenible de los recursos naturales (componente 1); de fortalecimiento de la capacidad operativa (componente 5), y

mejoramiento de los activos de los productores agrarios y rurales (componente 6) se encuentran vinculados con el fin y propósito de AGRO RURAL, pero asociados a actividades temporales y acompañamiento de procesos por períodos determinados que dependen de un adecuado diagnóstico en cada territorio. Por el contrario, los demás componentes tendrán mayores efectos si se realiza una distinción entre los tipos de beneficiarios, ya que a partir de su planteamiento se puede observar que no están dirigidos a reducir la pobreza extrema de los pobladores rurales, sino a los productores rurales en situación de pobreza no extrema y que ya poseen algún nivel de capacidad organizacional.

5. Los proyectos con financiamiento externo de AGRO RURAL

PROYECTOS	PERIODO	DEPARTAMENTOS	FUENTE COOPERANTE
1. PRONAMACHCS	1981-2009	Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, Tacna y Tumbes	JICA – KOICA – BID- BANCO MUNDIAL
2. MARENASS	1998-2004	Apurímac, sur de Ayacucho y provincias altas de Cusco	FIDA
3. CORREDOR	2001-2007	Puno y Cusco	FIDA
4. SIERRA SUR	2005-2011	Arequipa, Puno, Cusco, Moquegua y Tacna	FIDA
5. SIERRA SUR II	2011-2014	Apurímac, Arequipa, Puno, Cusco, Moquegua y Tacna	FIDA
6. ANDENES	2012-	P. Piloto en Matucana-Lima. Junín, Lima, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno, Arequipa, Moquegua, Tacna y Amazonas	BANCO MUNDIAL
7. PROSAAMER	Desde 2005	Apurímac, Huancavelica, Puno, La Libertad, Lima y Tacna	BID
8. SIERRA NORTE	Desde 2005	La Libertad, Cajamarca, Amazonas y Lambayeque.	FIDA
9. ALIADOS	Desde 2008	Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Pasco	BANCO MUNDIAL



5.1 PROYECTO NACIONAL DE MANEJO DE CUENCAS HIDROGRÁFICAS Y CONSERVACIÓN DE SUELOS – PRONAMACHCS

5.1.1 Contexto

Según el Informe Técnico (2011), esta intervención inició sus actividades en 1981 a lo largo de la sierra del Perú con el **objetivo principal** de promover el manejo sostenible de los recursos naturales en las cuencas de la sierra, el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones rurales y la preservación del medio ambiente.

Específicamente tenía presencia en 18 departamentos del país a través de un apoyo directo a la población campesina asentada sobre los 2 500 m.s.n.m. Sin embargo, también se consideró la atención a zonas urbanas en situación de pobreza a través de convenios específicos. La **población objetivo** de PRONAMACHCS se limitaba a las organizaciones campesinas en situación de pobreza y pobreza extrema de las zonas alto andinas del territorio nacional.

En el año 1998, PRONAMACHCS inició la ejecución del proyecto —Manejo de Recursos Naturales para el Alivio de la Pobreza en la Sierra II, el cual fue financiado con recursos del ex Banco Internacional de Cooperación del Japón (JBIC), hoy Japan International Cooperation Agency (JICA).

En 2007, con la finalidad de mejorar la capacidad operativa del sector Agricultura, se implementaron un conjunto de medidas técnicas y administrativas. Entre ellas se encuentra el D.S. N° 024-2007-AG por medio del cual se declaró la reorganización del sector en el marco del proceso de descentralización y modernización de la gestión institucional del Estado. Bajo este proceso, se promulgó el D.L. N° 997 de fecha 13 de marzo de 2008, el cual crea el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL. Asimismo, el D.S. N° 014-2008-AG de fecha 20 de junio del 2008 aprobó la fusión de distintas entidades del MINAG dentro de AGRO RURAL entre las que se encontraba PRONAMACHCS, proceso que concluyó el 31 de marzo de 2009.

Luego de la fusión, finalizada en marzo de 2009, el marco organizacional de PRONAMACHCS fue reestructurado para adaptarse a la organización institucional del Programa. De esta forma, las funciones específicas vinculadas a los principales componentes del proyecto (conservación de suelos, infraestructura de riego, reforestación, y apoyo a la producción agropecuaria) fueron transferidas a la Dirección de Operaciones. La estructura actual de AGRO RURAL implicaría una notable reducción de las unidades orgánicas de PRONAMACHCS, centralizando las funciones de ejecución de proyectos y programas en la Dirección de Operaciones la cual se encarga de articular los esquemas de operación del programa a nivel local y regional a través de las Direcciones y Agencias Zonales, así como sus planes de acción. De esta forma, la Dirección de Operaciones agrupa las funciones de las desaparecidas Gerencias de Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático; Producción y Transformación Agraria; y Organización y Gestión de Microcuencas.

5.1.2 Componentes

PRONAMACHCS tiene los siguientes componentes:

- **Infraestructura de Riego:** Provisión de infraestructura económica en apoyo de la producción rural mediante el desarrollo y ampliación de la pequeña y mediana infraestructura de riego con la participación directa de las organizaciones. Esto para incrementar la producción y productividad agrícola en zonas deprimidas de la región altoandina, con un adecuado manejo y mantenimiento con participación de los usuarios.
- **Reforestación:** Promoción del manejo integrado de los recursos naturales, integrando y articulando las actividades conservacionistas, y ampliando las áreas reforestadas. Para ello se promovió la producción de plántones, el establecimiento, y el manejo de plantaciones forestales y agroforestales a fin de contribuir con la protección y conservación de las microcuencas hidrográficas.
- **Conservación de Suelos:** Promoción del manejo integrado de los recursos naturales, integrando y articulando las actividades conservacionistas con aquellas asociadas a la producción, organización empresarial y acceso al mercado. Para ello se apoyó el acondicionamiento de los suelos en laderas mediante la construcción de obras

mecánico – estructurales que permitían reducir la erosión y mantener o recuperar la capacidad productiva de los suelos y promover la organización en las microcuencas.

5.1.3 Actores

- **Comités Conservacionistas y otros**, las organizaciones campesinas beneficiarias eran organizadas en Comités, sea de conservacionistas, forestales u otros a efectos de beneficiarse de la asistencia y acompañamiento del extensionista dado que requieren de un monitoreo y guía permanente en el desarrollo de las actividades del proyecto y, a su vez el promotor fortalecía los aspectos organizativos del mismo.
- **Extensionistas**, Son personal técnico con conocimientos de técnicas de producción agropecuaria que fortalecen los componentes productivos y forestales del proyectos. Cabe destacar que existía correspondencia entre la cantidad de extensionistas y comunidades, siendo en los casos de comunidades dispersas eran de 2 o 3 comunidades por cada extensionista lo que permitía el acompañamiento técnico constante.
- **Promotores**, complementaba el equipo básico de PRONAMACHCS junto al extensionista. Este era responsable del fortalecimiento de la asociatividad en cada organización comunal y/o comité beneficiario del proyecto sea conservacionistas, forestal u otro semejante.

5.1.4 Estrategias de participación

El componente de participación en las intervenciones de PRONAMACHCS era trabajado aplicando:

- Fortalecimiento de “Comités”, mediante la consulta y la confianza en la elaboración de diagnósticos participativos y Planes Comunales Anuales.
- Desarrollo de Capacitaciones de para el manejo y conservación de cuenca, manejo y administración de recursos financieros entre otro

5.1.5 Resultados

- Se ha desarrollado el capital social respecto a los hogares que pertenecen a alguna organización. Así mismo, se han encontrado impactos positivos y significativos en

temas relacionados a la práctica de conservación y mejora de suelos, mejor manejo de áreas forestadas. Cabe destacar que los resultados de la evaluación, tanto utilizando métodos cuantitativos como cualitativos, revelan que el impacto de PRONAMACHCS es limitado sobre indicadores socioeconómicos de los beneficiarios (ingresos totales de los hogares, pobreza según NBI, valor de la tierra)

- Se ha desarrollado el capital social respecto a los hogares que pertenecen a alguna organización. Se ha logrado desarrollar la participación en el nivel 4, que es de colaboración, pues los beneficiarios organizados en comités participan en la formulación de alternativas y la identificación de soluciones sobre las cuales deciden por la que consideran más viable.

5.1.6 Análisis del Proceso de Participación

El proceso de participación está compuesto por cuatro componentes:

i. Mapeo o Identificación de Actores del Proyecto

Un aspecto relevante de las intervenciones del Ex PRONAMACHCS es la selección y elegibilidad de las microcuencas, tenía en cuenta las siguientes condiciones mínimas:

- (i) Áreas de la región sierra con una altitud mayor a 2 000 m.s.n.m, con agricultores en situación de extrema pobreza y que tengan un área de 1.000 ha. o más; y
- (ii) Formulación de inversiones a nivel de microcuencas que tengan potencial de desarrollo productivo en función a la calidad de las tierras, evaluación del recurso hídrico y niveles de peligrosidad de erosión de los suelos (Manual Operativo PRONAMACHCS, 2000). Para algunas actividades como la construcción de cobertizos para camélidos y ovinos, éstos debían ubicarse de preferencia por encima de 3 200 m.s.n.m.

Luego, las organizaciones campesinas beneficiarias debían ser comunidades o asociaciones rurales compuestas, como mínimo, por grupos de 20 familias organizadas por algún estatuto o representadas por una directiva conformada como mínimo por un presidente, un secretario y un tesorero. Los criterios para la selección de comunidades eran los siguientes:

- (i) Deberían ser reconocidas según el ordenamiento legal vigente a la fecha;

- (ii) Debían estar localizadas dentro de una microcuenca elegible;
- (iii) Las inversiones propuestas debían beneficiar a un grupo de familias en situación de extrema pobreza;
- (iv) Los agricultores debían comprometerse a participar en todo el proceso desde los diagnósticos situacionales hasta la definición de las metas anuales a ejecutar (Plan Agrario Comunal – PAC); y
- (v) Los agricultores beneficiarios del programa debían aportar mano de obra no calificada para la ejecución de las inversiones.

Adicionalmente se elaboró un perfil del beneficiario potencial, en base a un conjunto de características:

- Campesino dedicado a labores de subsistencia
- Producción individual sin capacidad negociadora.
- Área agrícola menor a las 5 hectáreas y sin título de propiedad.
- Monocultivo de baja calidad y rendimiento.
- No accede al sistema financiero.
- No cuenta con infraestructura productiva y comercial moderna.
- Tecnología convencional de bajo rendimiento.
- Uso inadecuado del agua. No cuenta con sistema de riego adecuado.
- Pequeños proveedores informales.
- Altos costos de producción
- Topografía difícil y cambios climáticos severos.

En la actualidad, debido al mayor alcance de los objetivos, programas y proyectos de AGRO RURAL la población objetivo no sólo incluye organizaciones, sino también la gran mayoría de pobladores y familias rurales del país y que, además, cumplan con las siguientes características de forma individual y no excluyente

- Ingresos diarios menores a US\$ 2.
- Extensión agrícola menor a 10 hectáreas brutas.
- Fuerza de trabajo familiar mayor al 50%.
- Bajos niveles de asociatividad.
- Producción primaria sin valor agregado.

- Acceso nulo o limitado a mercados de valor agregado.

ii. Determinación del Nivel Organizativo

La participación de los beneficiarios potenciales del proyecto era determinante en la estrategia de intervención, lo cual se materializaba a través de procesos de planificación participativa en las diversas etapas del ciclo de los proyectos tales como:

- (i) Participación en la formulación de la visión de la microcuenca en la que habitan;
- (ii) Participación en la determinación de la demanda por inversiones rurales y en el establecimiento de las prioridades de dichas inversiones;
- (iii) Participación en la ejecución de obras y actividades con trabajo voluntario y en el seguimiento y evaluación de los avances logrados; y
- (iv) Participación en la operación y mantenimiento de la infraestructura construida y rehabilitada.

iii. Diseño de herramientas y/o instrumentos a utilizar para fortalecer los niveles de participación

El proceso de planificación participativa se llevaba a cabo a partir de un trabajo conjunto entre los campesinos y el equipo técnico del ex PRONAMACHCS. Para ello se contaba con cuatro instrumentos que generaban participación:

- Comentarios públicos en “sondeos rápidos”
- “Talleres de percepción ambiental, de diagnóstico y elaboración Planes Comunales
- Consejos Consultivos
- Votaciones o deliberaciones

Debido a que la población objetivo del ex – PRONAMACHCS estaba compuesta por productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, y a que en las zonas rurales existen elevados porcentajes de pobreza, los riesgos de que haya problemas de filtración son relativamente pequeños (Escobal & Valdivia, 2004). Además, los lineamientos propios de cada producto y componente del programa implicaban el cumplimiento de una serie de criterios técnicos normalmente asociados a la calidad y cantidad de los recursos naturales existentes en una determinada microcuenca lo cual reducía la probabilidad de que ocurran filtraciones entre beneficiarios.

iv. Evaluación de resultados de proceso participativo

- Se fortalece la asociatividad en torno a la mejora de las condiciones de manejo de la microcuenca.
- El acompañamiento continuo de extensionistas y promotores.
- Existe transferencia de poder de decisión a los actores directos, quienes son los miembros de los “Comités”
- Se han institucionalizado los mecanismos de consulta que responden a los Planes Comunales Anuales
- Débil representatividad en los niveles de decisión
- No se observa la incorporación de las mujeres como grupo social diferenciado
- No se evidencia la participación específica de jóvenes en Comités.

5.1.7 Buenas Prácticas

El componente de participación considera las siguientes buenas prácticas:

- Identificación específica de los beneficiarios en la microcuenca seleccionada.
- Implementación de una estrategia específica según el perfil del beneficiario, organizándolo en “Comités”
- El acompañamiento continuo del extensionista y promotor en cada localidad beneficiaria

5.2 PROYECTO MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES EN LA SIERRA SUR – MARENASS (1998 – 2004)

El proyecto inició sus operaciones en febrero de 1998 con la primera transferencia de fondos a 99 cuentas bancarias de otras tantas comunidades campesinas, con cargo a sus fondos de asistencia técnica. En marzo del mismo año se realizó el primer concurso de mapas parlantes con lo que se difundió e introdujo el Proyecto. Finalizó sus operaciones en el año 2004, habiendo sido financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrario de las Naciones Unidas – FIDA.

5.2.1 Contexto

El proyecto **MARENASS** estuvo ubicado en las provincias de Apurímac, sur de Ayacucho y provincias altas de Cusco, zonas afectadas por la violencia interna de las décadas de 1980 y 1990. En los inicios de los 90, la presencia institucional del Estado era sólo formal, de muy baja cobertura en la zona aludida.

Al iniciarse el MARENASS, el área del proyecto era la más pobre del país. El índice de pobreza era del 2,6%, muy superior al promedio nacional (2,0%). La desnutrición crónica afectaba al 83,7% de la población, la tasa de desempleo era del 12,9%; sólo el 24,3% de la población tenía acceso a agua potable el 29,2% a alumbrado eléctrico. Existía un deterioro crítico de los recursos naturales productivos - RNP especialmente donde se situaban las comunidades y un 17 % de las mujeres eran jefas de hogar.

De otro lado, las estructuras comunitarias de amparo y apoyo mutuo estaban en desuso y, en esas zonas, muchas de las comunidades se encontraban en franco proceso de disgregación. Donde el deterioro de los recursos naturales era de una situación crítica, especialmente en las áreas donde están ubicadas las comunidades. En éstas está asentada una parte importante de la población rural pobre, y una de las causas de su pobreza depende directamente del deterioro de los recursos naturales productivos – RNP¹⁰.

¹⁰ Se estima que la pérdida anual de suelos en la Sierra peruana, en pendientes inferiores al 30%, oscila entre 27 y 95 tn/ha, mientras que la regeneración varía de 3 a 6 tn/ha. La erosión laminar es el tipo más común que se presenta y es provocada por la lluvia que, de manera imperceptible, arrastra los suelos. A ello se suma una sobre explotación sin restitución de nutrientes, lo que provoca la desaparición de la capa arable, y hace que el

5.2.2 Componentes

El proyecto presenta dos componentes,

(a) el de **Capacitación y Cambio Tecnológico (CCT)** relacionado con el “Pacha Mama Raymi”¹¹, cuyo propósito fue la capacitación y socialización de los conocimientos técnicos a través del desarrollo de concursos y la estrategia de capacitación de campesino a campesino, que motivó la participación de las familias y organizaciones comunales en los concursos para que se involucren luego en gestionar y manejar mejor los recursos naturales.

(b) y, el otro componente es el **Servicio de Apoyo a la Producción (SAP)** referido a un acompañamiento para la transferencia de fondos a las comunidades, que fomentó la contratación de la asistencia técnica y la generación de un mercado de asistencia técnica privada en aspectos productivos, de gestión, comercialización, etc. que se complementa con el CCT, reforzando las prácticas transmitidas y la transferencia de capacidades.

5.2.3 Actores directos

Como actores directos del proyecto encontramos a:

La **comunidad campesina** - ente con normas y tradiciones- participaban en el proceso de “consulta” en las asambleas comunales para trabajar directamente con ellos, logran su “involucramiento” deliberado y consentido al aceptar intervenir en los concursos – factor altamente motivante en la cultura campesina de los andes; no quedándose en el involucramiento sino que se “asocian” al ver reconocidas sus recomendaciones. El proyecto consideraba a las comunidades campesinas como la unidad de cambio tecnológico del proyecto.

Las unidades familiares buscaban mejorar sus condiciones de vida, más que el nivel del rendimiento económico de su producción. El proyecto tuvo que adaptarse a éste propósito. Así el rendimiento mayor se muestra en el mejoramiento de la casa y de su entorno

suelo resulte estéril e improductivo, perjudicando el principal patrimonio del campesino, sus parcelas de producción agropecuaria.

¹¹ Fiesta o culto de la Madre Tierra

inmediato. Las familias, prefirieron invertir sus esfuerzos en las parcelas más cercanas a las viviendas, construyendo ahí terrazas y andenes de menor tamaño pero de mayor calidad.

Los **GOM, Grupos organizados de mujeres**, quienes participaron desde los momentos iniciales del Proyecto, llegando a niveles de liderazgo

Los animadores comunales – o los yachachiqs- elegidos por su comunidad, quienes informados y capacitados por MARENASS llegaron a tener un perfil tecnológico que redundó en la permanencia y disponibilidad de un cuerpo de técnicos de apoyo en el seno de las comunidades. Ellos y ellas han impulsado una capacitación adecuada para las familias y un apoyo técnico acorde con las condiciones y sistemas de producción de la comunidad; reconocido como la capacitación de “campesino a campesino”. Promotores, *yachaqs* y *yachachiqs* – pasaron a ser los nuevos dinamizadores del panorama social comunitario.

5.2.4 Estrategia de participación con la población campesina en MARENASS

- Encontramos que la estrategia central se orientó a **aceptar y recoger la cultura tecnológica tradicional de las comunidades** con el objetivo operativo de “desarrollar capacidades” para gestionar recursos. Así, ellos mismos diseñaron estrategias dirigidas a mejorar sus condiciones de vida mediante un manejo adecuado de los recursos naturales productivos.
- El eje central para lograr la participación de la población campesina estuvo constituido por los **concursos intercomunales**, que utilizando los **mapas parlantes**¹², actuaron como el instrumento inicial que captó el espíritu festivo y competitivo de las familias y comunidades andinas¹³, y, requirió de animadores locales para su realización; constituyéndose en una ventana de oportunidad para el ingreso de los yachachiqs de la comunidad, como el primer eje que animó, promovió y concatenó la participación comunal.

¹² Gráficos que representaban el pasado, presente y futuro de una planificación de las familias y comunidades

¹³ Raymy (fiesta) y tinkuy (competencia entre pares) son parte de la tradición andina.

- Entonces, si **participar es tomar parte e involucrarse**, el rol innovador estuvo dado por la presencia permanente de los yachachiqs en el proyecto, y, por su reconocimiento o “**empoderamiento**” como transmisores de *prácticas tecnológicas asentadas tradicionalmente* en la comunidad, que permitieron emplear no sólo el idioma local, sino también la lógica de producción *in situ*, los mitos y las condiciones en las que se produce en esa comunidad; entregando así un mensaje más persuasivo que conjugaba técnicas tradicionales con modernas, aplicadas a la realidad campesina, constituyendo más que una “transferencia” en una “experimentación acompañada”.
- Luego, se convirtieron de **yachachiqs en yachas** (expertos) intercomunales por su desenvolvimiento técnico – que MARENASS capacitó y fortaleció. Trabajando la capacitación en el modo reconocido como de “**campesino a campesino**”. Muchos de estos líderes tecnológicos fueron después líderes sociales y dirigentes comunales y municipales. Incidiendo el proyecto en el fortalecimiento del capital humano y del capital social; que a continuación analizaremos (5.2.5).
- También se aplicó la estrategia de **discriminación positiva de género**, propiciando un espacio para que las mujeres desarrollen su participación financiera y establezcan su capacidad en su aporte a la comunidad y su familia. Involucrándose desde sus familias, participando en concursos y como oferentes comunales – yachachiqs. Las mujeres han salido fortalecidas tanto en sus capacidades (financiación y conocimientos) como en su influencia, visibilidad y participación en los consejos comunales.

5.2.5 Resultados ligados a la participación

- El impacto del **MARENASS** puede verse analíticamente en términos de cohesión social comunitaria, de seguridad alimentaria, de equidad de género, de reconocimiento de sus técnicas agropecuarias “olvidadas”, en la mejora de la ecología local y en gestión administrativa comunal, desde el ángulo del **capital social**.
- Revalorización de la cultura tecnológica ancestral, de su idioma nativo – el quechua y de sus tradiciones y festividades en el Pacha Mama Raymi, que sirvió como un motivador de los concursos entre familias y otros de nivel comunal.

- Incremento del capital humano con las nuevas tecnologías y el reconocimiento de las prácticas y saberes tecnológicos en agricultura.
- La participación tiene una connotación de cuarto nivel, de “colaboración” o asocio, donde el sujeto es quien decide, cómo se “adapta” e interviene, sin renunciar a su libertad.

5.2.6 Análisis del proceso participativo del Proyecto MARENASS

i. Mapeo o identificación de actores del proyecto

Al ingresar a la zona, MARENASS había previsto trabajar con las unidades familiares en el mejoramiento de terrazas y andenes comunales, pero se encuentra con que primero debe lograr el consenso de la comunidad. El interés de los actores no iba por el mejoramiento económico de sus niveles de ingreso, sino por el mejoramiento de su hábitat más cercano, de sus condiciones de vida, el “ordenamiento” de la vivienda y luego del huerto, etc. relacionados con los RNP. Identificó que su actor principal era la **comunidad campesina** como ente colectivo y seguidamente las unidades familiares.

ii. Determinación del nivel organizativo de los actores

Las comunidades – disgregadas y debilitadas en la década anterior por los procesos de conflicto interno – mantenían su vigencia, normas y tradiciones que el Proyecto respetó y fortaleció. Habiendo encontrado una entidad dialogante, estableció un nivel de colaboración mutua o asocio (ver figura 1, pag. 14)

iii. Instrumentos utilizados para el fortalecimiento de la participación de actores.

- Realización de consultas y audiencias públicas de nivel comunal
- Acompañamiento por los yachachiqs,
- Talleres demostrativos y participativos.
- Mapas parlantes
- Construcción de consensos
- Recojo de las tradiciones y saberes tecnológicos

iv. Evaluación de resultados del proceso participativo

- El proyecto incidió en el fortalecimiento del capital social, al lograr una mayor cohesión social en una comunidad disgregada por factores externos.
- Alta participación de las mujeres, desde su condición de jefas de hogar y como agentes tecnológicos o *yachachiqs*
- Participación escasa e indiferenciada de los jóvenes.

5.2.7 Buenas prácticas

- i. La utilización de los mapas parlantes para definir las metas y el plan de acción que inicia las actividades de capacitación-difusión en la comunidad. Como instrumento básico de su planificación gráfico-intuitiva y de “narración” histórica de su realidad.
- ii. La discriminación positiva en los GOM – Grupos organizados de mujeres – luego grupos mixtos que propició un espacio para que las mujeres desarrollen su participación económica y establezcan su capacidad y aporte a la familia y la comunidad.
- iii. El sistema de capacitación de campesino a campesino de los *yachachiq* y líderes comunales (hombres, mujeres y jóvenes) hizo posible la formación de una base amplia de capital humano, quienes de líderes tecnológicos luego participan en las elecciones de los municipios distritales convirtiéndose en líderes locales.
- iv. La innovación metodológica de reconocer los saberes e intereses de los campesinos beneficiarios del Proyecto. Lo más importante y “aprovechable” son los criterios que, explícita o implícitamente, han guiado la evolución metodológica del proyecto. La clave estuvo probablemente en el hecho de que el MARENASS ha considerado que su labor era “trabajar con la gente” más que trabajar con los “recursos naturales” como tales, es decir con técnicas, lo cual se expresó en el objetivo operativo: “desarrollar capacidades”¹⁴.

¹⁴ Evaluación preterminal. Octubre de 2002. Informe No. 1316-PE (pag. 249)

5.3 PROYECTO DE DESARROLLO CORREDOR PUNO – CUSCO

El proyecto Corredor inició sus actividades de campo a mediados de 2001 con una fecha de cierre prevista a diciembre de 2006 y que se amplió hasta 2007. Período que converge con una mejora de la economía a nivel nacional.

El objetivo general del Proyecto fue incrementar el ingreso de los pobres rurales del área del Proyecto para contribuir con la reducción de la pobreza extrema, fortaleciendo los vínculos y el acceso a los sistemas de mercados de bienes y servicios mediante la consolidación y ampliación de mercados de asistencia técnica y el desarrollo de los servicios financieros.

5.3.1 Contexto

El llamado "Corredor" es un espacio geográfico continuo que se extiende desde los 4 300 msnm. del altiplano de Puno-Juliaca, hasta los 2 900 msnm. del Valle del Urubamba- Cusco, caracterizado por una fuerte dinámica socioeconómica y un incipiente sistema de integración rural-urbana.

Tiene una estructura económica primario-extractiva de bajo valor agregado, la actividad agropecuaria ocupa el 55% de la fuerza laboral, lo cual denota que la actividad principal es de escaso nivel de acumulación.

5.3.2 Componentes

El proyecto Corredor Puno-Cusco presenta dos componentes alineados:

- (a) El componente para el fortalecimiento de los mercados rurales apuntó al desarrollo de un mercado de asistencia técnica y a impartir la capacitación necesaria a su operatividad.
- (b) El componente fortalecimiento de los servicios financieros rurales, las actividades del segundo componente estuvieron destinadas a proporcionar incentivos adecuados para el mejoramiento de las condiciones del entorno de actividades empresariales emprendidas por los actores del Proyecto. La tercera actividad del

segundo componente, buscaba facilitar las relaciones entre productores de bienes y servicios generados en el área del Proyecto y compradores, tanto de la zona, el país como en el exterior.

5.3.3 Actores

- i. **Las familias**, la gran mayoría de los usuarios del proyecto fueron familias pobres, tanto en base a sus propias definiciones como a la línea de pobreza oficial. También ingresaron familias no pobres en el área de negocios.
- ii. **Las mujeres**, la participación de las mujeres en planes y perfiles de negocios (36,6%) superó las metas previstas (20%), así como por su participación en cargos directivos de los grupos asociados de usuarios.
- iii. **Los grupos asociados**, inscritos y con reconocimiento en Registros Públicos con capacidad para recibir y gestionar fondos económicos.
- iv. **Los expertos tecnológicos**, tanto locales como los seleccionados por las familias y grupos asociados dentro de la zona del proyecto
- v. **El Núcleo Ejecutor Central** –siguiendo el modelo de FONCODES.
- vi. Los **gobiernos locales**, quienes contribuyeron con recursos adicionales a las acciones del proyecto y participaron en la toma de decisiones.

5.3.4 Estrategia de participación

- i. **La participación de las mujeres** en planes y perfiles de negocios (36,6%) superó las metas previstas (20%), así como su participación en cargos directivos de los grupos asociados de usuarios. Además, la nueva línea de promoción del ahorro, creada por el proyecto, tuvo como actor principal a las mujeres, quienes a dos años de concluido el proyecto se mantenían en el mercado financiero con sus nuevos hábitos de ahorro¹⁵ y emprendimientos.
- ii. **Fomento de la asociatividad**, impulsando la formación de los grupos asociados, el grupo-objetivo del Proyecto estuvo conformado por los pobladores rurales pobres que habitaban en la región y comprendía a dos tipos de productores: (a) agropecuarios - agricultores y pastores - dirigidos al autoconsumo, y, (b) artesanos e industriales de microempresas familiares, principalmente. En ambos, se dio una

¹⁵ Trivelli Carolina y Johanna Yancari. Las primeras ahorristas del Proyecto Corredor. Doc. de trabajo 153-IEP. 2008t

- elevada presencia de mujeres en actividades de comercialización de productos agropecuarios e intermediación de artesanías y productos manufacturados.
- iii. El proyecto transfirió recursos a **grupos asociados** de la población objetivo para contratar con autonomía asistencia técnica, generando y dinamizando un mercado de servicios local y el empoderamiento de estos grupos.
 - iv. **Especialización de los expertos tecnológicos** locales que asumieron el liderazgo técnico en las localidades.
 - v. **Coordinación y empoderamiento del Núcleo Ejecutor Central**, en el cual participaba un representante de la población, destinado para ejecutar el proyecto, figura que les permitió su **autonomía en el uso de los recursos** y la ausencia de interferencias en la designación de personal y en otros aspectos importantes de la ejecución.
 - vi. **Colaboración y asocio con los gobiernos locales**, su participación en la toma de decisiones se dio a través de su representación en los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR), los cuales decidieron sobre los concursos de planes de negocios, comunidades y grupos de ahorristas.

5.3.5 Resultados

- i. La asignación de los recursos financieros del proyecto, mediante concursos públicos, repercutió positivamente en el capital social y en el empoderamiento de la población rural pobre.
- ii. La promoción de la **asociatividad** entre productores -a través de su inscripción en Registros Públicos de SUNARP- permitió no sólo la responsabilidad mancomunada, el ejercicio de la delegación de la representación como ejercicio democrático que luego alcanzara niveles cívicos como autoridades locales.
- iii. El proyecto logró impactos significativos en los tres objetivos estratégicos previstos:
 - a. Fortaleció la capacidad de los pobres rurales y sus organizaciones,
 - b. Mejoró el acceso equitativo a recursos naturales productivos y tecnología e incrementó el acceso a servicios financieros y mercados y además
 - c. Contribuyó a “erradicar la pobreza extrema y el hambre” de una manera directa, a través del incremento del ingreso de los usuarios (superior al 20% en promedio) y la mejora de la seguridad alimentaria.

5.3.6 Análisis del proceso participativo

i. Mapeo o identificación de actores del proyecto

Los actores directos del Proyecto fueron los denominados **grupos asociados** de familias, registrados y con personería jurídica; cuyo asocio por grupos de interés fue promovido por el Proyecto desde sus inicios.

ii. Determinación del nivel organizativo de los actores

Al no encontrar asociaciones establecidas las promovió y fortaleció para los fines de su participación en los negocios. Y, estableció relaciones con estos grupos formalizados con el propósito que los actores asuman responsabilidad económica.

iii. Instrumentos utilizados para el fortalecimiento de la participación de actores.

- Realizaron consultas,
- Talleres demostrativos y participativos,
- Intervención de los asociados en la toma de decisiones,
- Jurados con intervención de representantes locales y comunales,
- Asocio y colaboración directa y
- Delegación de decisiones.

iv. Evaluación de resultados del proceso participativo.

- Se alcanzó promover asociaciones de primer y segundo nivel, tanto para los productores-según su especialidad (alpaqueros, alfareros, etc.) como para los instructores o expertos tecnológicos.
- Las mujeres alcanzaron un alto nivel de participación y fueron las protagonistas de la línea de finanzas, aun cuando esta empezó luego de iniciado el proyecto.
- No se observa la presencia de los jóvenes como grupo específico.
- El mecanismo de operación del Proyecto mantuvo y reforzó la capacidad y responsabilidad de los mismos beneficiarios en la contratación de los servicios, replicando y mejorando, en un esquema ya validado por el Proyecto FEAS, la ejecución de acciones impulsadas por la demanda, fortaleció las organizaciones campesinas y las entidades locales reforzando su capacidad de participación en la toma de decisiones.

- Esta asignación de recursos se dio en un ámbito de competencia y transparencia o “contraloría social” en los concursos presididos por representantes locales, denominados CLAR – Comité Local de Asignación de Recursos¹⁶

5.3.7 Buenas prácticas

- i. El proyecto aprovechó el potencial innovador existente en la propia población rural pobre, trabajando con pasantías e intercambios que hicieron conocer los avances y éxitos existentes, así como promovió a “expertos campesinos” que se transformaron en oferentes no profesionales de buena calidad y bajo costo.
- ii. La transferencia de recursos a los usuarios para que contraten, motu proprio, asistencia técnica, mostró ser un mecanismo eficaz para promover el aprendizaje sobre manejo de recursos y gestión de la asistencia técnica.
- iii. El uso de concursos públicos con representación de actores locales y usuarios fue, doblemente, un instrumento para la asignación transparente de los recursos y en la generación de impactos positivos en la formación del capital humano y fortalecimiento del capital social local.
- iv. La valorización de los activos culturales¹⁷ en la ejecución de un proyecto puede contribuir sustancialmente al capital social y a la autoestima y otros aspectos del capital humano.
- v. La promoción de mecanismos operativos, tales como las contribuciones en efectivo de los beneficiarios para contratar servicios técnicos o los incentivos al ahorro, que fueron sumamente pertinentes e innovadores.

¹⁶ Continuados, luego de finalizado el Proyecto Corredor, por algunas Municipalidades y por REMURPE.

¹⁷ “por ejemplo, privilegiando el uso de las lenguas quechua y aymara y de trajes típicos en los concursos o favoreciendo la contratación de personal técnico con dominio de las lenguas quechua y aymara” Evaluación Intermedia Mayo de 2007. Informe No. 1830-PE. Por ejm. se logró la denominación de origen de productos locales como el maíz y otros.

5.4 PROYECTO FORTALECIMIENTO DE MERCADOS, DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA EN LA SIERRA SUR – SIERRA SUR (PDSS)

El proyecto fue aprobado en diciembre de 2002, con un contrato de préstamo firmado en octubre de 2004, se inició en el año 2005 y se desarrolló hasta el 2011, con un presupuesto global de 21.7 millones de dólares. Inició sus operaciones como dependencia de FONCODES del Ministerio de la Mujer, posteriormente, a partir de octubre de 2007, fue fusionado a la unidad de coordinación del proyecto MARENASS del Ministerio de Agricultura y, a partir de abril de 2009, al programa AGRORURAL, también del mismo Ministerio.

5.4.1 Contexto

La ejecución del PDSS coincidió con un periodo de estabilidad política, crecimiento económico e importantes esfuerzos por descentralizar al país. Sin embargo, en el mismo período, la reducción de la pobreza fue más lenta para la sierra rural, la que mantuvo tasas de pobreza que casi duplican el promedio nacional. La pobreza rural en la sierra se redujo de 77.3% en el 2005 a 68.8% el año 2008.

La población beneficiaria correspondió a los departamentos de Arequipa, Puno, Moquegua, Tacna y Cusco con siete Zonas ejecutoras.

La Matriz de Indicadores del Proyecto de Desarrollo Sierra Sur, utilizó tres tipos de enfoques para medir la pobreza (necesidades, ingresos y capacidades), resultando el Índice de Pobreza Humana (IPH) en 34 %, que señala que la tercera parte de la población se encuentra en una situación de privación y con falta de oportunidades que limitan sus capacidades. Las condiciones de vida inadecuadas se manifiesta en la falta de acceso a servicios de salud (65%), carencia de agua potable y la tasa de desnutrición crónica (22% en niños menores de 5 años). El analfabetismo llega a 24%, dado por las personas mayores de 15 años que tienen un nivel educativo menor a tercero de primaria. El índice de longevidad se ubica cerca del promedio nacional, siendo el 11% de personas las que mueren antes de cumplir los 40 años. Condiciones similares a las de las zonas de pobreza.

El Índice de Potenciación de Género (IPG) es de 0.51, valor que dentro de las zonas fluctúa entre 0.42, llave, y el más alto de 0.56, Chuquibamba; estos valores muestran que quedaba un importante trecho por recorrer en la búsqueda de mayor equidad de género. Dentro de este grupo, el 63% de familias pertenece a Comunidades Campesinas; viniendo a ser la forma de organización agraria más importante del ámbito, la segunda organización son las Asociaciones de Regantes, donde participan el 25% de familias.

5.4.2 Componentes

El Proyecto operó bajo un enfoque de demanda, donde las iniciativas surgen de las propias organizaciones, reconociendo y respetando los derechos de sus integrantes a decidir el curso que quieren dar a sus emprendimientos. Consideró que la valorización de los activos de las familias es una forma efectiva de luchar contra la pobreza y propiciar el desarrollo. Siendo el enfoque de activos aplicado en proyectos de desarrollo rural una contribución importante en el escalonamiento de los proyectos FIDA en el Perú.

Tres son los componentes con que se inicia el proyecto:

- I. El mejoramiento de los recursos naturales productivos;
- II. El fortalecimiento del acceso a los mercados;
- III. El reconocimiento y valorización de los conocimientos de los beneficiarios y sus activos culturales.

En Manejo de Recursos Naturales

- Motivación y movilización de capacidades humanas y sociales de las poblaciones altoandinas mediante concursos interfamiliares e intercomunales.
- Acumulación y valorización de activos físicos y recursos naturales mediante la promoción de la inversión familiar.
- Puesta en valor de los saberes locales fortaleciendo el mercado de servicios de asistencia técnica de campesino a campesino.
- Manejo transparente de los fondos públicos, fortaleciendo los mecanismos de participación y control social.

- La autoevaluación comunal de los resultados e impactos como mecanismo de empoderamiento.

Los Planes de Gestión de Recursos Naturales están encaminados a reforzar las funciones de las organizaciones comunales, transfiriéndoles fondos públicos para su administración directa de acuerdo a una planificación participativa previamente realizada. Hacerles responsables del manejo de fondos públicos, fortalece en sí mismo capacidades en las organizaciones y, por tanto, en sus miembros.

En Fortalecimiento de Mercados locales

- Acceso transparente a recursos económicos para la contratación de servicios de asistencia en el mercado.
- Facilitación de accesos a espacios de inter-aprendizaje, así como también de promoción comercial.
- Co-financiar inversiones para el desarrollo local, que genere externalidades positivas para el desarrollo de emprendimientos
- Implementación de un sistema de incentivos y educación financiera para vincular a mujeres del área rural al sistema financiero formal.
- Facilitación del acceso a micro seguros para proteger a las familias contra riesgos de descapitalización, evitando la reincidencia en la pobreza.
- Fortalecimiento del mercado de proveedores de servicios privados de asistencia técnica.

Al iniciarse el Proyecto, éste encuentra en las zonas una escasa presencia de la asociatividad de las familias en organizarse para conducir negocios. La principal forma de organización que existe, con fines productivos, son las Asociaciones de Productores Alpaqueros al que pertenecen el 5% del total de familias.

Destaca en el **Subcomponente Intermediación Financiera Rural** dos productos específicos que tienen carácter de programas de inclusión social: i) las cuentas de ahorro de mujeres rurales y ii) el seguro de vida campesino; en ambos casos el acceso se da mediante la conformación de grupos de interés por uno u otro producto.

5.4.3 Actores

- **Los beneficiarios** directos son familias y/o individuos, hombres y mujeres, que forman parte de Organizaciones con reconocimiento jurídico.
- **Las mujeres**, tomadas en cuenta en todas las líneas del proyecto, destacaron en la de finanzas.
- **Los oferentes técnicos locales** fueron los encargados de transmitir conocimiento, el 59% de los contratados tenían formación técnica, 29% formación profesional y 13% fueron especialistas.
- **Las Municipalidades locales** cuya participación fue fundamental para generar condiciones positivas para el desarrollo de las iniciativas de los diversos actores privados. Siendo un referente obligado, ya que es el espacio donde se organizan las reglas y los mecanismos para el acondicionamiento del territorio, la seguridad ciudadana, los servicios e inversiones públicas y la propia gestión del desarrollo local. Las autoridades municipales y representantes de la sociedad civil, conforman los Consejos de Coordinación Local (CCL)
- **El Núcleo Central Ejecutor**, entidad delegada por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) con representantes de los beneficiarios para este propósito. Actuó como una entidad colectiva temporal encargada de administrar los recursos económicos del proyecto.

5.4.4 Estrategia de Participación

- i. El proyecto buscó dinamizar la participación de la población en la toma de decisiones, promoviendo concursos inter familiares e inter comunales con asociaciones registradas y con personería jurídica, quienes presentan propuestas de gestión de recursos naturales, planes de negocios y/o iniciativas locales, que luego de un concurso son aprobados en actos públicos por un Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR)
- ii. Los concursos campesinos llegaron a tener una importante influencia en la organización y vida social de la comunidad, tanto a nivel político-organizativo como de la vida familiar. Las comunidades, empleando **los mapas culturales** lograron, no sólo una revaloración de sus activos culturales, sino que con su participación alcanzaron una visión de desarrollo colectivo de largo plazo y mejores niveles en la

administración y gestión de sus recursos.

5.4.5 Resultados

- i. La generación y fortalecimiento de los oferentes técnicos locales, encargados de transmitir conocimientos, generar destrezas y nuevas capacidades en los productores, para que respondan a las demandas de calidad, propiciar mejoras en el acopio de productos, la clasificación, los tratamientos post cosecha, el embalaje, etc. Se logró un programa de certificación para expertos locales que les permitió una mayor facilidad para la entrada al mercado de asistencia técnica privada.
- ii. Los dos cambios importantes que aún persisten, a dos años de terminado el proyecto, son que el 84% de los actores mantiene una cuenta bancaria y que el 38% continua llevando una contabilidad básica en sus negocios.
- iii. La mejora, en su posición de género, de las mujeres que participaron en el proyecto – sobre todo en el componente de finanzas, tomadas en cuenta a nivel público y valoradas mejor en su entorno familiar.

5.4.6 Análisis del proceso participativo

i. Mapeo o identificación de actores del proyecto.

Como las zonas eran disímiles, en algunas se encontró comunidades campesinas, mientras que no en otras. Siendo su referente las unidades familiares y estas carecían de responsabilidad jurídica, se promovió la asociación de unidades familiares para participar en el proyecto. Adoptando una acción similar a la del Proyecto Corredor

ii. Determinación del nivel organizativo de los actores.

El proyecto estableció la formalización legal de los grupos de interés económico surgido del asocio de las familias.

iii. Instrumentos utilizados para el fortalecimiento de la participación de actores.

Como instrumentos se tuvo

- Las visitas a los hogares,
- Las audiencias públicas locales,
- Los talleres demostrativos y participativos,
- Los paneles de discusión y la toma participativa de decisiones y, sobre todo,

- Los grupos de interés con personería jurídica,
- Los jurados locales denominados CLAR con representación local y comunal, de expertos tecnológicos, con transparencia o “contraloría social” de la población.

iv. Evaluación de resultados del proceso participativo.

- Siguen vigentes las asociaciones por grupos de interés.
- Varias de las Municipalidades locales han adoptado y adaptado los eventos de CLAR para la selección de los proyectos en los presupuestos participativos.
- La Red de Municipalidades Rurales –REMURPE - de alcance nacional - ha promovido los concursos y las selecciones a través de los CLAR

5.4.7 Buenas prácticas

La implementación temprana del proceso de transferencia de la “caja de herramientas” del Proyecto hacia los municipios. En ese sentido, el trabajo desarrollado por los responsables de las oficinas locales para lograr el empoderamiento de los alcaldes de los mapas culturales, los concursos y los CLAR, cómo las herramientas básicas de gestión para armar sus presupuestos participativos, ha sido fundamental.

5.5 PROYECTO FORTALECIMIENTO DE MERCADOS, DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA EN LA SIERRA SUR – PROYECTO DESARROLLO SIERRA SUR II

5.5.1 Contexto

El Proyecto Sierra Sur II continúa con la estrategia ya delineada en la lucha contra la pobreza en zonas rurales, que propicia actividades de generación de ingresos ligados al desarrollo de mercados en favor de los pobres, promoviendo la generación de ingresos y el desarrollo local. Interviene en 119 distritos de 33 provincias de Apurímac, Arequipa, Cusco, Puno, Moquegua y Tacna. Se inicia en octubre del 2011 y concluye en el 2014.

El presente Proyecto, se presenta como una intervención nueva, con un financiamiento adicional de US\$ 8.6 millones, a los cuales se agregan la contraparte del gobierno, así como la estimación de la contrapartida de los beneficiarios del Proyecto.

AGRO RURAL pone a disposición del Proyecto la capacidad instalada ya existente de las Unidades Operativas (UO) MARENASS y CORREDOR PUNO CUSCO, las cuales deben integrarse a la estructura organizativa, administrativa y funcional del NEC Proyecto de Desarrollo Sierra Sur – Proyecto SIERRA SUR I. Este arreglo se considera tomando en cuenta que la responsabilidad directa de la ejecución del Proyecto SIERRA SUR II, recae al NEC del Proyecto SIERRA SUR I, bajo el criterio de optimizar los recursos públicos existentes y en coordinación con el FIDA.

Son Objetivos Específicos del Proyecto

- Mejorar el manejo y la calidad de los recursos naturales y productivos.
- Promover el incremento de las oportunidades de generación de ingresos de las familias rurales que conducen pequeñas explotaciones agropecuarias y negocios

- Promover el reconocimiento y valorización de los conocimientos de los ciudadanos y sus activos culturales

5.5.2 Componentes

Componente 1.- Manejo de recursos naturales

Mejorar prácticas de manejo de sus recursos, identificados por ellos mismos, incentivados por una tradición de competencia y emulación, existente en los pueblos andinos. Como sub componente destaca la estrategia de capacitación de campesino a campesino, que consiste en la transmisión horizontal de conocimientos y prácticas tradicionales y modernas efectuadas por campesinos especialistas locales o de áreas ecológicamente similares, y, que son contratados como asistentes técnicos directamente por las organizaciones de campesinos.

Componente 2.- Fortalecimiento de los mercados locales

Mobiliza recursos destinados a crear facilidades en infraestructura, técnicas y normativas para el desarrollo de los pequeños negocios locales, y, la otra, para apoyar a los grupos emprendedores, de hombres y mujeres, en la contratación de servicios de asistencia técnica necesarios para el incremento de sus ingresos.

Componente 3.- Gestión del conocimiento, activos culturales y seguimiento y evaluación

Recupera y sistematiza los conocimientos relevantes para las actividades planteadas en la comunidad, mediante la elaboración de productos que sirven para la socialización de este conocimiento. En este sentido, divulga y socializa lo saberes locales a través de eventos de capacitación, concursos y premios, así mismo, se realizan acciones de registro de participantes y/o beneficiarios que serán parte del universo de evaluación al término de la intervención. Realiza los INTERCON, eventos de intercambio de conocimientos y saberes.

Componente 4.- Gestión y administración del proyecto

Considera todas aquellas actividades que garanticen la adecuada implementación y funcionamiento eficiente del proyecto SIERRA SUR II

5.5.3 Actores

La población usuaria está definida por la población rural en situación de pobreza, segmentada en tres niveles:

- **Comunidades Campesinas**, donde la población usuaria asume un rol directo y protagónico en todo del ciclo del emprendimiento, es por ello que incluso le atribuye la condición de “socios”.
- **Pequeños productores** organizados en asociaciones de productores, quienes son organizados por un extensionista y/o promotor para mejorar el ciclo del producto usando la tecnología y/o técnica del “mejor” productor local.
- **Micro empresas rurales**, son constituidas para poder mejorar sus condiciones de acceso al mercado.

5.5.4 Estrategia de Participación

- El Proyecto opera bajo un enfoque de “demanda”, co-financia las iniciativas de negocios, manejo de recursos naturales y otros que son identificados y formulados por los propios productores, quienes conocen sus potencialidades y cuentan con un conocimiento valioso sobre los procesos productivos, pero que requieren de asistencia técnica para mejorar la calidad de sus productos y/o manejo de los recursos naturales, de tal forma que se puedan insertar al mercado en condiciones competitivas. Las mejores iniciativas organizadas en territorios a través del manejo de los recursos naturales y planes de negocio que se han presentado en el “concurso de Resultados de Iniciativas Rurales en Territorios” han sido por categorías.
- Aquellas iniciativas presentadas por los productores y evaluadas positivamente por el Proyecto, son consideradas en los concursos de iniciativas que son promovidos por el Proyecto, para lo cual se constituyen jurados integrados por representantes de la sociedad civil denominados Comités Locales de Evaluación de Recursos – CLAR. Es en estos espacios públicos que las organizaciones presentan y sustentan sus

iniciativas, para lo cual el CLAR cuenta con una tabla de calificación con diferentes criterios y en el que se aprueban las mejores propuestas.

- Una vez aprobadas las mejores propuestas, se suscriben Contratos de Donación con carga, que son herramientas legales, mediante las cuales el Proyecto les transfiere los recursos económicos para la contratación de Servicios de Asistencia Técnica – S.A.T. principalmente para los planes de negocios, así como para la implementación de concursos temáticos para el manejo y mejoramiento de los recursos naturales, capacitación bajo modalidad de pasantías, entre otros, por lo tanto, la responsabilidad de la administración de dichos recursos es directamente de las propias organizaciones usuarias.
- Los Planes de Negocios y los Planes de Gestión de RRNN, constituyen las herramientas que orientan el acceso a los S.A.T., **cuyo financiamiento es asumido en forma compartida entre el Proyecto y las organizaciones usuarias**, en forma gradual, por lo tanto, las organizaciones también incorporan un elemento de riesgo en la aplicación de sus recursos privados. Es importante resaltar que en este esquema de co-financiamiento en el que las organizaciones usuarias asumen un porcentaje del costo de los S.A.T., el rol que les corresponde es mucho **más protagónico**.
- Bajo este marco y una vez que las organizaciones han recibido los recursos, éstas a su vez convocan a concursos públicos para la contratación de S.A.T. en función de los requerimientos establecidos en los Planes de Negocios y los PGRN. De esta forma, también se va dinamizando el mercado privado de servicios rurales, pudiendo contratarse a profesionales, técnicos o expertos comunales, pues ellos **tienen toda la autonomía** para realizar la selección respectiva.
- El Proyecto transfiere los recursos en forma gradual y en función de los avances que presenta la organización, para lo cual se cuenta también con las **herramientas de monitoreo** respectivas. Es importante destacar que en el caso del Proyecto Sierra Sur II, se ha implementado un mecanismo que fortalece la administración de fondos a través del control social, puesto que para que las organizaciones usuarias puedan acceder a segundos y terceros desembolsos, éstas tienen que dar cuenta de los avances y logros,

asi como la aplicación de los recursos financieros en eventos públicos calificados por el CLAR.

Como se puede apreciar, el rol que asumen las organizaciones usuarias en el presente Proyecto es relevante: **identifican, formulan, sustentan, administran los recursos, visibilizan los resultados de sus emprendimientos**, asumiendo la gestión directa de sus emprendimientos y en cuyo proceso, el Proyecto asume básicamente en rol de facilitación, de esta forma se puede visualizar mayores niveles de sostenibilidad del Proyecto.

5.5.5 Resultados

- El mejoramiento de sus terrenos agrícolas o terrenos colectivos o comunales a través de manejo y conservación de suelos, reforestación y manejo forestal, manejo de agua de riego parcelario y cultivos, manejo de pastos cultivados y/o naturales, viviendas saludables.
- Desarrollo de iniciativas de negocio rurales.
- Participación activa y relevante de las mujeres, con responsabilidades asumidas en condiciones similares.

5.5.6 Análisis del proceso participativo

i. Mapeo o identificación de actores del proyecto.

Se identificó las organizaciones comunales y se potenció la creación de asociaciones con fines productivos. Cabe mencionar que se revaloró el conocimiento ancestral de la comunidad, pues se identifica a los mejores productores locales para conocer su proceso productivo y replicarlo en los otros, así mismo puede mejorarse éste con el conocimiento aportado por los extensionistas.

Cabe resaltar que el proyecto lleva un registro exhaustivo de las organizaciones de productores creadas y/o identificadas, promoviendo y valorando su formalización.

ii. Determinación del nivel organizativo de los actores.

La organización comunal se caracteriza por estar en el tercer nivel de participación – o involucramiento; pues está **institucionalizado** como informar, consultar e involucrar a los comuneros. Sin embargo, aún es débil, por cuanto no posee competencias

necesarias establecer redes de colaboración y su empoderamiento, aspecto en el que interviene el proyecto, a fin de fortalecer la organización comunal.

iii. Instrumentos utilizados para el fortalecimiento de la participación de actores.

Como instrumentos se tuvo:

- las visitas a los hogares,
- las audiencias públicas locales,
- los talleres demostrativos y participativos,
- los paneles de discusión,
- la toma participativa en las decisiones
- las pasantías
- alianzas público privadas con municipalidades, ONGs, mineras
- apoyo a la intervención de jóvenes y mujeres
- los INTERCON o eventos de intercambio a nivel de todas las zonas
- los Comités locales de asignación de recursos-CLAR y
- formación de los expertos tecnológicos.

iv. Evaluación de resultados del proceso participativo.

- El mismo proyecto buscó la mejora del manejo y la calidad de los recursos naturales productivos, el incremento de las oportunidades de generación de ingresos de las familias rurales que conducen pequeñas explotaciones agropecuarias y negocios, así como el impulso del reconocimiento y valorización de los conocimientos de la comunidad y de los ciudadanos y sus activos culturales.
- La promoción del Desarrollo Territorial Rural en cuyo marco se ha generado el instrumento denominado: Plan de Inversión Territorial, que buscó articular la inversión pública a través del cofinanciamiento de iniciativas rurales constituidas por planes de Gestión de Recursos Naturales y Planes de Negocios.

5.5.7 Buenas prácticas

- Considerar el fortalecimiento organizacional de la comunidad como un eje clave en la intervención del Proyecto, en especial en su componente participación.
- Revalora lo saberes ancestrales de la comunidades

- Mejores niveles de participación financiera y manejo de contable de los negocios, con involucramiento de las mujeres

5.6 PROGRAMA NACIONAL DE RECUPERACIÓN DE ANDENES EN LA SIERRA DEL PERÚ – PROGRAMA ANDENES

Por Convenio de Financiamiento No Reembolsable N° ATN/OC-12201- Recuperación de Andenes, suscrito con el Banco Interamericano de Desarrollo-BID el 2010, se inicia en el 2012 un proyecto piloto aprobado como un Proyecto de Inversión Pública –PIP para la consiguiente implementación de un “Programa Nacional de Reconstrucción de Andenes en la Sierra del Perú” - Programa Andenes; en perspectiva que el MINAG/AGRO RURAL cofinancie su ejecución con recursos de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales ubicados en áreas de ejecución del Programa y/o mediante Alianzas Público Privadas (APP).

Su finalidad fue considerar la viabilidad económica, social y ambiental del programa a través de la ejecución por la modalidad de Núcleo Ejecutor (FONCODES) y monitorear sus efectos en términos de adaptación al cambio climático, incluyendo no sólo la recuperación del conocimiento tradicional y las obras de infraestructura existentes, sino también pruebas de modelos de seguridad alimentaria basados en el fomento a la biodiversidad en la agricultura y a los sistemas verticales de producción; pruebas con productos orientados al mercado; estudios y formas de incentivos de trabajo de modelos financieros basados en prácticas tradicionales de asignación de trabajo, manejo de la tenencia de la tierra y financiamiento interno de las comunidades; y modelaciones de sistemas de incentivos para el retorno de mano de obra a la comunidad.

El proyecto piloto ejecutado se denominó “**Recuperación de Andenes en la Comunidad Campesina Barrio Bajo de Matucana**”, en el marco del Componente III del “Proyecto ATN/OC-12201-PE Recuperación de Andenes” por un costo total US \$ 1’325,000 (Un Millón Trescientos Veinticinco mil dólares americanos) en un período de ejecución de 18 meses con los objetivos de mejorar la calidad de vida, generar iniciativas de desarrollo socioeconómico rentables e incentivar el valor agregado de los productos agropecuarios orgánicos.

Además, se ha revisado el Estudio de Preinversión a Nivel de Perfil del Programa de “Mejoramiento en la Gestión del Recurso Hídrico para el Desarrollo Productivo en Andenerías en 11 Regiones del País”¹⁸

5.6.1 Contexto

Esta Cooperación Técnica buscó apoyar los estudios necesarios para el dimensionamiento y viabilidad técnica y financiera que permitiera a AGRO RURAL cofinanciar con los gobiernos regionales y locales la implementación de un programa masivo de reconstrucción de andenes, como una manera de ejecutar soluciones de adaptación práctica en comunidades andinas afectadas por el calentamiento global¹⁹

La adaptación al Cambio climático

Como parte de un vasto plan de desarrollo en las zonas altoandinas, el Ministerio de Agricultura (MINAG) -a través de AGRO RURAL- puso en marcha un plan inicial de recuperación de andenes en el Proyecto piloto de Matucana.

En una primera etapa, el proyecto piloto se ejecutó en Huillaque, Huillpa, Soca y Marachanca, pertenecientes a la comunidad campesina de Barrio Bajo de Matucana. En un inicio, se proyectó recuperar 150 hectáreas de andenes y se beneficiaría a 240 comuneros. En el diseño del proyecto piloto participaron expertos peruanos que fueron capacitados en Australia y Gran Bretaña.

En el Estudio de pre inversión del 2013, se señala como objetivo *“Mejorar la producción y productividad agrícola en andenes en 11 regiones del ámbito de influencia del Programa”*.

El propósito del Programa Nacional es ampliar la frontera agrícola en alrededor de 300 mil hectáreas a nivel nacional, y generar un millón de nuevos empleos en los próximos cinco

¹⁸ MINAGRI – Agro Rural 2013

¹⁹ http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page_1303.html?id=pe-t1165 José Velásquez Mantari ¹⁹. CEPES. 2014

años con la rehabilitación y recuperación de andenes a fin de aumentar la productividad del agro y ampliar la frontera agrícola²⁰.

Al respecto, "utilizando los andenes se evita la degradación del suelo por erosión. Esto nos permite evaluar que, efectivamente, nuestros antepasados los construyeron pensando en esto. Otro aspecto importante es que permiten un uso racional y más eficiente del agua ante la posible escasez de este recurso»²¹.

El proyecto será llevado a cabo en las regiones de Junín, Lima, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno, Arequipa, Moquegua, Tacna y Amazonas²² (95 distritos en 47 provincias de las 11 regiones seleccionadas)²³.

5.6.2 Componentes

En el estudio de Preinversión se destacan 2 Componentes:

Componente 1: Gestión del Recurso Hídrico

Es un proceso que promueve la gestión y desarrollo coordinado del agua, la tierra, los recursos relacionados con éstos y el ambiente, con el fin de maximizar el bienestar social y económico equitativamente sin comprometer la sustentabilidad de los ecosistemas vitales. Dicha gestión está íntimamente vinculada con el desarrollo sustentable. Este contiene:

A.3.1.1 Fortalecimiento de la organización social para su inserción en mercados y estudios de mercado.

En este componente, se buscará desarrollar procesos de fortalecimiento para el acceso de productos y servicios de las poblaciones y organizaciones rurales a los mercados locales, regionales, nacional e internacional; a través de la construcción e implementación de alianzas para el fortalecimiento de cadenas productivas.

²⁰ "Es un proyecto de 25 millones de dólares para trabajar en 85 mil hectáreas en 11 regiones del Perú. Esto nos parece fundamental y es un privilegio apoyarlo", dijo el representante del BID en el Perú, Fidel Jaramillo

²¹ Antonio Lambruschini. Agrorural <https://cepesrural.lamula.pe/2013/03/07/andenes-cuando-el-pasado->

²² El Comercio del 04 de abril <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-bid-apoyara-programa-25-millones-para-recuperacion-andenes-500805.aspx>

²³ Estudio de Pre inversión 2013

Componente 2: Protección del Recurso Hídrico

Este aspecto tiene por objeto el fortalecer las capacidades de la gestión de la cuenca para mantener y mejorar las condiciones naturales de la cuenca y así poder maximizar el uso eficiente de los recursos hídricos.

Y, en el **Proyecto Piloto de Matucana** destacamos el componente de capacitación – para el propósito de conocer sobre la participación, que nos ocupa. Este proceso de capacitación con los pobladores se realiza en coordinación con los dirigentes comunales de cada uno de los anexos, miembros del Órgano Representativo del Núcleo y población beneficiaria. Tiene como metodología el “aprender haciendo”, vivencial que se construye en interacción con las personas²⁴.

5.6.3 Actores directos

- El grupo humano que se beneficiará del Programa de capacitación del proyecto, en cada etapa del ciclo de intervención son los pobladores de la Comunidad Campesina de Barrio Bajo y representantes del Núcleo Ejecutor, (Presidente (a), secretario (a) Tesorero(a) y Fiscal, además del Comité de Gestión del Proyecto (CGP), los operarios designados para la conservación y mantenimiento del proyecto con fines de dar sostenibilidad al proyecto.
- Los **Comités de Regantes**, responsables de la ejecución de los canales y encargados del mantenimiento. Inscritos en SUNARP y reconocimiento de la Autoridad Local del Agua
- **Municipalidad de Huarochirí**, con quienes se coordina
- **El Núcleo Ejecutor (NE)** es la organización creada en Asamblea General por la Comunidad Campesina de Barrio Bajo del distrito de Matucana, Provincia de Huarochirí, Departamento de Lima. El NE tiene capacidad y personería jurídica de derecho privado para contratar e intervenir en procedimientos administrativos y judiciales y en todos los actos necesarios para la ejecución del Proyecto Piloto.

²⁴ Guía de Capacitación. Unidad de Coordinación - Componente III “Proyecto ATN/OC-12201-Pe Piloto Recuperación de Andenes en la Comunidad Campesina Barrio Bajo de Matucana”

- **La Asamblea General** está integrada por los miembros hábiles de la Comunidad Campesina de Barrio Bajo y constituye la máxima autoridad comunal. Entre los asistentes a reunión convocada con tal fin, se elige a los integrantes del Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (ORNE).

En el estudio de pre inversión se distingue **la participación de los actores** en dos niveles:

- Las familias y a las comunidades campesinas de la zona
- Y, a los beneficiarios del Programa

Sobre los primeros destaca que el Programa tendrán en cuenta las dinámicas sociales, culturales y económicas de las comunidades para mejorar sus niveles de producción y productividad

Los beneficiarios del Programa participarán en las actividades propuestas por el Programa, promoviendo el cambio tecnológico, la diversificación productiva y la recuperación y conservación de los recursos naturales. Asimismo, el aporte valorizado en horas hombre, para la adecuación o mejoramiento de sus Andenes.

5.6.4 Estrategia de Participación

- El proyecto parte del supuesto que los pobladores, organizaciones e instituciones de la Comunidad Barrio Bajo de Matucana cuentan con capacidades valiosas, sobre las cuales se requiere construir nuevos aprendizajes en relación a la ejecución del proyecto referido.
- Considera el aprendizaje como un proceso de acción, en el cual se estimula a los participantes a “Aprender Haciendo” y se basa en experiencias vivenciales de ellos.
- En el “Aprender Haciendo” la capacitación es presencial y transversal a lo largo de todo el ciclo del proyecto, con participación activa de la población, interrelacionando la teoría y práctica con el sistema de vida comunal.
- Las pasantías: hacia el sur del país, lugares donde existen andenes y terrazas.
- Como el sector campesino de la sierra mantiene estructuras productivas tradicionales, predominando su exclusión de los procesos de modernización agrícola, bajos niveles de escolaridad, escaso capital asociativo y altos costos de

transacción; el modelo FONCODES privilegia en sus operaciones la **participación de la población a través del Núcleo Ejecutor**, constituido por representantes de los beneficiarios elegidos democráticamente y apoyados por profesionales que promueven su capacidad de contratación como elemento de vinculación con el mercado.

5.6.5 Resultados

- La capacitación y formación de promotores campesinos con la metodología vivencial de “aprender haciendo”.
- El fortalecimiento de comunidades campesinas con talleres de capacitación y pasantías al sur en zonas de andenería (Cusco), concursos e intercambio de experiencias.
- Incremento del recurso hídrico en la zona en un 46%
- Incremento de los activos físicos de los pobladores con pequeña inversión en la recuperación, acondicionamiento y valorización de activos.
- Se complementó la tecnología de andenes con otras, como riego por goteo y aspersión, buscándose la mecanización apropiada para el trabajo en andenería.

5.6.6 Análisis del proceso participativo

i. Mapeo o identificación de actores del proyecto

El Proyecto encuentra a los pobladores - actores directos- organizados y formalizados como Comités de Regantes.

ii. Determinación del nivel organizativo de los actores.

Iniciado el Proyecto se organiza el Núcleo Ejecutor con representantes de la comunidad, adoptando la metodología participativa de FONCODES.

Este enfoque organizacional tiene los siguientes aspectos más saltantes²⁵:

- El Núcleo Ejecutor proviene de la Comunidad antes que de un gobierno municipal o cualquier otra autoridad.

²⁵ Programa de Cooperación Técnica No. ATN/OC-12201-PE “Recuperación De Andenes” Manual Operativo

- La Comunidad elige el proyecto prioritario y a los representantes del Núcleo Ejecutor. Uno de ellos debe de ser una mujer.
- Los fondos entregados para el proyecto son entregados al Núcleo Ejecutor a través de desembolsos, que generalmente son dos. El segundo desembolso se hace entrega de acuerdo al avance de la obra.
- La selección del proyectista e inspector residente la realiza el Núcleo Ejecutor, mediante un sorteo de los agentes registrados, con el fin de garantizar la transparencia del proceso y la participación de los beneficiarios.
- El esquema del Núcleo Ejecutor promueve modelos participativos amplios y de transparencia en la utilización de los recursos, en la identificación del proyecto y en dar un sentido de propiedad a los proyectos que se financia.

iii. Instrumentos utilizados para el fortalecimiento de la participación de actores

- Talleres de capacitación. Se llevan a cabo en lugares preestablecidos.
Comprende: Diálogo (verbal)
 - Dramatización
 - Dinámicas
 - Teatro flash
- Asistencia Técnica, especialmente a los Representantes en temas específicos.
- Jornadas de trabajo y aprendizaje, principalmente en capacitación técnica en la obra.
- Consultas con los dirigentes de la comunidad
- Delegación y representatividad en el Núcleo Ejecutor.

iv. Evaluación de resultados del proceso participativo

- Sensibilización, compromiso e **involucramiento** de la comunidad con su contribución en la recuperación de la andenería local, poniendo en vigencia saberes tradicionales
- Participación representativa de la comunidad -dentro del modelo de Núcleo Ejecutor- en el manejo de fondos y la **corresponsabilidad** de la gestión.

5.6.7 Buenas prácticas

- Las pasantías permiten que al retorno a sus lugares, pusieron en práctica las tecnologías que habían visto en otros lugares, y las adecuaron de acuerdo a sus potencialidades, necesidades y recursos. Por eso las pasantías han representado para los varones y mujeres del campo un espacio de inter aprendizaje práctico y de relacionamiento social y cultural, así como también espacios de oferta y demanda de servicios en tecnologías (aprenden los que visitan y los que son visitados).
- La recuperación y valoración de saberes ancestrales y la combinación de técnicas tradicionales y modernas adaptadas al cambio climático actual.

5.7 PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES – PROSAAMER

5.7.1 Contexto

En 2007 se tomó la decisión política de reorganizar el MINAG (Decreto Supremo N° 024-2007-AG), lo cual generó al menos cuatro efectos: (i) desaparición o transformación de entes que eran las contrapartes técnicas del PROSAAMER, al cambiarse la Ley de Organización y Funciones del Ministerio (Decreto Legislativo N° 997); (ii) fusiones que generaron cambios en el arreglo institucional del Programa, el cual pasó de ser Unidad Ejecutora a Unidad Operativa dentro de AGRO RURAL, con la consiguiente carga burocrática que ello implica; (iii) cambios en la máxima instancia del Programa (CD), no sólo de personas sino también en su composición institucional, lo que ha generado que esta instancia no se reúna desde septiembre de 2008; y, como consecuencia de todo lo anterior, (iv) rotación de personal.

Contexto de la descentralización en marcha. Adicionalmente al cambio de gobierno en los niveles subnacionales, el proceso mismo de descentralización supuso un obstáculo que pudo haber sido ponderado en el diseño del PROSAAMER. Las relaciones entre el nivel nacional y regional habían sido modificadas por la descentralización aún en proceso de implementación, rompiéndose la dependencia jerárquica entre autoridad central y departamental para pasar a una coordinación más compleja. Esto supuso ciertas dificultades que fueron abordadas con la estrategia de los Acuerdos Operativos.

5.7.2 Componentes

Proyecto que, entre otras cosas, apoya a las familias en la introducción de nuevos productos al mercado; está dirigido principalmente a comunidades campesinas con algún grado de organización y asociatividad más no a la población rural en situación de pobreza.

- 1) información para el desarrollo rural; mejorar la generación, acceso y uso de información agropecuaria apropiada para la toma de decisiones de los agricultores y demás agentes del sector agrario;

- 2) Servicios de asesoría empresarial (SAE), es generar nuevos negocios rurales en el ámbito de seis corredores económicos, mediante la prestación de servicios de asesoría empresarial, que contribuyan a disminuir los costos de transacción articulando competitivamente a los productores organizados con el mercado; y,
- 3) Fortalecimiento de la gestión del sector público agrario, es aumentar las capacidades de formulación, análisis, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y servicios provistos por las instituciones del Sector Público Agrario en especial de 24 Direcciones Regionales de Agricultura y de 100 Agencias Agrarias.

5.7.3 Actores

- **Asociación de Productores**, los productores (en su gran mayoría pequeños productores) pasa, primero, por su agrupamiento en organizaciones empresariales, y segundo, por el fortalecimiento de sus capacidades.
- **Mujeres Artesanas**, se incorpora la asociación de artesanías en el caso de las mujeres que son agrupadas en asociaciones y se procede al fortalecimiento de sus capacidades.
- **Empresarios**, se está estableciendo una nueva relación de confianza mutua, con mejores y más objetivas y equitativas formas de vinculación; el MINAG contrataría la prestación de dichos servicios con entidades públicas o privadas especializadas (operadoras), las cuales operarían un Centro de Asesoría Empresarial (CAE) en cada uno de los corredores

5.7.4 Estrategias de Participación

- Se ha capacitado a beneficiarios y Operadores, se ha sensibilizado a los funcionarios de las DRA y AA sobre el acceso, uso y aprovechamiento de la información agraria, y a su vez generado un acercamiento del equipo del MINAG (expositores de la OEEE) con dichos funcionarios, retroalimentándolos de la problemática y la demanda real de información agraria regional y local.
- Asistencia técnica de SAE para la formulación de Planes de Negocio las acciones de capacitación del componente I, referido a capacitaciones relativas al uso y aprovechamiento de la información agraria, y específicamente, se han beneficiado

con conocimiento técnico para mejorar sus sistemas de producción y sus sistemas de comercialización, así como sobre acceso a nuevos mercados.

- Concursos para financiamiento parcial de Planes de Negocio formulado por asociaciones beneficiarias fortalecidas.
- Se destaca el proceso de las pasantías, que tienen la principal ventaja en “descubrir” a los ojos de los productores, que hay procesos que están al alcance de sus medios, recursos y posibilidades técnicas y financieras, actuales o susceptibles de ser obtenidas mediante la asistencia técnica, especialmente privada.
- Se ha afinado sus percepciones sobre el mercado, han incrementado en nivel de resolución de sus intervenciones, con resultados más objetivos y concretos, dentro de un espacio temático tradicionalmente débil, como ha sido el del mercado

5.7.5 Resultados

- Planes de Negocio formulado por asociaciones de productores (hombres y mujeres) fortalecidas y/o promovidas con Asesoría empresarial de operadores permite que el productor acceda y haga un uso eficiente de los servicios necesarios para gestionar su negocio y hacerlo competitivo.
- Acceso a financiamiento parcial de Planes de Negocio formulados con la asistencia de SAE.
- Las acciones de capacitación del componente I se recoge que un 48% de los productores encuestados anota que han recibido capacitaciones relativas al uso y aprovechamiento de la información agraria, y específicamente, se han beneficiado con conocimiento técnico para mejorar sus sistemas de producción y sus sistemas de comercialización, así como sobre acceso a nuevos mercados.

5.7.6 Análisis del Proceso Participativo

El proceso de participación está compuesto por cuatro componentes:

i. Mapeo o Identificación de Actores del Proyecto

Un aspecto a destacar de las intervenciones del PROSAAMER es que considera como los beneficiarios directos a los productores rurales organizados con un grado de desarrollo económico que no corresponde a los niveles de pobreza extrema y

que presentan ciertas capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades de mercado.

El proceso participativo de este proyecto se aprecia en el subcomponente: Fortalecimiento institucional de las DRA y AA con las siguientes actividades:

- Capacitación de Equipos de Facilitación de Procesos de MINAG y DRA
- Sistema de Capacitación Técnica y de Gestión del Personal de DRA y AA
- Capacitación de Equipos de Facilitación de Procesos de MINAG y 24 DRA

ii. Determinación del Nivel Organizativo

La participación de los beneficiarios potenciales del proyecto era determinante en la estrategia de intervención, fortalecimiento de los productores rurales organizativos para su inserción en el mercado. En este sentido, se hallan en el tercer nivel de participación que es el involucramiento y se eleva el mismo hasta el cuarto nivel: colaboración que es necesario para la formulación de planes de negocios. Así mismo, se fortalece los niveles previos mediante el acceso a la información sobre mercados agrarios y se difunde estas por medio de los operadores de SAE.

iii. Diseño de herramientas y/o instrumentos a utilizar para fortalecer los niveles de participación

Se diseñan herramientas para fortalecer el tercer y el cuarto nivel de participación antes indicado mediante:

- El desarrollo de talleres de Capacitación para DRA Y AA
- El desarrollo de talleres de Capacitación para Asociaciones rurales de productores
- Votaciones deliberadas para la formulación de planes de negocio
- Construcción de consensos sobre aspectos técnicos del Plan de Negocios
- Toma de decisiones participativas

iv. Evaluación de resultados de proceso participativo

Un proceso participativo será exitoso si considera la creación y/o fortalecimiento de los siguientes aspectos:

- Se fortalece la asociatividad en torno a la mejora de la productividad y competitividad
- El acompañamiento de los operadores de SAE debe mejorar para ser continuo
- Existe transferencia de poder de decisión a los actores directos, quienes son los miembros de la asociación de productores
- No se ha institucionalizado los mecanismos de consulta pues responden a aspectos puntuales como las decisiones relevantes para la formulación del Plan de Negocios fundamentalmente
- Inexistente representatividad en niveles de decisión como las AA o las DRA
- Se incorpora a las mujeres en asociaciones propias como las asociaciones de artesanas.
- No se evidencia la participación específica de jóvenes en asociaciones de productores.
- Finalmente, podemos resaltar que se ha desarrollado el capital social respecto a los hogares que pertenecen a alguna organización.

5.7.7 Buena Prácticas

- Facilitar el acceso a servicios de **información de mercado**, ya que toda decisión de producción debe partir del conocimiento y análisis de las demandas y ofertas del mercado.
- Fortalecer la asociatividad mediante la creación de espacios de construcción de consensos durante el proceso de Formulación y gestión de recursos de los planes de negocios.
- Se ha creado un incentivo para involucrarse y colaborar en el proyectos mediante el financiamiento parcial de los Planes de Negocios
- El proyecto gestionó los estudios de línea de base de los Planes de Negocio a fin de determinar las capacidades desarrolladas por las diversas asociaciones de productores.

5.8 PROGRAMA DE APOYO A LAS ALIANZAS RURALES DE LA SIERRA – ALIADOS

5.8.1 Contexto

Este ha seguido ejecutando sus actividades sujeto al contrato suscrito con el Banco Mundial, el cual también ha sido fusionado dentro de AGRO RURAL, aun así, este proyecto cuenta con un mayor presupuesto disponible, lo que le da más independencia y autonomía respecto a AGRO RURAL. Por otro lado, este proyecto tenía como meta formar una unidad regional de desarrollo rural en las seis regiones donde desarrolla sus actividades (Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Pasco). En este proceso, ALIADOS tuvo como mayores colaboradores a las autoridades de las municipalidades distritales aunque no tuvo el apoyo de los gobiernos regionales y provinciales.

El contexto de pobreza de las zonas de intervención, el cual restringe el aporte de contrapartida de los beneficiarios, la mayoría de los proyectos demandados (y por lo tanto aprobados), corresponden al tamaño micro y pequeño, según la clasificación de Aliado

5.8.2 Componentes

El objetivo es mejorar los activos y condiciones económicas de aproximadamente 53,600 familias rurales en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Huánuco y Pasco y fortalecer la capacidad del Estado Peruano para implementar una estrategia de desarrollo para la Sierra, para ello tiene los siguientes componentes:

- 1) Negocios Rurales, cuya finalidad es generar y consolidar nuevos negocios rurales en el ámbito de las seis regiones de la Sierra que se encuentran en situación de pobreza;
- 2) Desarrollo Comunal, cuya finalidad es la favorecer el desarrollo comunal de los campesinos de la Sierra rural en especial de los que se encuentran extrema pobreza, mediante la elaboración de proyectos comunitarios y su cofinanciación a través de un mecanismo de fondo concursable

- 3) Gestión del Desarrollo Rural y Monitoreo del Programa, dirigido apoyar el establecimiento y operación de una Unidad en la Presidencia del Consejo de Ministros que tendrá la misión de armonizar las políticas de desarrollo rurales de la sierra, así como a administrar y monitorear el Programa

5.8.3 Actores

- **Organización Comunal**, el espacio de toma de decisiones, aún dominado por la presencia masculina es la Junta Directiva, tanto de las asociaciones de productores (excepto las asociaciones de mujeres) como de la organización comunal. Han recibido capacitación para el fortalecimiento en organización y gestión comunitaria
- **Organizaciones de Productores** (Planes de Negocio)
- **Municipalidades**, se articulan con las asociaciones de productores para promover su desarrollo económico, es decir su presencia en mercados locales.
- **Mujeres**, en el proyecto de negocio trabajan igual que los hombres, tanto en las actividades agrícolas como en las pecuarias, que es donde se encontró una más alta participación femenina. Cabe destacar que se observa que en algunos lugares se limita su participación en algunas capacitaciones de temas considerados sólo para hombres.
- **Jóvenes**, el porcentaje de socios jóvenes dentro de las organizaciones/asociaciones, es incluso más bajo que el de socias mujeres, a nivel global 27% para Negocios Rurales y 21% para Desarrollo Comunal; Cabe agregar que los resultados de la encuesta a las organizaciones indican que si bien los jóvenes no tienen una participación activa en las asambleas comunales, un porcentaje se encuentra participando en el negocio del proyecto, especialmente en las tareas organizativas y con aporte de ideas. Consideran que su participación debería ser incrementada

5.8.4 Estrategias De Participación

1. Fondos Concursables de Proyectos, ALIADOS ha llevado a cabo cinco concursos de proyectos: 2008, 2009-I, 2009-II, 2010-I y 2010-II. En dichos concursos fueron presentadas un total de 2,195 ideas de proyectos, de los cuales 1,164 correspondían a Negocios Rurales (53%) y 1,031 (47%) a Proyectos de Desarrollo

Comunal. los concursos de Planes de Negocio y Planes de Desarrollo Comunal, el análisis realizado indica que el ciclo de Proyectos de ALIADOS es extenso, debiéndose cumplir las exigencias y plazos del SNIP. En ellas se distingue:

- a. Fondo de “Negocios Rurales”: Participan: Productores Organizados (asociaciones), de 10 a 30 socios. Cofinanciamiento: 70% ALIADOS; 30 % con un Monto máximo ALIADOS: S/. 99,000(US\$ 30,000 aprox)
 - b. Fondo “Desarrollo Comunal”: Participan: Familias de Comunidades Campesinas, 40 familias/proyecto. Cofinanciamiento: 80% ALIADOS; 20 %. Monto máximo ALIADOS: S/. 39,600(US\$ 12,000 aprox)
2. La asignación de Recursos a través de los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLARs) ha sido sumamente relevante en diversos proyectos ejecutados en la sierra rural por la imagen de transparencia y credibilidad que le dio a los concursos y a los Programas. La estrategia al respecto debe por lo tanto ubicar a los CLARs en lugares estratégicos del ciclo del proyecto, de manera que jueguen el rol protagónico tanto en la selección de los proyectos, como en el monitoreo y evaluación periódica de estos el CLAR, cuya actuación se encuentra en la etapa previa a la asignación de los fondos. Cabe destacar que esta se limita a validar los Planes de Negocio que han sido aprobados en el marco del SNIP, por lo que su función es, principalmente, la de cumplir con las formalidades establecidas en el diseño del proyecto, ya que este no realiza funciones de evaluación.
 3. Acompañamiento técnico, los beneficiarios y beneficiarias de planes de negocio del programa, han sido asesorados en aspectos relacionados con la organización y gestión, la producción, y la comercialización.
 4. Capacitaciones, hombres y mujeres haber asistido a las capacitaciones y haber recibido temas relacionados con organización y gestión, producción y comercialización.
 5. Promoción de las alianzas productivas establecidas se han realizado básicamente con los gobiernos locales y regionales, quedando pendiente el establecimiento de las alianzas de carácter más productivo y comercial entre los propios productores y otros agentes económicos

5.8.5 Resultados

- Planes de Negocios elaborados en todas la áreas de intervención de ALIADOS

- Organizaciones de productores que han sido insertados en el mercado

5.8.6 Análisis del Proceso Participativo

i. Mapeo o Identificación de Actores del Proyecto

Los beneficiarios directos son productores rurales organizados con un grado de desarrollo económico que no corresponde a los niveles de pobreza extrema y que presentan ciertas capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades de mercado. Cabe mencionar que se trata de identificar necesidades específicas muy bien definida en procesos participativos que permiten la identificación de prioridades de asociaciones de productores.

A este respecto cabe mencionar que la estrategia de focalización del Programa definió como elegibles e invariables 255 distritos para Negocios Rurales y 187 de Desarrollo Comunal. La evaluación realizada permite señalar que si bien los criterios de focalización utilizados (violencia política y acceso a mercado), guardan cierta correspondencia con el entorno al inicio del programa, la concepción que sustentó este proceso, al no tomar en cuenta la visión de corredores económicos y/o articulación social y productiva, ha generado

ii. Determinación del Nivel Organizativo

La participación de los beneficiarios potenciales del proyecto era determinante en la estrategia de intervención, fortalecimiento de los productores rurales organizativos para su inserción en el mercado. En este sentido, se hallan en el tercer nivel de participación que es el involucramiento y se eleva el mismo hasta el cuarto nivel: colaboración que es necesario para la formulación de planes de negocios.

iii. Diseño de herramientas y/o instrumentos a utilizar para fortalecer los niveles de participación

Se diseñan herramientas para fortalecer el tercer y el cuarto nivel de participación antes indicado mediante:

- El desarrollo de talleres de Capacitación para Asociaciones rurales de productores
- Votaciones deliberadas para la formulación de planes de negocio y el establecimiento de compromiso
- Construcción de consensos sobre aspectos técnicos del Plan de Negocios
- Toma de decisiones participativas para la ejecución del Proyecto

5.8.7 Evaluación de resultados de proceso participativo

Un proceso participativo será exitoso si considera la creación y/o fortalecimiento de los siguientes aspectos:

- Se fortalece la asociatividad en torno a la mejora de la productividad y competitividad
- El acompañamiento de ALIADOS
- Existe transferencia de poder de decisión a los actores directos, quienes son los miembros de la asociación de productores
- No se ha institucionalizado los mecanismos de consulta pues responden a aspectos puntuales como las decisiones relevantes para la formulación del Plan de Negocios fundamentalmente
- Inexistente representatividad en niveles de decisión
- Se incorpora a las mujeres en asociaciones propias como las asociaciones de artesanas.
- No se evidencia la participación específica de jóvenes en asociaciones de productores.
- Finalmente, podemos resaltar que se ha desarrollado el capital social respecto a los hogares que pertenecen a alguna organización.

5.8.8 Buena Prácticas

- Adaptación de los enfoques a las particularidades socioeconómicas, culturales e institucionales del territorio a intervenir
- Selección de organizaciones contraparte sólidas para mejorar las perspectivas de sostenibilidad

5.9 PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE ACTIVOS, MERCADOS Y POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA SIERRA NORTE DEL PERÚ - SIERRA NORTE

5.9.1 Contexto

Desaceleración de la economía mundial con un crecimiento negativo en América Latina para el año 2009, a excepción de Perú que logró cifras positivas (1,0%) y que a partir de 2010 recuperó altas tasas de crecimiento con un 8,8%, un 6,9% en el 2011 y un estimado del 6,0% para el 2012. las zonas rurales la pobreza rural era más aguda y extrema que en las zonas urbanas del Perú, además de diferencias sustanciales entre las regiones. Las zonas de Costa concentran tasas de pobreza rural más bajas y son más altas en las zonas de Sierra. Las condiciones del contexto de operaciones de Sierra Norte son diferentes a la experiencia del FIDA y el GOP en la sierra sur del Perú. En esta dirección es necesario asumir desde el momento del diseño que la inclusión social en zonas rurales remotas tiene mayores costos de operación cuando se trata de movilizar a las poblaciones rurales más pobres, mejorar el capital humano e iniciar la construcción de capital social y empresarial funcional a las estrategias de vida de los propios beneficiarios.

El Proyecto “Fortalecimiento de los Activos, Mercados y Políticas de Desarrollo Rural de la Sierra Norte”, se inició el 23 de febrero del 2009 con la firma del Convenio de Préstamo N° 744-PE. El Costo Total del Proyecto es de US\$.21 718 millones para un periodo de cinco años (2009 – 2014).

5.9.2 Componentes

El proyecto cuenta con cuatro componentes:

- (i) Manejo de recursos naturales y activos físicos
- (ii) Desarrollo iniciativas empresariales y fortalecimiento de activos financieros y ;
- (iii) Componente Fortalecimiento del desarrollo territorial

5.9.3 Actores

- **Organizaciones comunitarias:** planificación del futuro comunitario; gestión de fondos y conducción de procesos interfamiliares y comunales del manejo de los recursos naturales; regulación del pastoreo en áreas comunales; intervención en concursos intercomunales. Las organizaciones comunitarias han sido legitimadas y potenciadas.
- **Familias y mujeres,** disminuir los riesgos personales y familiares a través de los microseguros (entre hombres y mujeres)
- **Comerciantes, artesanos, operadores de servicios, líderes de asociaciones, etc.,** una campaña de información dirigida a los potenciales interesados en contratar servicios de asistencia técnica para sus negocios, incluyendo el dialogo con organizaciones campesinas las autoridades municipales.
- **Jóvenes,** reconocidas capacidades de emprendimiento e innovación
- **Mujeres,** el acceso de la población rural pobre para movilizar sus ahorros.
- **Las instituciones educativas, los centros de salud, el municipio y las distintas autoridades locales, las entidades financieras y las ONG´**

5.9.4 Estrategia de Participación

- i. Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias que han sido legitimadas y potenciadas creándose una institucionalidad que dinamice en conjunto una propuesta de desarrollo integral a nivel local mediante la capacitación a las Juntas Directivas de las organizaciones beneficiarias para que implementen mecanismos y se generen capacidades que permitan un seguimiento y rendición de cuentas practico y confiable para el Proyecto.
- ii. Campaña de información dirigida a los potenciales interesados en contratar servicios de asistencia técnica para sus negocios, incluyendo el dialogo con organizaciones campesinas las autoridades municipales
- iii. Incorporación diferenciada de grupos objetivo como jóvenes con reconocidas capacidades de emprendimiento e innovación. el acceso de la población rural pobre para movilizar sus ahorros (sólo en mujeres) y disminuir los riesgos personales y familiares a través de los microseguros (entre hombres y mujeres)
- iv. Concursos entre asociaciones por desembolsos a las asociaciones beneficiarias del

Proyecto se realizan en una única transferencia para el financiamiento de las actividades de Planes de Negocios e incluyen el financiamiento de ferias, pasantías, visitas guiadas giras de intercambio y la contratación de los servicios de asistencia técnica necesarios.

5.9.5 Resultados

- i. El mejoramiento de sus terrenos agrícolas o terrenos colectivos o comunales a través de manejo y conservación de suelos, reforestación y manejo forestal, manejo de agua de riego parcelario y cultivos, manejo de pastos cultivados y/o naturales, viviendas saludables.
- ii. 529 organizaciones que están ejecutando planes de negocios, lo cual supera en más del 30% la meta inicial establecida de 400 organizaciones
- iii. La mejora en su condición de género de las mujeres que participaron en el proyecto, tomadas en cuenta a nivel público.

5.9.6 Análisis del proceso participativo

v. Mapeo o identificación de actores del proyecto.

Se identificó las organizaciones comunales y se potencio la creación de asociaciones con fines productivos. Cabe mencionar que se revaloró la ancestral organización comunal para la intervención.

vi. Determinación del nivel organizativo de los actores.

La organización comunal se caracteriza por estar en el cuarto nivel de participación. Pues esta institucionalizado para informar, consular, involucrar y lograr la colaboración de los comuneros. Sin embargo es débil por cuanto no posee competencias necesarias para su empoderamiento, aspecto en el que interviene el proyecto a fin de fortalecer la organización comunal.

vii. Instrumentos utilizados para el fortalecimiento de la participación de actores.

Como instrumentos se tuvo las visitas a los hogares, las audiencias públicas locales, los talleres demostrativos y participativos, los paneles de discusión, la toma participativa de decisiones y los expertos tecnológicos.

viii. Evaluación de resultados del proceso participativo.

- Se ha fortalecido la asociación comunal, incorporando a la mujer como un actor
- Se ha incorporado a las mujeres como un actor clave para los objetivos de mejora económica del proyecto, así como su inserción a la organización comunal como un actor del desarrollo local.
- Se ha considerado la incorporación de jóvenes para el desarrollo de Planes de Negocio

5.9.7 Buenas prácticas

- Incorporar el enfoque de género y el generacional en la intervención del proyecto
- Impulsar la inserción de la mujer en el ámbito económico y político de la organización comunal
- Considerar el fortalecimiento organizacional de la comunidad como un eje clave en la intervención del Proyecto, en especial en su componente participación.

6. ANÁLISIS SOBRE EL PROCESO PARTICIPATIVO EN LOS PROYECTOS SISTEMATIZADOS

Es importante contextualizar que nos estamos refiriendo a un sector de población del medio rural que aun registra un alto nivel de pobreza, de 53,0% (ENAH0 2012), en comparación al 25,8% que se reporta a nivel nacional²⁶, debido principalmente al bajo rendimiento agrícola, a la falta de mayores oportunidades de empleo e ingresos y a la falta de servicios básicos tales como agua y desagüe, electrificación, educación, salud, comunicaciones, transporte, entre otros. Aún cuando el nivel de pobreza bajó -3 puntos para el área rural y -2 a nivel nacional en comparación con el año anterior. El territorio presenta una alta dispersión poblacional con poblaciones ubicadas entre los 2,500 a 4,000 msnm. en pendientes de los macizos cordilleranos y tierras empobrecidas y fuertes tradiciones culturales milenarias.

6.1 Respondiendo a las preguntas iniciales de la sistematización

- **Proyectos que contemplan procesos participativos en su diseño.**

Cabe resaltar que en los proyectos, tanto los financiados por FIDA (MARENASS, Corredor, Sierra Sur y Sierra Norte) y el BID (PRONAMACHCS, Andenes²⁷, y PROSAAMER) se diseña y ejecuta la **participación** de la población como un medio para la corresponsabilidad y la organización de los beneficiarios en la transferencia de fondos.

Sin embargo, aplicando el modelo de Spectrum de participación presentado en el marco de referencia (pag. 14), se pudo encontrar diversos niveles de participación en los proyectos arriba estudiados y, que varios de éstos, no han logrado avances en el empoderamiento y la inclusión de actores claves como las mujeres y jóvenes en el desarrollo local en todas sus intervenciones. Esto, debido a la separación cultural entre hombres y mujeres y entre adulto y joven, dentro de la concepción andina.

²⁶ La mayor reducción de pobreza se observa en el área rural (-3). El crecimiento sostenido de la economía peruana ha llegado a las regiones donde se concentra la pobreza, que es donde se focalizan los programas sociales. Fuente INEI. ENAH0 2012.
http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_exposicionjefe2013.pdf

²⁷ Proyecto Piloto Barrio Bajo – Matucana

En este sentido, no se pueden identificar de manera clara modelos de intervención sobre participación en el diseño de cada uno de los demás Proyectos evaluados, por lo que ha sido parte del análisis de caso.

- **Concordancia de los procesos participativos con los estilos de vida (idioma, cultura, costumbres, tradiciones) de los campesinos.**

En los casos de PRONAMACHCS, MARENASS y el proyecto piloto ANDENES se encuentra que la inclusión de las identidades culturales incide en las estrategias de desarrollo económico de los pobres rurales, sobre todo cuando ellos son miembros de comunidades campesinas. Se encuentra que la coordinación y asocio se hace directamente con la comunidad campesina, yendo más allá del involucramiento. También como parte de éste dialogo se utiliza el idioma local – el quechua. Se mantiene y ejercita sus tradiciones y festividades como son la fiesta a la Tierra – Pacha Mama Raymi en el proyecto MARENASS y la fiesta del Agua en Matucana - Andenes.

En el caso de intervenciones como PROSAAMER y ALIADOS, estos no se direccionan a pobres extremos sino a pobres, a fin de poder mejorar aspectos relacionados a su articulación al mercado, por lo que su intervención tiene un componente económico claro, en este sentido, los aspectos culturales sólo son considerados en tanto fortalezcan este aspecto.

- **Relación de la participación de los actores locales con los componentes del Proyecto.**

Encontramos que en los proyectos se presentan diversas modalidades –casi todas explícitamente referidas a la **capacitación** para la producción – y es en este componente, donde se ubica la participación. La participación se da en uno o más de los cinco niveles presentados en el marco conceptual: información, consulta, involucramiento, asocio y empoderamiento.

- **Sostenibilidad de los procesos participativos**

Del análisis de los procesos participativos de los Proyectos arriba trabajados, observamos que su sostenibilidad está relacionada al desarrollo de los factores de éxito identificados en cada uno de los proyectos²⁸.

- **Mejoras identificadas en el capital humano y el capital social**

- Tecnificación de los promotores u oferentes locales en tecnología moderna
- Fortalecimiento de un mercado de servicios
- Relaciones rural – urbano que permitían un mejor encadenamiento
- Redes asociativas por líneas de producción
- Mayor cohesión al interior de las comunidades y poblaciones rurales
- Disminución de los costos de transacción por el incremento de la confianza

- **Evolución de las relaciones de género y su incidencia en el Proyecto**

Se presenta explícitamente en los proyectos con financiación de FIDA, en los otros sólo se menciona la presencia de las mujeres, pero para ellas no se muestra un tratamiento diferenciado.

Las tecnologías propuestas han aliviado la carga de trabajo representada por las prácticas agrícolas, reduciendo el tiempo y el esfuerzo necesarios para llevarlas a cabo. A su vez, el manejo más ágil y eficiente del proceso productivo dentro de la familia ha permitido liberar tiempo del quehacer cotidiano sobre todo de la mujer, los niños y niñas.

Inicialmente los GOM propiciaron un espacio para que las mujeres desarrollen su participación financiera y establezcan su capacidad y aporte a la comunidad y la familia. Luego esta participación se ha ido acentuando en los proyectos subsiguientes como el de Corredor Puno Cusco, que muestra la sostenibilidad de la participación femenina.

Por otro lado, debe destacarse que proyectos como PROSAAMER y ALIADOS identifican a las mujeres como actores claves de la economía local en el mundo andino por lo que están potenciando su incorporación a otros espacios de decisión dentro de

²⁸ Ver 6.3 pags. 78 -80

la organización comunal. Así mismo, los jóvenes están siendo identificados como grupo objetivo diferenciado para ser incorporados por su potencial innovador.

- **Coherencia de la participación con las actuales políticas públicas de inclusión social**

Como parte central de la gestión, la inclusión social es actual política pública de Estado; su prioridad es mejorar la calidad de vida de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y, promover el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades. Para ello deben darse mecanismos de coordinación y articulación con las diversas entidades del sector público, el sector privado y la sociedad civil. Dentro de esta concepción, la participación de la población beneficiaria en los proyectos en los que interviene el sector público coadyuva a este propósito, dado que la inclusión de sectores pobres dinamiza no sólo la economía, sino la cohesión y la gobernabilidad social.

6.2 Contribuciones de los Modelos de Intervención con Procesos Participativos

6.2.1 La participación en los proyectos financiados por FIDA

FIDA, en sus diversas inversiones incluye orientaciones que corresponden a una estrategia de escalonamiento, en la que luego de recoger buenas prácticas de intervenciones anteriores; las propone en las siguientes.

- (i) Desde el diseño **atiende por demanda** a la población beneficiaria promoviendo el acceso y apoyo a una amplia gama de ideas e iniciativas de los propios beneficiarios, evitando una lista predefinida de ideas elegibles. Por ejemplo es destacable el “ordenamiento” en MARENASS, que recoge las dinámicas de planificación y acción de interés de familias y comunidades²⁹ del sur y que

²⁹ Familias retornantes luego de su desplazamiento por el conflicto interno de los 80s.

abarcen desde el área doméstica, hasta las áreas comunales pasando por las parcelas familiares y comunitarias.

- (ii) Aplica los niveles de participación del **asocio y la corresponsabilidad** al transferir a las asociaciones y comunidades rurales el control de la toma de decisiones y los recursos del proyecto, aumentando sus ingresos, activos y sobre todo su autoestima;
- (iii) Al exigir la cofinanciación en efectivo de los propios beneficiarios optimiza la movilización de recursos y la sostenibilidad posterior,
- (iv) Utiliza la **discriminación positiva de género** para mejorar la baja participación de las mujeres en los proyectos, sobresaliendo su inclusión en el componente financiero y de negocios, logrando aumentar las perspectivas de sostenibilidad de las inversiones;
- (v) Fortalece el **capital humano** con la participación de proveedores locales de servicios técnicos - algunos ya existentes en las comunidades rurales - dinamizando el mercado de servicios, ayudando al enlace rural - urbano, ampliando los mercados y las oportunidades para las pequeñas empresas; y;
- (vi) **Incluye a los propios beneficiarios en el monitoreo participativo**, al usar sistemas de evaluación flexibles y dinámicos.

La sumatoria de los esfuerzos realizados por promover el desarrollo de los mercados privados de asistencia técnica, el dialogo con los gobiernos locales y las empresas privadas, la inclusión ciudadana mediante una estrategia de inclusión financiera y ejercicio de derechos para la población rural pobre, la promoción de mecanismos competitivos, públicos y más transparentes de asignación de recursos públicos, la meritocracia en la selección de los equipos técnicos responsables de la implementación de los proyectos, son parte del conjunto de temas, estrategias y soluciones que han sido exitosamente ensayadas en el trabajo del Proyecto Sierra Norte y anteriores; permiten reafirmar lecciones y aprendizajes, pero también enfrentar nuevos desafíos que permitan incrementar el valor agregado de la inversión del FIDA en el Perú.

6.2.2 El modelo de participación del Núcleo Ejecutor

Este modelo con veinte años de vigencia (1995) proviene de FONCODES

- **El Núcleo Ejecutor (NE)** es la organización creada en Asamblea General por la Comunidad Campesina o los pobladores de la zona. El NE tiene capacidad y personería jurídica de derecho privado para contratar e intervenir en procedimientos administrativos y judiciales y en todos los actos necesarios para la ejecución del Proyecto.
- **La Asamblea General** está integrada por los miembros hábiles de la Comunidad y constituye la máxima autoridad comunal. Entre los asistentes a reunión convocada con tal fin, se elige a los integrantes del Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (ORNE). Uno de ellos debe de ser una mujer.
- Los fondos entregados para el proyecto son entregados al Núcleo Ejecutor a través de desembolsos, que generalmente son dos. El segundo desembolso se hace entrega de acuerdo al avance de la obra.
- La selección del proyectista e inspector residente la realiza el Núcleo Ejecutor, con el fin de garantizar la transparencia del proceso y la participación de los beneficiarios.
- El esquema del Núcleo Ejecutor promueve modelos participativos amplios y de transparencia en la utilización de los recursos, en la identificación del proyecto y en dar un sentido de propiedad a los proyectos que se financia.
- En proyectos de gran envergadura, se forma el Núcleo Ejecutor Central con representación de la población, autoridad local y ejecutivos del proyecto.

6.2.3 El modelo de participación de PRONAMACHCS

El modelo de intervención de PRONAMACHCS es parte de lo que denominan “proceso de planificación participativa”, se llevaba a cabo a partir de un trabajo conjunto entre los campesinos y el equipo técnico del ex PRONAMACHCS. Para ello se contaba con cuatro instrumentos de coordinación con la población rural:

Los **diagnósticos participativos** permitían la identificación y priorización de las demandas de inversiones y servicios de las organizaciones campesinas a través de diversos métodos como: “sondeo rural rápido”, el cual es un método que permite diagnosticar y analizar la realidad comunitaria para elaborar propuestas de desarrollo basadas en las necesidades locales identificadas por las comunidades mismas; y

“talleres de percepción ambiental”, metodología participativa que intenta captar las actitudes, conductas y visiones de los actores del desarrollo local y regional, en relación con el manejo sostenible de los recursos naturales desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Formulación de **Planes Comunales Anuales** formulados y aprobados por las propias organizaciones campesinas.

Participación activa de las organizaciones campesinas beneficiarias (Comités Conservacionistas, Comités de Obras y Comités de Fondos de Capitalización Comunal) en la identificación, priorización y ejecución de cada línea de intervención. Manejo y administración de los recursos financieros a través de **cuentas mancomunadas** entre el ex PRONAMACHCS y las organizaciones campesinas beneficiarias.

6.2.4 El modelo de participación de PROSAAMER

Este modelo se caracteriza por lo siguiente:

- Se identifica a la organización comunal y al interior de ella se crean o fortalecen asociaciones de productores en torno a una idea de negocio
- Sobre esta idea de negocio reciben el acompañamiento de un extensionista y/o promotor que los capacitará en técnicas de mejora productiva de su idea de negocio y los ayudará a formular un documento de Plan de Negocio que participara en un concurso, así mismo los sensibilizan para asumir compromisos y contrapartidas para la Ejecución del Plan de Negocios.
- Se organiza un concurso de Planes de Negocio para dar financiamiento parcial a los Planes de Negocio Formulados que resulten seleccionados.
- Se proporciona asistencia técnica especializada para los Planes de Negocio seleccionados a fin de potenciar su implementación mediante capacitaciones.
- Se promueve las pasantías de los socios de las asociaciones de productores organizados.
- Se promueve la creación de alianzas estratégicas para su articulación al mercado.

6.3 Factores de éxito en los procesos participativos

Luego de haber descrito y analizado los nueve proyectos arriba mencionados; se puede observar la presencia de estos factores relevantes, en los mismos, que a continuación se señalan:

1. Fortalecimiento de la asociatividad

Las condiciones de precariedad y sobrevivencia que presentan determinados segmentos de población del medio rural, entre ellos el productor agrario, dejan escaso margen para actividades de agremiación para la gestión local y comunal (organización y gestión), lo cual debilita aún más su acceso a servicios y bienes productivos, incluidos la comercialización y transformación de productos agrarios, necesarios para el desarrollo de una actividad económica rentable. Por lo que un proyecto con propuestas de participación, promueve la asociatividad de grupos de productores, lo cual ha sido aceptado y venido ganando preeminencia en los proyectos arriba descritos.

2. Transferencia del poder de decisión a los actores directos

Esta transferencia de poder permite que la noción de apropiación del proyecto se internalice en los participantes y va cimentando la sostenibilidad del mismo, es lo que se ha encontrado en los casos de MARENASS, Corredor, PROSAAMER, etc.

3. Eventos concursables

La competencia y los concursos son parte de la cultura andina que se expresa en sus labores agrícolas y otras manifestaciones que se encuentran vigentes en los Andes del Perú. Este espíritu de competencia es aprovechado por el Proyecto para que los socios accedan a los recursos, mediante la instalación del Comité Local de Asignación de Recursos – CLAR, con representación local y transparencia. Este comité busca premiar a las mejores propuestas, sobre la base de un espíritu de competencia que es muy común y difundido en las comunidades andinas, donde participan llevados por ese espíritu que los motiva a sobresalir para planificar su presente y su futuro, apropiándose del tiempo y el espacio.

4. Cofinanciamiento

El concepto de cofinanciamiento en dinero refuerza la idea de que son las propias organizaciones las que deciden en qué invertir y les permite apropiarse de las iniciativas desde el comienzo, a su vez ser los supervisores de las inversiones.

Posibilita la ejecución del proyecto desde un enfoque de demanda y no de agentes externos que se acercan con nuevas propuestas. Este cofinanciamiento exige a la vez una asignación transparente de los recursos, por lo que tiene que ganar la confianza de los pobladores. Pero, tiene la desventaja de tener que competir con las ofertas de otros proyectos que llegan a las mismas localidades y que trabajan por oferta de fondos y servicios.

5. Institucionalización de mecanismos de consulta

Las comunidades campesinas tienen reglamentada las asambleas comunales como instancia de decisión, varios proyectos toman en cuenta estas instancias y las acogen. Además, un proyecto debe establecer y reglamentar la consulta para lograr el involucramiento y alcanzar la colaboración de la población beneficiaria organizada.

6. La inclusión de las identidades culturales como parte de las estrategias de desarrollo económico de los pobres rurales.

En todas las intervenciones es clave la organización comunal existente. A partir de estas se crean o fortalecen asociaciones de productores y/o comités especializados por lo que los valores, costumbres, creencias e idioma son elementos esenciales del mundo rural. Sin embargo, la inclusión de género significa cambios en el orden, en la identidad cultural por lo que este actor no aparece claramente identificado en todos los proyectos.

7. Acompañamiento continuado por expertos

El acompañamiento continuo – en cualquiera de sus modalidades -es una necesidad sentida por los beneficiarios de los proyectos; por cuanto estos generan el impulso social necesario para que los beneficiarios mantengan y/o potencien su participación en las acciones de los Proyectos. En este sentido, los proyectos deben contemplar la frecuencia de relación entre expertos y beneficiarios en el diseño e implementación de sus proyectos, más aún, considerando su relación directa con el logro de resultados. Destacándose el modelo de campesino a campesino con los yachachiqs.

8. Empleo de mecanismos de discriminación positiva de género

Los proyectos orientados a la población que no está en pobreza extrema identifican a la mujer como un actor clave en el desarrollo económico de las comunidades (PROSAAMER, ALIADOS), sin embargo, hallan que estas se encuentran separadas de la toma de decisiones en sus espacios locales, por lo que generan mecanismos

de discriminación positiva, que son necesarios para crear una presencia de esta actora en la vida de la organización comunal.

9. Participación de campesinos jóvenes (ausencia)

Salvo en el proyecto PROSAAMER – no se ha encontrado – el delineamiento de acciones para promover la participación inclusiva de jóvenes. Podría ser porque no tienen titularidad de derechos en las comunidades campesinas, mientras son solteros o por la alta migración que se presenta en las áreas rurales.

6.4 Buenas Prácticas

- i. El acompañamiento continuo del extensionista y promotor en cada localidad beneficiaria (PRONAMACHCS)
- ii. Los comités conservacionistas para organizar a la población (PRONAMACHCS)
- iii. La discriminación positiva en los GOM – Grupos organizados de mujeres – luego grupos mixtos que propició un espacio para que las mujeres desarrollen su participación económica y establezcan su capacidad y aporte a la familia y la comunidad. (MARENASS, Corredor)
- iv. El sistema de capacitación de campesino a campesino de los *yachachiq* y líderes comunales (hombres, mujeres y jóvenes) hizo posible la formación de una base amplia de capital humano, quienes de líderes tecnológicos luego participan en las elecciones de los municipios distritales convirtiéndose en líderes locales. (MARENASS).
- v. Las pasantías permiten que al retorno a sus lugares, pusieron en práctica las tecnologías que habían visto en otros lugares, y las adecuaron de acuerdo a sus potencialidades, necesidades y recursos. Por eso las pasantías han representado para los varones y mujeres del campo un espacio de inter aprendizaje práctico y de relacionamiento social y cultural, así como también espacios de oferta y demanda de servicios en tecnologías (aprenden los que visitan y los que son visitados). (Proyectos FIDA, Andenes y PROSAAMER)

- vi. Las experiencias de los concursos campesinos iniciados por MARENASS³⁰ tuvieron una alta efectividad en la movilización de recursos familiares y comunales para el mejoramiento de sus viviendas, chacras y crianzas, propiciando la generación de un ambiente favorable a la innovación y a la competencia por demostrar conocimientos y habilidades (Corredor, Sierra Sur I y II, Sierra Norte, PROSAAMER)
- vii. El proyecto gestionó los estudios de línea de base de los Planes de Negocio a fin de determinar las capacidades desarrolladas por las diversas asociaciones de productores. (PROSAAMER)
- viii. Facilitar el acceso a servicios de información de mercado, ya que toda decisión de producción debe partir del conocimiento y análisis de las demandas y ofertas del mercado. (PROSAAMER)
- ix. Adaptación de los enfoques a las particularidades socioeconómicas, culturales e institucionales del territorio a intervenir (ALIADOS)
- x. Selección de organizaciones contraparte sólidas para mejorar las perspectivas de sostenibilidad (ALIADOS)
- xi. La implementación temprana del proceso de transferencia de la “caja de herramientas” del Proyecto hacia los municipios. En ese sentido el trabajo desarrollado por los responsables de las oficinas locales para lograr el empoderamiento de los alcaldes de los mapas culturales, los concursos y los CLAR, cómo las herramientas básicas de gestión para armar sus presupuestos participativos, ha sido fundamental. (SIERRA SUR y SIERRA NORTE)

6.5 Lecciones Aprendidas

- i. Los concursos campesinos tienen una raíz tradicional comunal campesina y a su vez influyen en la organización y vida social de la comunidad, tanto en la vida familiar como al nivel político-organizativo comunal.
- ii. La transferencia de una metodología de animación rural a través de concursos, la

³⁰ Soberón, Luis (2008). Los Concursos Campesinos en la Promoción del Desarrollo en la Sierra Sur del Perú. En el contexto de las intervenciones de los proyectos MARENASS y MASAL. Documento interno.

transparencia y la participación de la población en la toma de decisiones con la metodología de los CLAR pone el énfasis en dar respuesta a la demanda de participación de las poblaciones rurales pobres.

- iii. El mapa cultural es el nombre que se le dio a la herramienta que permitió rescatar y dinamizar la cultura local, entendida en su forma extensa y que logró expresar lo cotidiano, las actividades tradicionales, el folklore, los recursos turísticos, los cuentos y leyendas, los recursos naturales, la historia del pueblo, los sueños y los afanes por revalorar lo propio y compartirlo.
- iv. Se promueve el ejercicio de la ciudadanía social y económica mediante una estrategia de inclusión financiera y ejercicio de derechos esenciales de participación de la población rural pobre; que de otra manera no tendría acceso a oportunidades – desde una perspectiva de derechos y de inclusión ciudadana.
- v. La discriminación positiva en los GOM – Grupos organizados de mujeres – luego grupos mixtos que propició un espacio para que las mujeres desarrollen su participación económica y establezcan su capacidad y aporte a la familia y la comunidad.
- vi. El sistema de capacitación de campesino a campesino de los *yachachiq* y líderes comunales (hombres, mujeres y jóvenes) hizo posible la formación de una base amplia de capital humano, quienes de líderes tecnológicos luego participan en las elecciones de los municipios distritales convirtiéndose en líderes locales.
- vii. La innovación metodológica de reconocer los saberes e intereses de los campesinos beneficiarios del Proyecto ha beneficiado en la sostenibilidad y la participación efectiva.
- viii. La recuperación y valoración de saberes ancestrales y la combinación de técnicas tradicionales y modernas adaptadas al cambio climático actual.

6.6 Conclusiones

- i. En conclusión, tres son los factores predominantes de éxito en la participación encontrados:

- a. Un proceso que va de la consulta institucionalizada, al involucramiento de los beneficiarios y/o sus organizaciones y la gestión directa de recursos por estas organizaciones beneficiarias, supervisada por el proyecto.
 - b. La promoción de la asociatividad y la transparencia.
 - c. La frecuencia en la asistencia de promotores locales identificados con su realidad, en permanente capacitación y que respetan y valoran su identidad cultural y tecnológica.
- ii. La participación promueve la sostenibilidad de los proyectos a través de la construcción de instituciones y asociaciones como propiedad de los propios beneficiarios
 - iii. Los procesos participativos de los beneficiarios deben ser incorporados al diseño del modelo operacional del producto y la actividad del PP.
 - iv. Los programas y proyectos incorporados al Programa AGRO RURAL tienen carácter temporal, en tanto se integren progresivamente a la estructura orgánica del programa y culmine la ejecución de los contratos de préstamo que administran.
 - v. Con respecto a PRONAMACHCS y MARENASS, el D.L. N° 997 afirma que ambos programas cumplieron con la misma finalidad de promover el desarrollo sostenible de las comunidades localizadas en zonas de pobreza, particularmente en el caso de aquellas ubicadas en zonas alto andinas, sin que existan sinergias entre sí que permitan aprovechar las economías de escala en la ejecución de sus proyectos. Asimismo, varias de las actividades realizadas por PROSAAMER y los proyectos financiados por FIDA son coincidentes sobre todo en las acciones asociadas a la generación de planes de negocio, asistencia técnica, capacitación de productores locales, fortalecimiento de las capacidades de gestión y acceso a mercados.

6.7 Recomendaciones para la replicabilidad

- i. Viabilizar los servicios de asistencia técnica a través de la capacitación de campesino a campesino
- ii. Aprovechar adecuadamente el aprendizaje obtenido de los programas y proyectos fusionados, y, que el personal contratado enfatice las acciones de planificación, seguimiento y evaluación.

- iii. Mayor énfasis en la formación práctica: destacar que las capacitaciones deben tener su correlato en actividades de aprendizaje práctico (demostraciones en campo, jornadas de trabajo guiadas, etc.).
- iv. El mecanismo de concursos transparentes debe ser complementado por una real transferencia de poder a los usuarios, sin interferencias del proyecto u otros actores en la selección, contratación y supervisión de los oferentes técnicos, y por una exigencia de contrapartida en efectivo para promover el sentimiento de “apropiación”.
- v. Las políticas económicas para este sector de población en el país deben ajustarse más a las necesidades de los campesinos, no basta ceñirse a la tecnología agrícola, debe estar encadenada a la comercialización y al acercamiento a los sistemas de mercado.
- vi. AGRO RURAL debe establecer mecanismos para identificar una tipología de beneficiarios (productores rurales con algún nivel de desarrollo económico y asociatividad, productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, productores ubicados en distintas regiones naturales) y desarrollar estrategias de intervención acorde con sus características y necesidades particulares, pero manteniendo la globalidad, y el objetivo general y propósito del programa, llegando a niveles de asocio en la participación.

BIBLIOGRAFÍA

Daena International Journal of Good Conscience. 4(1): 179-193. Marzo 2009. ISSN 1870-557X. Ver www.daenajournal.org

FIDA. Experiencias innovadoras en los proyectos del FIDA en la República del Perú. http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/thematic/pl/peru_s.htm. 02/12/2014

Tello, Mario. Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad. CIES 2004

Trivelli, Carolina y Yancari, Johanna. Las primeras ahorristas del Corredor Puno Cusco. Evidencias de la primera cohorte de ahorristas de un proyecto piloto. IEP. Doc de trabajo 153-2008

Velásquez Mantari José. Recuperación de andenes y manejo del agua en la comunidad campesina Barrio Bajo de Matucana. Adaptación al cambio climático y seguridad alimentaria. CEPES. 2014 Editores MINAGRI, Agro Rural, BID

<http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=pe-t1165>,

Wong, Susan What Have Been the Impacts of World Bank Community-Driven Development Programs The World Bank, May 2012

Lima, diciembre 2014