



INTERSOCIAL
CENTRO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA
PARA LA INTERVENCIÓN SOCIAL

**EVALUACIÓN FINAL Y EXTERNA DEL PROGRAMA
“MODELOS DE DESARROLLO INTEGRADORES Y
SOSTENIBLES EN COMUNIDADES ANDINAS” #**

**INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN
(Producto final de la consultoría)#**

INTERSOCIAL

Abril de 2011



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ANÁLISIS DEL PROGRAMA A NIVEL DE PROCESOS.	6
2.1. Planteamiento y diseño del Programa.	6
2.2. Implementación de la estrategia y ejecución de las actividades.....	23
2.3. Gestión institucional.	48
3. ANÁLISIS DEL PROGRAMA A NIVEL DE RESULTADOS E IMPACTOS.	53
3.1. Alcance del Objetivo Específico del Programa.	53
3.2. Alcance de resultados (Componentes Sectoriales).	60
3.3. Alcance de objetivos en las Líneas Transversales.	100
3.4. Generación de impactos.	106
3.5. Factores de sostenibilidad.....	109
4. CONCLUSIONES.	113
4.1. Pertinencia.	113
4.2. Eficacia.....	115
4.3. Eficiencia.....	117
4.4. Impacto.....	118
4.5. Sostenibilidad.....	118
5. LECCIONES APRENDIDAS Y DESAFÍOS A FUTURO.....	119
5.1. Principales aprendizajes del Programa.....	119
5.2. Principales desafíos a futuro.....	121
6. RECOMENDACIONES FINALES.....	122
7. RELACIÓN DE ANEXOS.	124



EVALUACIÓN FINAL Y EXTERNA DEL PROGRAMA “MODELOS DE DESARROLLO INTEGRADORES Y SOSTENIBLES EN COMUNIDADES ANDINAS”

INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN

1. INTRODUCCIÓN.

El presente documento corresponde al Informe Final de la consultoría de **EVALUACIÓN FINAL Y EXTERNA DEL PROGRAMA “MODELOS DE DESARROLLO INTEGRADORES Y SOSTENIBLES EN COMUNIDADES ANDINAS”** realizada por el equipo profesional de INTERSOCIAL.

El Programa evaluado es una iniciativa de la Promotora de Obras de Sociales y de Instrucción Popular (PROSIP) a través del Instituto Rural Valle Grande, apoyada por la ONGD Zabalketa y financiada por el Gobierno Vasco. La intervención se desarrolla entre fines de diciembre de 2007 y marzo de 2011, con una población meta de 750 familias de un total de 13 comunidades campesinas y 8 distritos de la provincia de Yauyos (en la sierra del Departamento de Lima).

El Programa se enfoca dentro del sector de Economía Popular¹, teniendo por finalidad *“Contribuir a reducir la pobreza en la región del Nor Yauyos mejorando la calidad de vida de las familias campesinas, a través de la generación de un proceso de desarrollo económico local sostenible”* Con ese norte, el Programa se propone como objetivo específico *“mejorar el nivel de ingresos y empleo de las familias de 13 comunidades campesinas de la zona”*, a través de 3 componentes de intervención: i) el manejo y uso adecuado de los recursos naturales; ii) el incremento de los niveles de rentabilidad de las actividades productivas agropecuarias; y iii) el fortalecimiento de la capacidad de gestión y articulación entre la comunidad y el gobierno local.

Estos 3 componentes de intervención se articulan e integran además con unos objetivos específicos propuestos desde las Líneas Transversales de Capacidades Locales, Organización, Participación, Equidad de Género, Sostenibilidad Ecológica y Derechos Humanos, que son los ejes sobre los cuales gravita el nuevo modelo de intervención propuesto por el Gobierno Vasco en sus programas. Estos objetivos transversales son la mayor participación de la población dentro de su comunidad y dentro de la gestión pública de sus municipios; una mayor equidad de género, a través del reconocimiento y del incremento de la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión y en la gestión de las actividades productivas dentro de su comunidad; y el fortalecimiento de la organización del territorio a través de la articulación de las comunidades y sus gobiernos locales en la Corporación por el Desarrollo del Nor Yauyos (CODENY), organización que agrupa a todas las

¹ Dentro de las 6 áreas sectoriales propuestas por el Gobierno Vasco en su Plan Director y Estratégico 2008-2011, se propone el área de Economía Popular. De acuerdo a la definición dada en dicho documento, una estrategia de Economía Popular puede definirse como el «proceso de transformación de la economía y la sociedad local (...) que busca mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades básicas de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos (públicos y privados) para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio”



comunidades y distritos de intervención y cuya tarea se aboca a promover y respaldar la gestión de diferentes propuestas en beneficio de las comunidades de la zona.

Con este marco de objetivos, la estrategia del Programa se centra en la promoción de la producción pecuaria (de alpacas, ovinos y vacunos) y la producción de plantas medicinales, a través de un conjunto de acciones de capacitación/formación (de productores y productoras, promotores(as), autoridades, mujeres líderes, comités de granjas y representantes de otras organizaciones), asistencia técnica en las actividades productivas y manejo de recursos naturales, elaboración e implementación de instrumentos de gestión (planes de desarrollo comunal, planes de gestión de recursos, planes de granjas), apoyo en la implementación de infraestructura productiva, y acompañamiento a todos los diferentes actores involucrados y en cada uno de los procesos impulsados (manejo de recursos, producción, comercialización, gestión organizacional y de proyectos, entre otros).

Para ampliar los antecedentes de la intervención del Programa, se adjunta en anexos un breve resumen de los tres años de ejecución. [Ver Anexo A: Resumen de la ejecución del Programa.](#)

La evaluación final y externa de la intervención es una de las actividades previstas dentro de la propia ejecución del Programa, de acuerdo a lo requerido en la normativa del Gobierno Vasco. Dicha evaluación está orientada hacia la medición de los resultados e impactos finales de la intervención y la identificación de los aprendizajes y recomendaciones pertinentes para la continuidad de la propuesta. En ese sentido, la evaluación final y externa cierra en realidad el ciclo de intervención de lo que se considera una primera fase del Programa, convirtiéndose en un proceso elemental para el aprendizaje y la gestión futura de las fases siguientes de la intervención contempladas por PROSIP-Valle Grande y Zabalketa.

La participación del equipo profesional de INTERSOCIAL en la conducción de la evaluación final y externa del Programa, está orientada principalmente a dar una valoración objetiva de la gestión del Programa (de sus procesos, resultados e impactos) y a facilitar con ello los procesos de aprendizaje para una mejor intervención futura. En ese marco, los objetivos específicos propuestos en la evaluación son:

- OE1. Evaluar la pertinencia del Programa en relación con las necesidades de la población sujeto y las condiciones del contexto.
- OE2. Determinar el grado de eficacia en la consecución de los objetivos y resultados propuestos (sectoriales y transversales).
- OE3. Evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos y la capacidad de gestión de las entidades responsables en relación a la ejecución del Programa.
- OE4. Identificar y valorar los impactos generados por el Programa (tanto a nivel de los componentes sectoriales como de las líneas transversales) y los factores que han coadyuvado a su alcance.
- OE5. Valorar el grado de sostenibilidad de la propuesta del Programa, identificando los factores que aseguran o ponen en riesgo la continuidad de los procesos y los resultados e impactos generados.
- OE6. Evaluar las líneas transversales del Programa, su diseño, su integración en el proceso de intervención, los impactos alcanzados en las mismas y su grado de sostenibilidad.



OE7. Identificar los aprendizajes útiles y aportar las recomendaciones pertinentes para el diseño e implementación de una siguiente fase del Programa.

Para la consecución de tales objetivos, el proceso de evaluación se planifica y revisa de manera conjunta con el socio local, adecuando las metodologías, tiempos y ritmos a las características de la zona de intervención y los actores destinatarios que conforman la población sujeto. Conforme a la propuesta, la evaluación en campo se implementa a través de un conjunto de actividades en las que se considera y facilita la participación de todos los actores directamente involucrados en el desarrollo de la intervención, a través de diferentes técnicas y herramientas de trabajo, que incluyen una encuesta a familias de productores y productoras, entrevistas a autoridades, representantes de organizaciones, promotores(as), mujeres líderes, grupos focales con promotores(as) y mujeres líderes, un taller de evaluación con el propio equipo técnico del socio local, entrevista al Director Zabalketa, y finalmente visitas de campo para la observación directa de los cambios logrados.

El enfoque conceptual y la metodología aplicada en el desarrollo del proceso de la evaluación final del Programa se adjunta al informe en el [Anexo B: Metodología de la Evaluación Final del Programa](#).

El presente documento, que corresponde al informe final de la evaluación, se organiza en un total de 5 apartados:

- Primero, el ANÁLISIS DEL PROGRAMA A NIVEL DE PROCESOS, primer punto en el que se presentan los principales hallazgos de la evaluación a nivel de las actividades desarrolladas por el proyecto y los factores de contexto;
- Segundo, el ANÁLISIS DEL PROGRAMA A NIVEL RESULTADOS, segundo punto en el que se presentan los hallazgos de la evaluación en relación a los objetivos y resultados propuestos;
- Tercero, las CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN, según los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
- Cuarto, las LECCIONES APRENDIDAS, las mismas que dan cuenta de los aprendizajes prácticos del desarrollo del Programa y que pueden ser útiles en el futuro; y
- Quinto, las RECOMENDACIONES FINALES, para la gestión futura de la propuesta de continuidad de una siguiente fase del Programa.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento al equipo de PROSIP-Valle Grande por habernos permitido conocer y aprender de la importante experiencia que ha significado el desarrollo de este Programa. Esperamos que nuestra participación en la evaluación final de la intervención, contribuya de manera útil en el aprendizaje de los diferentes actores involucrados en la experiencia y que se pueda plasmar concretamente en la mejora del diseño y gestión futura de nuevas intervenciones en beneficio de las familias y comunidades campesinas del Nor Yauyos.



2. ANÁLISIS DEL PROGRAMA A NIVEL DE PROCESOS.

2.1. Planteamiento y diseño del Programa.

2.1.1. Los objetivos del Programa.

Correspondencia de los objetivos del Programa con las necesidades y prioridades de la población beneficiaria.

El Objetivo Específico del Programa (mejorar el nivel de ingresos y empleo de las familias de las comunidades campesinas del Nor Yauyos) responde a la necesidad concreta de contrarrestar los niveles elevados de pobreza en las comunidades de la zona. De acuerdo a las estadísticas del INEI², el nivel de pobreza en las áreas rurales de la región sierra del país, llega aproximadamente a un 66%; y según el Estudio de Base del Programa el ingreso económico anual familiar de la población beneficiaria en el 2007 se encontraba en un promedio de S/. 4,366 Nuevos Soles, equivalentes a un ingreso promedio mensual de S/. 364 Nuevos Soles por familia y a un ingreso per cápita mensual de apenas S/.91.00 Nuevos Soles, estando este último por debajo de la línea de pobreza extrema a nivel nacional (S/.121 Nuevos Soles de ingreso per cápita mensual para el 2007)

De acuerdo a la información de diagnóstico recogida³, las principales actividades económicas a las que se dedican estas familias son la agricultura y ganadería, siendo la actividad ganadera la principal fuente de ingresos económicos, ya que los productos agrícolas se destinan casi exclusivamente para el autoconsumo. El desarrollo de dichas actividades se ve seriamente limitado por el mal manejo de los recursos naturales, la escasa e inadecuada tecnología en la producción, la ineficiente articulación al mercado y la débil organización y capacidad de gestión de las comunidades y gobiernos locales.

En ese contexto, incrementar el nivel de ingresos económicos en las comunidades de la zona, pasa necesariamente por una mejora en sus actividades productivas, para lo cual desde el punto de vista del Programa, se requiere de una estrategia de intervención que aborde de manera integral los diferentes factores que limitan el desarrollo de dichas actividades. En ese sentido, y desde el enfoque de la herramienta programas, se propone una estrategia de intervención en la que se articulan objetivos y medios directos para la mejora de las actividades productivas (componentes sectoriales) y unos objetivos y medios que atienden aquellos factores problemáticos que se originan en las estructuras, normas, políticas, y valores de los diferentes actores que intervienen en la gestión del territorio del Nor Yauyos (líneas transversales). Así, tenemos una estrategia que propone:

Desde los componentes sectoriales:

- i) Primero, un manejo y uso sostenible de los recursos naturales (pastos, agua, suelo agrícola y bosques), entendiendo que son los recursos naturales del territorio los que conforman la base para el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias, siendo su progresivo deterioro uno de los principales problemas que

² Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) – 2009.

³ Fuentes consultadas: a) Formulario del Programa; b) Estudio de Base del Programa; c) Plan Maestro de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas; d) Tercer Plan Estratégico de la CODENY 2010 - 2015.



limitan los niveles de producción y productividad; por lo tanto es fundamental una gestión adecuada de dichos recursos para asegurar su mayor disponibilidad y calidad, y un aprovechamiento más eficiente en el presente y en el futuro (con un enfoque de sostenibilidad);

- ii) Segundo, una mejora en las actividades productivas con mayor potencial y oportunidad en el mercado (en correspondencia con el objetivo de mejora de ingresos) identificándose como tales la ganadería (la cual se realiza bajo un sistema de explotación mixta de alpacas, ovinos y vacunos, y cuyos productos se encuentran articulados comercialmente a los mercados de Junín y Lima) y el cultivo y recolección de plantas medicinales (cadena productiva promovida por PROSIP Valle Grande desde hace más de 10 años en la zona y que tiene alta demanda en el mercado nacional e internacional); para ello se considera necesario mejorar el manejo técnico (agrícola, pecuario), los procesos de calidad y valor agregado en los productos y la articulación al mercado en mejores condiciones (mayores volúmenes y mejores precios);
- iii) Tercero, el fortalecimiento de las organizaciones comunales y su articulación con los gobiernos locales, en el entendimiento de que son las comunidades las directas responsables de la gestión de los recursos de su territorio y que son los Gobiernos Locales los responsables de las políticas públicas locales para el desarrollo de sus comunidades, y de que ambos cumplen roles y cuentan con recursos que deben ser complementarios y que requieren de una gestión más eficiente (consensuada, articulada, complementaria).

Desde las líneas transversales:

- iv) Una mayor participación y concertación entre las autoridades comunales, las organizaciones de base y la población (varones y mujeres), a través del diálogo, la concertación y gestión de proyectos para el desarrollo comunal; y la generación de mecanismos (tanto a nivel de la comunidad como de los gobiernos locales) que promuevan dicha participación; entendiéndose que la poca participación es uno de los principales factores que limitan la generación, concertación, aprobación y realización de propuestas para el desarrollo de la comunidad;
- v) Una mayor participación específicamente de las mujeres tanto a nivel de la toma de decisiones como en la realización de actividades a nivel comunal; dado que la mujer a pesar de representar el 50% de la población en la zona y de hacerse cargo de distintas responsabilidades en las actividades productivas, no posee iguales derechos que el varón para decidir sobre la gestión de los recursos y actividades económicas de su comunidad, ni el mismo derecho de acceso a los beneficios que éstas generan; y
- vi) La gestión articulada de proyectos entre la comunidad y gobierno local ante el Gobierno Regional, con énfasis en la gestión integral y sostenible de los recursos naturales (teniendo como marco el Plan Maestro de la Reserva Paisajística del Nor Yauyos-Cochas) y el desarrollo de las actividades productivas, desde un enfoque de desarrollo económico local; objetivo que se vincula directamente al tercer componente sectorial y que se justifica por la necesidad de articular mayores recursos de inversión para el desarrollo de la zona.

Correspondencia de la estrategia de intervención propuesta con las capacidades de los actores locales y potencialidades de la zona de intervención.

Consecuentemente con la problemática descrita, la estrategia propuesta por el Programa integra y articula un conjunto importante de las capacidades y



potencialidades locales del territorio; las principales evidencias que hemos podido recoger al respecto son las siguientes:

- i) Primero, el Programa se enfoca en la promoción de las principales actividades productivas de la zona, dentro de las que destaca la actividad ganadera, aprovechándose:
 - la importante oferta de áreas de pastizales dentro del territorio;
 - la tradición ganadera de la zona, traducida en un cúmulo importante de conocimientos, experiencia, organización (granjas comunales) y cultura local en torno a la ganadería;
 - unos productos locales (fibra, lana, carne y queso) con demanda en el mercado regional y nacional.

- ii) Segundo, el Programa basa su estrategia sobre la participación activa de los diferentes actores locales que conforman el territorio:
 - las comunidades campesinas, cuyo rol es la administración y gestión de los recursos que se encuentran en su territorio para beneficio del conjunto de sus comuneros y comuneras;
 - las organizaciones de base, dentro de las que destacan las granjas comunales, las cuáles se encargan de la administración de los recursos de la granja (pastos, animales e infraestructura), los cuales constituyen a su vez un importante capital económico-productivo;
 - los Gobiernos Locales, responsables de las políticas públicas para el desarrollo de sus comunidades;
 - familias de productores y productoras, responsables directos del manejo de los recursos naturales y de las actividades productivas;
 - líderes y lideresas (promotores, promotoras, mujeres lideresas), varones y mujeres con vocación de servicio a su comunidad.

- iii) Tercero, en su estrategia de trabajo con los actores locales el Programa rescata y revaloriza el papel que juegan las mujeres en el desarrollo de sus familias y comunidades:
 - como productoras, con conocimientos, experiencia, habilidades y capacidad de decisión sobre la gestión de las actividades productivas.
 - como promotoras, con habilidades, capacidades y vocación de servicio para prestar asistencia técnica y asesoría a productores y productoras;
 - como representantes de organizaciones e instituciones, con capacidad para aportar en la gestión organizacional/institucional;

- iv) Cuarto, se aprovechan también los recursos político-institucionales existentes en el territorio:
 - los Gobiernos Locales distritales, a cargo de la formulación y aplicación de las políticas públicas que atañen directamente al desarrollo las comunidades y distritos de intervención;
 - la CODENY, como espacio de concertación entre los diferentes actores del territorio y como mecanismo impulsor para la gestión de propuestas; y
 - el SERNANP, responsable de las políticas en torno a la gestión de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas; y

- v) Quinto, se aprovechan los recursos económicos locales existentes para la cofinanciación de las actividades del Programa: mano de obra de las comunidades, materiales de la zona y recursos de los presupuestos de los Gobiernos Locales.



Articulación del Programa con los objetivos de las políticas públicas a nivel local, regional y nacional.

a. A nivel local.

Los Gobiernos Locales de la zona señalan como sus principales prioridades cuatro temas: salud, educación, servicios básicos de saneamiento, y economía. Dentro del sector económico, uno de los objetivos estratégicos de los municipios distritales es la promoción de las actividades productivas agropecuarias, en la mayoría de los casos, con acciones orientadas principalmente hacia la ganadería, en las líneas de mejoramiento genético, mejoramiento de pastos, riego y el desarrollo de actividades con generación de valor agregado (como los textiles).⁴

Otros de los objetivos y/o líneas de acción de los Gobiernos Locales con los que coincide el Programa, son los temas ambientales como la reforestación y el manejo de residuos sólidos, el desarrollo de capacidades de autoridades y líderes, y el fortalecimiento y articulación interinstitucional.

La coincidencia de objetivos del Programa con las políticas locales se puede ver plasmada también en el Plan Estratégico 2010-2015 de la CODENY, en el que precisamente uno de sus objetivos estratégicos es el desarrollo de una "actividad agropecuaria competitiva".⁵

b. A nivel regional.

Las comunidades y distritos de la zona de intervención del Programa se encuentran dentro del territorio de la Región Lima (la cual se encuentra constituida por las provincias del Departamento de Lima, a excepción únicamente de la provincia de Lima Metropolitana), bajo la jurisdicción del Gobierno Regional de Lima. De acuerdo a lo señalado en el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008-2021, los objetivos del Programa coinciden en buena medida con los ejes de desarrollo propuestos y sus objetivos estratégicos. En el eje productivo se coincide principalmente en la mejora de la producción, productividad y rentabilidad de las actividades agropecuarias; y en el eje de medio ambiente y recursos naturales, en la promoción del mantenimiento de las áreas naturales protegidas y el uso sostenible de los recursos naturales.

c. A nivel nacional.

A nivel de la política nacional, las entidades más directamente vinculadas a la temática del Programa son el Ministerio de Agricultura (MINAG) y el Ministerio de Ambiente (MINAM).

En lo que refiere a las políticas agrarias, el Programa coincide en la promoción del desarrollo rural a través del manejo adecuado de los recursos naturales, el desarrollo

⁴ Fuente: entrevistas con autoridades municipales. No se ha podido tener acceso a documentos formales (planes estratégicos de desarrollo, presupuestos participativos) de los Gobiernos Locales de la zona de intervención, salvo el Plan Estratégico de Desarrollo Concertado de la Municipalidad Distrital de Alis 2008-2014.

⁵ Corporación para el Desarrollo del Nor Yauyos – CODENY. Organización representante de todos los distritos y comunidades del Nor Yauyos, del cual participan las autoridades locales (alcaldes y presidentes comunales) y diferentes representantes de instituciones y organizaciones que intervienen en el territorio.



de las actividades productivas articuladas al mercado, la igualdad de oportunidades y la equidad de género.

Por el lado de las políticas ambientales, hay que recordar que la zona de intervención del Programa se encuentra dentro del área de la Reserva Paisajística del Nor Yauyos Cochas (primera área natural protegida dentro del país establecida con esta categoría, en el 2001), la cual comprende 10 comunidades del Nor Yauyos (a las cuáles pertenece más del 60% del área total) y 4 comunidades del departamento de Junín (región central del Perú). De las 10 comunidades de Yauyos que pertenecen a la Reserva, 9 están dentro del ámbito de intervención del Programa.

Por ser considerada un área de reserva, el Estado tiene el deber de promover una gestión adecuada de su territorio con el fin de garantizar la conservación de su riqueza natural en una relación armoniosa con las actividades productivas. En tal sentido, el gobierno peruano a través del INRENA (2006) elaboró el Plan Maestro de la Reserva Paisajística del Nor Yauyos Cochas, el cuál se constituye en una herramienta importante para la gestión del desarrollo de las comunidades del Nor Yauyos. Los objetivos y estrategia del Programa se formulan en congruencia con las políticas propuestas dentro de este Plan Maestro.

Del mismo modo, el Programa se encuentra enmarcado directamente dentro de los objetivos del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (PIO), el cuál promueve la equidad entre varones y mujeres.



Articulación de los objetivos del Programa con las políticas públicas a nivel local, regional y nacional.

Nivel de articulación	Institución	Políticas (objetivos, líneas de acción) con los que coincide el Programa	Fuente
Local	Municipio distrital de Alis	Promoción del desarrollo agropecuario. Planificación y ordenamiento territorial Fortalecimiento de capacidades en líderes y autoridades.	Plan Estratégico concertado del distrito de Alis 2008-2014. Entrevista con alcalde.
	Municipio distrital de Vitis.	Mejora de los ingresos económicos.	Entrevista con alcalde.
	Municipio distrital de Huantán.	Desarrollo productivo.	Entrevista con alcalde.
	Municipio distrital de Carania.	Desarrollo de la actividad productiva. Reforestación.	Entrevista con alcalde.
	Municipio distrital de Tomas.	Proyectos productivos (principalmente en ganadería de alpacas) Reforestación. Manejo de residuos sólidos.	Entrevista con alcalde.
	CODENY	<u>Objetivos estratégicos:</u> Fortalecimiento institucional. Desarrollo de una actividad agropecuaria competitiva.	Tercer Plan Estratégico del Nor Yauyos 2010-2015 – Revisión y actualización del plan de desarrollo de la CODENY.
Regional	Gobierno Regional de Lima	<u>Política regional:</u> <u>Eje productivo sostenido y competitivo:</u> Incremento de la producción, productividad y rentabilidad de las actividades agropecuarias (objetivo 9). Promoción sostenida del empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa (objetivo 12). Promover y apoyar la tecnificación para elevar la competitividad de los productores agropecuarios (política sectorial en agricultura). <u>Eje medio ambiente y recursos naturales:</u> Mantenimiento de las áreas naturales protegidas y uso sostenible de los recursos naturales (objetivo 19). Conservación y manejo del recurso hídrico con enfoque de manejo y gestión de cuenca (objetivo 20)	Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008 – 2021.



Nivel de articulación	Institución	Políticas (objetivos, líneas de acción) con los que coincide el Programa	Fuente
Nacional	Ministerio de Agricultura (MINAG)	<p><u>Política agraria:</u></p> <p><u>Objetivos estratégicos:</u> Elevar el nivel de competitividad de la actividad agraria (objetivo estratégico 1). Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad. (objetivo estratégico 2)</p> <p><u>Eje de desarrollo rural:</u> Promover el manejo sustentable de los recursos naturales y de desarrollo comunal en zonas de pobreza. Promover el desarrollo productivo y la articulación a mercados en zonas altoandinas y demás zonas vinculadas al agro, con igualdad de oportunidades y equidad de género.</p>	Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2007-2011. MINAG, agosto de 2010.
	Ministerio del Ambiente (MINAM)	<p><u>Política ambiental a nivel del Estado:</u> Lograr la conservación y aprovechamiento sostenible del patrimonio natural del país, con eficiencia, equidad y bienestar social, priorizando la gestión integral de los recursos naturales (objetivo 1 de la Política Nacional del Ambiente). Asegurar una calidad ambiental adecuada para la salud y el desarrollo integral de las personas, previniendo la afectación de ecosistemas, recuperando ambientes degradados y promoviendo una gestión integrada de los riesgos ambientales, así como una producción limpia y ecoeficiente (objetivo 2 de la Política Nacional del Ambiente).</p> <p><u>Políticas del Plan Maestro RPNYC:</u> Procesos participativos y de consulta directa para la toma de decisiones. Gestión compartida o comanejo, basada en principios de gobernabilidad, respeto y equidad. Conservación y manejo de los recursos naturales silvestres y domesticados y del medio ambiente. Respeto y revalorización de la identidad cultural del poblador local, expresadas en sus diferentes manifestaciones Desarrollo del capital humano como base para la creación de conciencia de su papel en la tarea de conservar su ambiente.</p>	<p>Política Nacional del Ambiente. MINAM, mayo de 2009.</p> <p>Plan Maestro de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas. INRENA, julio de 2006.</p>



Nivel de articulación	Institución	Políticas (objetivos, líneas de acción) con los que coincide el Programa	Fuente
	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES)	<p><u>Principios rectores:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- El desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y la promoción de relaciones sociales y familiares equitativas y saludables entre mujeres y varones, en el marco de la generación de corresponsabilidades y participación, son componentes para el desarrollo humano integral.- La equidad social y de género garantizan la igualdad de condiciones en el acceso laboral entre varones y mujeres. <p><u>Objetivos Estratégicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Lineamiento 2: Promover en la sociedad la adopción de valores, prácticas, actitudes y comportamientos equitativos entre mujeres y varones, para garantizar el derecho a la no discriminación hacia las mujeres.- Objetivo estratégico 3: Garantizar el acceso equitativo de mujeres y varones a servicios sociales y culturales de calidad.- Objetivo estratégico 4.2: Garantizar la igualdad de oportunidades económicas para la generación y mejora de ingresos de mujeres y varones de zonas urbanas y rurales.	Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades.



Articulación con otras estrategias o acciones dentro de la zona de intervención.

A partir de la denominación de la Reserva Paisajística y la formulación del Plan Maestro, existe una mayor preocupación e interés en los Gobiernos Locales del Nor Yauyos por impulsar la actividad turística dentro de la zona, como una alternativa para la generación de mayores recursos económicos para sus familias y comunidades.

Para ello, se está trabajando primeramente, con apoyo del SERNANP⁶, en la conservación de la riqueza natural y paisajística del área, en la promoción de la Reserva como destino turístico, y en la capacitación e infraestructura para la mejora de los servicios turísticos (guías, rutas turísticas, hospedaje, alimentación y otros).

PROSIP – Valle Grande es la institución de promoción del desarrollo con mayor presencia y experiencia de trabajo en la zona, siempre dedicada a apoyar el desarrollo de las familias y comunidades principalmente en la mejora de la gestión de sus actividades productivas agrícolas y pecuarias. PROSIP es uno de los impulsores de la creación de la Reserva y socio importante en la promoción de su desarrollo sobre la base de una gestión sostenible de sus recursos.

En ese sentido, la propuesta del Programa y las iniciativas para una gestión sostenible de la Reserva Paisajística y el desarrollo de su potencial turístico, se articulan mediante los siguientes objetivos:

- La promoción del desarrollo de las actividades productivas con un enfoque de sostenibilidad ecológica, a través del fortalecimiento de las capacidades para un manejo adecuado y uso sostenible de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente;
- La mejora de la oferta de productos locales con valor agregado y mayor calidad, los mismos que pueden dinamizar el mercado local e incrementar el potencial turístico de la Reserva; y
- La gestión participativa y concertada entre los diferentes actores que se encuentran dentro del territorio de la Reserva

Cabe anotar además que PROSIP - Valle Grande ocupa actualmente la presidencia del Comité de Gestión de la Reserva Paisajística, desde marzo de 2010.

Correspondencia con las políticas de las entidades responsables del Programa.

La correspondencia de la propuesta del Programa con los objetivos institucionales de las entidades responsables del Programa se evidencia en lo siguiente:

a. A nivel del Ejecutor Local (PROSIP – Valle Grande).

- La labor de PROSIP Valle Grande en la promoción del desarrollo de las comunidades del Nor Yauyos se encuentra claramente identificada en su misión institucional. PROSIP tiene presencia en la zona desde hace más de 45 años.
- El fortalecimiento de capacidades para la mejora de los sistemas productivos y el desarrollo humano, integral y sostenible, es el eje central sobre el cual gira el trabajo de la institución.

⁶ Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas – Ministerio del Ambiente.



- Dentro de su estructura organizacional, el ejecutor local cuenta con un programa de intervención en la zona denominado "Programa Sierra", el cual cuenta con cuatro áreas de trabajo: área agrícola, área pecuaria, área de recursos naturales y medio ambiente y área de fortalecimiento institucional; dichas áreas se corresponden con los componentes de intervención propuestos en el Programa.
- Como criterios importantes de trabajo se identifican: el desarrollo centrado en la persona como sujeto y fin, la sostenibilidad ambiental, la equidad, la visión empresarial, y la participación y concertación interinstitucional. Estos criterios institucionales guardan particular coherencia con las líneas transversales que conforman el eje de la propuesta de la herramienta programas del Gobierno Vasco.

b. A nivel de la entidad adjudicataria (Zabalketa).

- Los objetivos y criterios institucionales coinciden plenamente con los propuestos dentro del Programa: la persona como principal protagonista del desarrollo, la promoción y defensa de los derechos humanos, la equidad de género, el fortalecimiento de las capacidades locales y la sostenibilidad ecológica.
- La mejora de los ingresos económicos (mejora de la renta disponible) se reconoce como un objetivo prioritario dentro de la línea de proyectos de cooperación (coincidente con el objetivo específico del Programa)
- La sensibilización y educación para el desarrollo se distingue como otra de las líneas prioritarias de actuación, en la búsqueda de un compromiso y participación activa de los países desarrollados con el desarrollo de las personas menos favorecidas.
- En este marco, como parte de su misión institucional (promover el desarrollo de las personas más desfavorecidas) Zabalketa viene apoyando la labor de PROSIP Valle Grande en la zona del Nor Yauyos desde hace más de 10 años. La labor conjunta de ambas instituciones por el desarrollo del Nor Yauyos ha estado siempre enmarcada en el fortalecimiento de las capacidades de las familias y las organizaciones, la mejora de las actividades productivas mediante la gestión sostenible de sus recursos naturales, y la promoción de la equidad de género.

c. A nivel del financiador (Gobierno Vasco).

- La propuesta del Programa se enmarca en los objetivos (erradicación de la pobreza estructural) y líneas estratégicas (área sectorial de economía popular y líneas transversales) del Plan Estratégico y Director de la Cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco 2008-2011.
- La estrategia propuesta por el Programa encaja perfectamente con lo que se define como una "estrategia de economía popular" la cual se entiende como un "proceso de transformación de la economía y sociedad local (...) mediante una actuación entre los diferentes agentes socioeconómicos (...) para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio".
- La propuesta del Programa es una propuesta de carácter integral, la cual abarca los diferentes factores que inciden en los bajos ingresos económicos de las familias del Nor Yauyos y que se identifican plenamente con las líneas transversales propuestas por el Gobierno Vasco.



Las entidades responsables y los objetivos institucionales marco del Programa

Entidades responsables	Objetivos institucionales
PROSIP-Valle Grande (Ejecutor Local)	<p><u>Misión institucional:</u> Contribuir al desarrollo sostenible, profesional y humano, de los agricultores y ganaderos de la costa central y de la sierra de Yauyos en el Perú, mediante iniciativas apoyadas en la solidaridad, el trabajo, la unión familiar y la preservación del medio ambiente.</p> <p><u>Objetivos institucionales:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar la capacidad de las personas, estimulando su creatividad y liderazgo, para que sean capaces de asumir el rol de gestores del desarrollo de la comunidad a la que pertenecen.- Realizar actividades de investigación y hacer posible la transferencia de tecnologías productivas que permitan la explotación sostenida y eficiente de los recursos naturales.- Favorecer la adquisición y el desarrollo de una mentalidad empresarial en los productores, de modo que puedan participar con éxito en una economía globalizada.- Trabajar en coordinación con otras instituciones, públicas y privadas, buscando generar sinergias que contribuyan a procesos de desarrollo en el sector agrícola. <p><u>Misión del Programa Sierra:</u> Mejorar las condiciones de vida de las familias del Nor Yauyos, a través de la concertación y la participación efectiva de todos sus agentes; poniendo especial énfasis en los aspectos de sostenibilidad, visión empresarial, equidad, armonía con el medio ambiente y fortalecimiento de la identidad cultural.</p>
Zabalketa (entidad adjudicataria)	<p><u>Fines institucionales (artículo 2 de sus estatutos):</u> Los fines de Zabalketa son servir al interés general promoviendo el desarrollo integral de las personas más desfavorecidas. En la consecución de sus fines ZABALKETA se mostrará especialmente comprometida a incorporar y promover la defensa de los Derechos Humanos personales y colectivos; a impulsar una efectiva equidad de género; (...); y a fomentar el fortalecimiento de las Capacidades Locales en un entorno de desarrollo ecológicamente sostenible.</p> <p><u>Ejes de trabajo:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Sensibilización y educación para el desarrollo:</u> busca la participación comprometida de la sociedad civil de los países más desarrollados a través de la educación en valores y compromisos sociales activos.- <u>Cooperación al desarrollo:</u> proyectos de carácter integral dirigidos a lograr procesos que mejoren la renta disponible o atender las necesidades básicas insatisfechas. <p><u>Valores de referencia (relacionados directamente con el Programa):</u></p> <ul style="list-style-type: none">- La persona, cuestión central. la persona es la principal protagonista del desarrollo.- La cuestión ecológica: toda acción de desarrollo debe integrar y garantizar, conforme al principio de desarrollo sostenible, un nivel elevado de protección del medio ambiente y la mejora de su calidad.- Perspectiva de género: la feminización de la pobreza hace urgente impulsar la reforma de las condiciones sociales y normas del entramado jurídico o del sistema laboral para garantizar a la mujer y el hombre las mismas condiciones para el acceso al mercado laboral, a las actividades productivas y a todos los ámbitos de decisión y organización familiar y social en equidad con los varones.- El reconocimiento de la dignidad de la persona, la libertad, solidaridad, igualdad, democracia, Estado de Derecho y respeto de los Derechos Humanos.
Gobierno Vasco (Financiador)	<p><u>Objetivo de la cooperación:</u> Erradicación de la pobreza fortaleciendo los procesos Endógenos y las capacidades en el sur y en el norte, a través del acompañamiento prioritario de estrategias de desarrollo local vinculadas con los ámbitos estatal y mundial.</p> <p><u>Área sectorial de Economía popular:</u> (Una estrategia de Economía Popular se define) como el «proceso de transformación de la economía y la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades básicas de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos (públicos y privados) para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio»</p>



	<p><u>Líneas transversales:</u> Abarcan las diferentes dimensiones implicadas en la definición de pobreza estructural: Capacidades Locales, participación, organización, equidad de género, derechos humanos y sostenibilidad ecológica.</p>
--	--

Fuentes consultadas: 1) PROSIP INSTITUTO RURAL VALLE GRANDE – Plan Estratégico 2008-2012; 2) Manual de organización de PROSIP-Valle Grande; 3) Estatutos de la asociación "Zabalketa de Cooperación y Desarrollo" 2007; 4) ZABALKETA, Marco Ético de Referencia; 5) Plan Estratégico y Director Cooperación para el Desarrollo 2008 – 2011. Gobierno Vasco – Departamento de Empleo y Asuntos Sociales; 6) páginas web de las tres entidades.

2.1.2. El diseño del Programa (proceso de identificación - formulación)

Identificación de la población sujeto del Programa:

a. Identificación del ámbito de intervención del Programa.

El ámbito de intervención del Programa comprende un total de 13 comunidades y 8 distritos de la zona norte de la provincia de Yauyos (Departamento de Lima). Al respecto cabe observar lo siguiente:

- Estas 13 comunidades se encuentran establecidas en un mismo territorio (pertenecen a la cuenca alta del río Cañete) en el cual comparten características geográficas, ambientales, económicas y socioculturales. Este factor condiciona en buena medida su similitud en recursos, actividades productivas (agropecuarias), conocimientos y experiencia, organización y cultura. Esta similitud en características se traduce en una similitud de potencialidades y capacidades, y a su vez de debilidades, necesidades y problemas.
- Por otro lado, estas comunidades se encuentran comprendidas dentro del espacio de la Reserva Paisajística del Nor Yauyos-Cochas (área de reserva y zona de amortiguamiento), por lo que la gestión de sus recursos naturales y actividades productivas están enmarcadas dentro de los lineamientos propuestos en el Plan Maestro de la Reserva Paisajística.
- Respecto de la experiencia de trabajo del socio local en esta zona, diez de estas trece comunidades son comunidades beneficiarias en las que PROSIP Valle Grande mantiene presencia ininterrumpida desde hace más de 10 años. En estas comunidades existe una lógica de trabajo ya establecida con el socio local, la misma que se traduce en distintas relaciones de cooperación a través de una permanente coordinación y acompañamiento a sus autoridades, organizaciones y productores(as), con actividades de asistencia técnica (en las actividades productivas) y asesoramiento para la gestión de distintas iniciativas, propuestas y/o proyectos. En las comunidades de Atcas y Vilca, PROSIP no ha tenido ninguna intervención anterior, y en la comunidad de Piños tuvo intervenciones anteriores pero que no continuaron con el tiempo.
- Las comunidades de Atcas, Vilca y Piños, fueron incorporadas al Programa en atención a una solicitud explícita de los Gobiernos Municipales a los que pertenecen (Huantán, Huancaya y Miraflores). La incorporación de estas 3 comunidades se considera un aspecto positivo por tres motivos:
 - Primero, porque estas 3 comunidades pertenecen también al mismo territorio y la intervención en ellas permite ampliar los impactos al conjunto de la región del Nor Yauyos.



- Segundo, porque la incorporación de estas 3 comunidades repercute en un mayor compromiso y una mayor participación de sus Gobiernos Municipales, facilitando la incidencia en los procesos de participación y concertación local y en la generación de políticas públicas locales favorables al desarrollo sostenible de las comunidades; y
- Tercero, porque permite sumar otros recursos locales importantes, como es el caso de la comunidad de Atcas y su importante potencial en la ganadería de alpacas, siendo su consideración dentro del Programa un factor favorable para el desarrollo de las actividades de promoción de la producción y comercialización de fibra de alpaca.

b. Identificación de la población sujeto y grupos de interés.

En cuanto a la identificación de la población sujeto y grupos de interés, ésta se considera bastante adecuada por tres razones concretas:

- Primero, porque se determina como población sujeto a los principales actores locales implicados en el desarrollo de las actividades productivas promovidas por el Programa, tomando en cuenta al conjunto de la comunidad campesina (familias, autoridades, organizaciones de base) y a los Gobiernos Locales que son los directos responsables de las políticas públicas locales que atañen a dichas comunidades.
- Segundo, porque se identifica de manera explícita como grupo beneficiario al colectivo de mujeres dentro de la zona de intervención, referido al conjunto de las mujeres campesinas y que además conforman aproximadamente el 50% de la población total de estas comunidades.
- Y tercero, porque los otros grupos de interés identificados, por su actividad dentro del territorio, se vinculan de manera directa e importante a la estrategia del Programa. Dentro de estos otros actores considerados destaca la CODENY, organización en la que participan los municipios y comunidades campesinas beneficiarias con la finalidad de promover la concertación y gestión conjunta de propuestas en favor del desarrollo de la región.

Sin embargo, cabe notar que en el proceso de identificación no se hace un análisis más profundo (de sus características, estructuras, normas, valores) de cada uno de los grupos identificados (particularmente de los que conforman la población sujeto), lo que en la práctica ha limitado un conocimiento más preciso de las necesidades/intereses/expectativas de cada quien y de los factores distintos que condicionan la participación de cada grupo en las acciones propuestas por el Programa. De otro lado la población meta propuesta dentro del Programa es bastante ambiciosa, considerando que además son distintos los grupos beneficiarios propuestos. Esto tiene una implicancia directa en cuanto a la profundidad y calidad posibles de alcanzar con la intervención.

c. Participación de los beneficiarios en la identificación del Programa.

Respecto a este punto se observa que todos los grupos considerados dentro de la población sujeto del Programa han participado del proceso de identificación de la misma. Cada uno ha participado en diferentes actividades: talleres, grupos focales, entrevistas, encuesta de línea de base. Sin embargo, la participación de los grupos beneficiarios en la identificación se restringe al análisis de problemas y planteamiento de alternativas de solución. La lógica de intervención (trabajada en gabinete con la



información recogida en campo) no es validada posteriormente con la población beneficiaria.

Formulación de la lógica de intervención del Programa (Marco Lógico)

d. Análisis de problemas:

- La identificación de los problemas se sustenta sobre una amplia descripción del contexto de la zona y un análisis bastante completo de los factores que inciden en la situación de vulnerabilidad en la que se encuentra la población sujeto de la intervención.
- El problema central es definido como el "bajo nivel de ingresos económicos y empleo", el cual se desprende de manera coherente de la lectura del diagnóstico y del análisis de las percepciones e intereses propios de la población sujeto.
- El análisis de causas del problema central se estructura en 3 componentes, tomando en cuenta los diferentes factores que influyen en el problema central identificado.
- Para cada uno de los componentes se realiza un análisis ampliado de causas y efectos, estructurando inclusive un árbol de problemas para cada uno de los componentes, en el que se consideran además factores condicionantes (en los que no es posible intervenir) y que no aparecen en el árbol de problemas general.
- No obstante, el análisis de problemas en las líneas transversales resulta insuficiente. El análisis de las transversales se concentra en la temática del componente sectorial 3, es decir en el fortalecimiento de la organización y capacidad de gestión local, perdiendo de vista el análisis de las transversales en los otros 2 componentes.
- En consecuencia, el análisis de problemas del Programa, no logra integrar de forma suficiente las líneas transversales.
- Un factor que influye en el análisis, es que dentro de los componentes definidos, dos de ellos se corresponden más bien con factores/problemas de carácter transversal. En ese sentido y de acuerdo a la lógica de la herramienta programas, el componente de manejo y uso de recursos naturales se corresponde con la línea transversal de sostenibilidad ecológica y el componente de fortalecimiento de la organización y articulación con el gobierno local, con la línea transversal de organización. Esto lleva posteriormente a una confusión en la definición e integración de objetivos y estrategias desde lo sectorial y lo transversal.
- El análisis desde el árbol de problemas parece ser una metodología insuficiente para integrar adecuadamente la lectura desde las transversales. Los problemas relacionados a éstas se presentan de manera dispersa entre los 3 componentes, lo que limita la posibilidad de realizar un análisis más integral y más articulado de las mismas.

e. Análisis de objetivos:

- Los objetivos propuestos por el Programa (tanto a nivel del objetivo específico como de los componentes) se corresponden lógicamente con el análisis del árbol de problemas (lógica horizontal). El análisis vertical de medios y fines es también coherente.



- Sin embargo, al estar condicionado el análisis de objetivos al análisis de problemas, éste presenta las mismas limitaciones en la integración y articulación adecuada de los objetivos desde lo sectorial y lo transversal.

f. Matriz de marco lógico:

- La definición de los objetivos en la matriz de marco lógico guarda plena correspondencia con lo planteado en el árbol de objetivos. (Existe coherencia)
- El planteamiento de objetivos a nivel de componentes es coherente con la envergadura del Programa. Asimismo, los resultados propuestos son coherentes también con el objetivo del componente correspondiente.
- Los indicadores propuestos contienen los criterios mínimos de cantidad, calidad, horizonte temporal y población sujeto. Se observa que los indicadores son en mayor medida cuantitativos y menos cualitativos.
- Por otra parte, los indicadores para el caso de los componentes restringen los resultados a algunas de las comunidades específicas dentro de la zona de intervención, lo cual responde a un criterio inicial de focalización. Sin embargo, en la práctica, esta restricción/focalización ha sido de poca utilidad.
- Asimismo, los indicadores no dan cuenta de logros cuantitativos diferenciados por género, se buscan resultados generales de varones y mujeres.
- Los indicadores propuestos podrían mejorarse en cuanto a su definición conceptual para precisar mejor su forma de medición. Cuando se habla por ejemplo, de manejo adecuado, participación activa, gestión articulada, es importante que la definición de estos conceptos quede clara.

Diseño de las estrategias y actividades.

La propuesta del Programa basa su estrategia en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las familias campesinas y de las organizaciones comunales. El diseño de la estrategia se resume en 6 líneas de acción centrales:

- La capacitación/formación en aspectos de gestión de los recursos naturales, gestión (técnica y empresarial) de las actividades productivas (principalmente pecuarias), gestión organizativa y administrativa, liderazgo para mujeres y gestión de proyectos de desarrollo local.
- La elaboración participativa y la implementación de instrumentos de gestión local: planes de desarrollo comunal, planes de gestión de los recursos naturales, planes de gestión de las granjas comunales y otros.
- La realización de estudios técnicos de base para la formulación e implementación de planes específicos de gestión de los recursos naturales y actividades productivas (planes de mejora de pastos, planes de mejoramiento genético).
- La asistencia técnica, asesoría y acompañamiento a promotores(as), productores(as), comunidades, granjas comunales, CORENA y municipios, en sus diferentes roles y actividades (gestión de recursos naturales, producción, comercialización, gestión organizativa y de proyectos, entre otros).
- La mejora de infraestructura para el manejo adecuado de los recursos naturales y de las actividades productivas; y
- El fortalecimiento de la capacidad de gestión del ejecutor (socio local), con el propósito de asegurar una intervención más eficiente.



En términos generales, esta estrategia guarda lógica con los objetivos propuestos en el Programa y resulta pertinente para la solución del problema central identificado, cuyas causas se concentran precisamente en las débiles capacidades de gestión de los diferentes agentes locales. Además, esta estrategia permite un mayor aprovechamiento de los recursos humanos locales, promoviendo a la vez una mayor participación y compromiso de los distintos agentes del territorio y garantizando uno de los principales factores de sostenibilidad de la propuesta en la mejora de las propias capacidades locales (recursos humanos, recursos tecnológicos, instrumentos de gestión).

Sin embargo, hay que notar que la formulación de dichas estrategias se desarrolla con poco detalle, pues no se precisan las metodologías, instrumentos y organización del equipo para cada una de las estrategias propuestas. El diseño detallado de las mismas se deja pendiente para la etapa de implementación del Programa, lo que repercute posteriormente en unos menores tiempos para la implementación de las actividades.

Del mismo modo, el diseño de las estrategias no contempla la diversificación de las mismas de acuerdo a las diferentes características de las comunidades y población sujeto de la intervención (discriminando por ejemplo, las comunidades nuevas de las comunidades con relación anterior con el socio local, comunidades más organizadas de aquellas menos organizadas, productores(as) de acuerdo a su especialización productiva, etc.) En este caso y en particular, se observa que el diseño de las estrategias no integra debidamente la perspectiva de género, identificando de manera concreta estrategias diferenciadas para los grupos de varones y grupos de mujeres.

De otro lado, otra de las debilidades importantes identificadas en el diseño de las estrategias, es que en éstas no se distingue claramente en qué consiste la estrategia de acompañamiento a los diferentes actores locales. El acompañamiento parece confundirse con o limitarse a las actividades de asistencia técnica y asesoramiento a los diferentes grupos beneficiarios como actividades complementarias a su capacitación.

Líneas transversales.

- A nivel de las líneas transversales, los objetivos propuestos no se articulan debidamente con los tres componentes del Programa. El análisis y planteamiento de objetivos para las líneas transversales se concentra en el componente tres, es decir que se concentra en aspectos de organización, participación y gestión comunal/local. No logran esbozarse mayores objetivos en los aspectos de gestión de recursos naturales y actividades productivas.
- Asimismo, los indicadores propuestos para los objetivos de las líneas transversales son poco concretos. La formulación de estos indicadores en varios casos parece responder más a un resultado o logro que a un indicador objetivamente verificable.
- El planteamiento y descripción de las estrategias para los objetivos en transversales es también insuficiente. Aunque se hacen los esfuerzos por integrar unos criterios y unas metodologías de trabajo que permitan articular las actividades de los componentes sectoriales con los enfoques transversales, las estrategias propuestas no resultan del todo consistentes con los objetivos propuestos.
- Uno de los principales factores que limita la propuesta de objetivos, indicadores y estrategias para las líneas transversales, más acertadas y mejor articuladas con los componentes sectoriales, es el poco conocimiento y experiencia en el manejo



de estos temas que recién se están incorporando como parte de los enfoques en los diferentes proyectos de desarrollo, y de los que se dispone de mucha teoría pero de pocos aprendizajes prácticos.

- En ese mismo sentido, el insuficiente manejo conceptual y metodológico de la herramienta programas es otro de los factores condicionantes de la calidad del diseño de los objetivos y estrategias, no sólo para el caso de las líneas transversales, sino para todo el conjunto de la propuesta de intervención. Lógicamente el aprendizaje de la herramienta es un proceso gradual que indefectiblemente tendrá que pasar por un proceso de ensayo-error.

Calidad del proceso de identificación.

- El proceso de identificación y diseño de la propuesta definitiva del programa se realiza de manera conjunta entre el equipo consultor a cargo y el equipo técnico del socio local. Sin embargo, las limitaciones de tiempo y coordinación de agendas, condiciona una menor participación del equipo técnico de campo del socio local en algunos momentos clave (sobre todo en el trabajo de gabinete) durante la formulación de la propuesta. Ello condiciona varias de las limitaciones encontradas en el diseño de la propuesta, además de debilitar el proceso de apropiación de la misma por parte del equipo técnico de campo.
- Como se señaló antes, la identificación logró involucrar a todos los diferentes grupos que conforman la población sujeto del Programa. Sin embargo, esta participación se ve limitada al análisis de problemas y planteamiento de alternativas de solución, sin lograr involucrar nuevamente a la población sujeto en la revisión y validación de la propuesta definitiva.
- Por otro lado, se observa que son muchas las técnicas participativas e instrumentos utilizados en el análisis de problemas y planteamiento de alternativas, pero no parece suficiente el uso efectivo de la información recogida.
- En cuanto a la identificación de las líneas transversales, pese a que en el proceso de identificación se usaron técnicas e instrumentos específicos para el análisis de las mismas, el trabajo posterior en gabinete (como se observó en el diseño) no logra profundizar en el análisis de los elementos recogidos en el trabajo con las comunidades.
- La planificación del tiempo fue poco eficiente. Se invirtió demasiado tiempo en el diseño de la lógica de intervención, dejando poco margen de tiempo para la elaboración del estudio de línea de base, el sistema de seguimiento y evaluación y el plan de gestión de riesgos.
- El margen escaso de tiempo para la elaboración de los instrumentos de línea de base, sistema de Seguimiento y Evaluación y plan de gestión de riesgos, hace que el proceso de diseño se concentre en trabajo de gabinete del equipo consultor de la RADEL, limitando la participación del equipo técnico del Programa e imposibilitando el aprendizaje del mismo en el manejo de estos instrumentos.
- Como se señaló antes, las limitaciones en el análisis, sobre todo en el caso de las transversales, se corresponde con el poco conocimiento y experiencia en el manejo de estos temas y su incorporación en los proyectos de desarrollo.
- De igual manera, el equipo consultor de la identificación presenta dificultades para ajustar las metodologías de la identificación al enfoque conceptual de la herramienta programas, pues éste es un enfoque nuevo que no se ha visto anteriormente en otros proyectos de cooperación internacional.



2.2. Implementación de la estrategia y ejecución de las actividades.

El Programa comprende un total de 65 actividades. Para facilitar la evaluación de las mismas se ha considerado conveniente agrupar dichas actividades por categorías según se relacionan unas con otras. [La agrupación de dichas actividades se presenta en el Anexo C.](#)

En lo que respecta a las actividades correspondientes a la mejora de infraestructura en la sede del socio local en Llapay y la capacitación del equipo técnico (actividades consideradas en los 3 componentes: A1.1.1; A2.1.1; y A3.1.1), se comentan y analizan en el punto 4.3. Gestión Institucional, ya que estas actividades están orientadas precisamente hacia el fortalecimiento de la capacidad de gestión del ejecutor del Programa.

2.2.1. Componente 1: Manejo adecuado y uso sostenible de los recursos naturales.

A) Programa de formación de promotores(as) en manejo adecuado y uso sostenible de recursos naturales:

A1.1.3 Diseño del programa de formación de promotores y promotoras en el manejo adecuado y uso sostenible de recursos naturales.

A1.1.4 Implementación del programa de formación de promotores y promotoras en el manejo adecuado y uso sostenible de recursos naturales.

Diseño del Programa de Formación de Promotores(as):

Aciertos/fortalezas:

- Los módulos contienen los principales temas propuestos por el Programa en cuanto al manejo y uso de los recursos naturales (agua, pastos, bosques) y además desarrolla otros temas de importancia e interés de las propias comunidades, como el manejo de residuos sólidos (tema propuesto además en los proyectos de los planes de desarrollo comunal) y la conservación de la biodiversidad, tema de mucha importancia en el marco de la gestión de la Reserva Paisajística.
- Dentro de los contenidos se considera también los temas de liderazgo y rol del promotor dentro de su comunidad.
- En el diseño del programa de formación se contó además con la participación de los profesionales del SERNANP.

Debilidades/limitaciones:

- La propuesta del programa de formación no considera un componente de seguimiento y evaluación de los promotores(as) en campo.

Implementación del Programa de Formación de Promotores(as)

Aciertos/fortalezas:

- En cuanto a la selección de los promotores:
 - La convocatoria para la selección de los promotores(as) se hace de forma coordinada con las autoridades comunales y municipales, siguiendo como criterio principal el elegir a personas líderes(as) que cuenten con el reconocimiento de su comunidad.



- La convocatoria brinda la misma oportunidad a varones y mujeres de participar como promotores y promotoras, pues la terna solicitada pide incluir dos varones y dos mujeres en la propuesta.
- En algunas comunidades donde la convocatoria no funciona bien inicialmente, PROSIP realiza una invitación personal a líderes(as) reconocidos/as dentro de su comunidad. Con esta medida se logró convocar a otras personas que verdaderamente tuvieran condiciones para participar del programa y permitió ampliar la convocatoria a más mujeres líderes.
- Se hace también partícipes del programa de formación de promotores a otros actores locales con los que se pueden sumar esfuerzos:
 - ✓ Los guardaparques de la RPNYC (en convenio con el SERNANP), quienes son responsables de vigilar el cuidado de los recursos de acuerdo a las medidas sugeridas en el Plan Maestro de la Reserva Paisajística; y
 - ✓ Los docentes de los centros educativos, de quienes se espera repliquen lo aprendido con los niños(as) y jóvenes estudiantes.
- Los promotores(as) manifiestan haber estado motivados desde un inicio a participar de estas capacitaciones por la oportunidad que les brinda de abordar el problema de la contaminación ambiental en sus comunidades y así poder hacer algo al respecto⁷.
- En cuanto a los contenidos, los promotores(as) manifiestan estar bastante conformes con los temas desarrollados y se muestran bastante interesados en continuar con la capacitación y ampliar en otros temas como el control del fuego (para evitar los incendios forestales por ejemplo) y el pago por servicios ambientales.
- En cuanto a la metodología, la capacitación:
 - Se desarrolla en sesiones teóricas y prácticas asegurando el conocimiento de los conceptos básicos y el manejo adecuado de la técnica para la aplicación de lo aprendido en campo.
 - Se apoya en el uso de diverso material audiovisual (videos, folletos, separatas), el cual es diseñado con un contenido sencillo para su mejor entendimiento. Los promotores(as) no tienen mayores dificultades en el manejo de la lectura y escritura, lo que facilita el uso de este tipo de material.
 - Los docentes desarrollan una metodología didáctica que promueve la participación de los promotores y el planteamiento de problemas reales de las comunidades.
 - Se aprovechan las instalaciones de la sede de PROSIP en Llapay, donde se cuenta con un aula de capacitación, debidamente equipada para tal efecto. Asimismo las prácticas se realizan en el CECAP (dentro de la misma sede) donde se cuenta con los terrenos e implementos necesarios para los trabajos requeridos.
- Se han formado un total de 51 promotores(as), 20 promotoras y 30 promotores (más del 39% son mujeres).
- Todos los promotores(as) seleccionados(as) han mantenido una participación continua en la capacitación.

⁷ Fuente: Grupo focal con promotores y promotoras de recursos naturales.



- Como resultado de la formación de promotores en manejo y uso de los recursos naturales, se conformaron los CORENA. En consecuencia, las actividades de seguimiento y evaluación de los promotores(as) se traduce en el acompañamiento a los CORENA en sus actividades dentro de sus comunidades. (Ver análisis de las actividades A3.3.4 y A3.3.5.)

Debilidades/limitaciones:

- En algunas comunidades las autoridades pusieron poco interés en la selección de los promotores(as) y en otros casos, los promotores(as) elegidos(as) no cumplieron con asistir a los talleres.
- La participación restringida de las mujeres en las asambleas comunales (espacio en el que la comunidad toma sus decisiones) es un factor que limita la convocatoria, selección, y respaldo de las mismas para su participación como promotoras.
- La centralización de los cursos en la sede de Llapay requiere de mayor apoyo logístico en el traslado de los participantes para asegurar la asistencia de los promotores(as) a las capacitaciones.
- La aplicación en campo de lo aprendido por los promotores(as) se ha visto centrada en las actividades de reforestación y manejo de residuos sólidos. Los promotores aún no participan en actividades comunales que tengan que ver directamente con el manejo y gestión de recursos como los pastos y el agua para riego.

B) Programa de capacitación de productores y productoras en el manejo adecuado y uso sostenible de recursos naturales:

A1.1.5 Diseño de un programa de capacitación de productores para el manejo adecuado y uso sostenible de recursos naturales.

A1.1.6 Implementación de un programa de capacitación de productores para el manejo adecuado y uso sostenible de recursos naturales.

Diseño del programa de capacitación.

Aciertos/Fortalezas:

- Los módulos de capacitación propuestos incluyen además de los temas de manejo y uso de recursos naturales, los temas de cuidado y/o protección del medioambiente y su relación con la salud, que es uno de los principales problemas dentro de las comunidades que interesan a las familias y autoridades.
- En los contenidos se incluyen temas que tienen que ver con los factores de contaminación dentro de las propias viviendas, atendiendo de manera particular problemas que afectan más directamente a las mujeres, como la contaminación por el humo de la leña utilizada para cocinar, proponiendo como alternativa el uso de las cocinas mejoradas.
- Se incluye también como tema importante la protección y conservación de las fuentes de agua a través de las REPANA.
- El diseño de los contenidos tuvo la participación activa de los diferentes miembros responsables de las diferentes áreas de trabajo dentro del Programa (área de recursos naturales, área pecuaria y área de organización) y de los profesionales del SERNANP.

Debilidades/Limitaciones:



- Los contenidos propuestos no dan el mayor énfasis necesario a los temas referidos directamente a las prácticas adecuadas de manejo y uso de los recursos naturales dentro de las actividades productivas, que es uno de los objetivos principales que persigue este componente del Programa.

Implementación del programa de capacitación.

Aciertos/Fortalezas:

- La convocatoria a productores y productoras contó con el apoyo de los promotores(as) quienes aseguraron una mayor concurrencia de productores(as) a las capacitaciones.
- Los promotores(as) han tenido una participación activa además en el desarrollo de los temas de capacitación realizando la réplica de lo aprendido durante su programa de formación.
- Los talleres se han desarrollado en las propias comunidades, favoreciendo una mayor participación de los productores y productoras.
- Las autoridades comunales y municipales han apoyado la realización de las capacitaciones facilitando los ambientes (salón comunal, auditorio municipal) para las mismas.
- En los talleres se han logrado capacitar a un total de 290 productores y productoras: 113 mujeres (39%) y 177 varones (61%). Participaron un total de 12 comunidades.

Debilidades/Limitaciones:

- La participación de los productores y productoras ha sido discontinua.
- Se ha tenido dificultades con el manejo de los horarios ya que normalmente los productores(as) sólo tienen tiempo disponible en las tardes y noches; ello condicionó que los talleres se realicen por las tardes-noches con lo cual se dificultó la realización de prácticas en campo. De todos los temas tratados, sólo se pudo realizar una práctica con los productores(as) en el tema de la implementación de cocinas mejoradas (el cual fue realizado en coordinación con los clubes de madres y centros de educación inicial).
- Por otro lado, los talleres de capacitación se cruzaron con otras actividades convocadas por otras organizaciones/instituciones.
- Existe contrariedad con las lógicas de trabajo de otras instituciones presentes en la zona (ONG y entidades de la zona) que son asistencialistas (realizan pagos por los trabajos y obsequian insumos o materiales). Los productores(as) muchas veces prefieren participar de estas actividades que asistir a una capacitación.

C) Acompañamiento y evaluación en campo:

A1.1.7 Visitas de acompañamiento a las unidades productivas de los beneficiarios.

A1.1.8 Evaluación del grado de aplicación de los conocimientos transferidos.

Aciertos/Fortalezas:

- El acompañamiento en campo se ha realizado a nivel de promotores(as), productores(as), comunidades y municipios; y en los diferentes temas tratados: reforestación, REPANA, implementación de cocinas mejoradas, instalación de pastos cultivados,



- A nivel comunal y municipal el acompañamiento se ha dado a través de la participación del equipo técnico en las propias faenas comunales.
- A nivel de los productores y productoras, el acompañamiento se ha dado a través de visitas mensuales en sus propios terrenos.
- Ha habido una participación activa de los promotores(as) (CORENA) en las faenas comunales para los diferentes trabajos realizados (reforestación, REPANA, campañas de limpieza y otros)
- Para el caso de los promotores(as) se diseñó un plan de acompañamiento y una ficha de evaluación.

Debilidades/Limitaciones:

- Se han tenido dificultades logísticas por las grandes distancias a recorrer para visitar las parcelas de los productores(as) individuales.
- A consecuencia de lo anterior, se han tenido limitaciones de tiempo para realizar el acompañamiento continuo a todos los productores(as) beneficiarios(as).
- Factor importante que limita la participación de los productores(as) durante las visitas de los técnicos es que se tiene aún poca valoración de la importancia del manejo adecuado de los recursos naturales y del cuidado del medio ambiente.
- La participación de los promotores en el acompañamiento individual a productores(as) es aún débil, principalmente por la desconfianza de los productores(as) hacia los promotores(as) y la falta de herramientas e insumos para la realización de las prácticas.

D) Elaboración e implementación de Planes Estratégicos Comunales de Manejo y Gestión de recursos naturales:

A1.2.1 Desarrollo de Planes Estratégicos comunales de Manejo y Gestión de Recursos Naturales y sus respectivos Planes Operativos Anuales.

A1.2.2 Implementación de los Planes Operativos anuales.

A1.2.3 Evaluación del grado de avance e implementación de los Planes Operativos Anuales y cumplimiento de las metas del Plan Estratégico.

Esta actividad no se ha logrado concluir durante el plazo de ejecución del Programa. El tiempo previsto para la implementación de esta actividad fue insuficiente.

Desde la lógica propuesta por el Programa, la elaboración e implementación de estos planes requiere como insumos previos los planes de desarrollo comunal, los planes estratégicos de las granjas comunales, y los resultados de los estudios de los recursos agua, pastos (agrostodafológicos) y bosques. Algunos de estos insumos se han logrado obtener recién en el último trimestre del tercer año de ejecución.

Por otro lado, como actividad complementaria y acertada el socio local implementó en el último año una Oficina SIG y de Toma de Decisiones, encargada de sistematizar, analizar y validar toda la información obtenida en las actividades de campo, en los estudios técnicos y en los planes de las granjas comunales. El análisis de la información generada es un paso previo importante para la elaboración de estos planes.

La estrategia pensada a futuro por el equipo es elaborar los planes en cuestión a través de talleres participativos con las comunidades, municipios, CODENY, Comité de gestión de la Reserva Paisajística, SERNANP y otras instituciones, para lo cual se



requiere contar como marco de referencia los diferentes aportes de los documentos antes mencionados. Dado que en este año (2011) hay cambio de autoridades a nivel comunal, municipal y regional, el equipo vio por conveniente postergar esta actividad para ser realizada con las autoridades entrantes y poder contar así con una mayor garantía de compromiso y participación en su implementación.

E) Elaboración de estudios sobre los recursos forestales, recursos hídricos y pastos naturales:

A1.2.4 Elaboración de un estudio del Potencial Forestal y el Plan de Implementación para su aprovechamiento en la región del Nor Yauyos.

A1.2.5 Elaboración de un estudio hídrico y el Plan de Implementación para su aprovechamiento en la región del Nor Yauyos

A1.2.6 Elaboraciones de los estudios agrotoedafológicos en las comunidades que no cuentan con uno.

De los 3 estudios previstos se han realizado dos: el estudio de potencial forestal y los estudios agrotoedafológicos. El estudio hídrico no se ha logrado concluir de la forma prevista; en este caso se ha logrado avanzar con la recopilación y análisis de la información documentaria disponible (información proporcionada por otras instituciones) sin llegar todavía a complementar dicha información con el recojo de datos en campo.

Aciertos/Fortalezas:

- De los estudios realizados, el de mayor impacto dentro de la propia ejecución del Programa son los estudios agrotoedafológicos. Los datos recopilados en estos estudios brindan información actual, más completa y concreta sobre la condición real en la que se encuentran los pastos naturales dentro de la zona de intervención (principalmente en las áreas de granjas comunales), dando con ello una mayor orientación para el diseño e implementación de estrategias más acertadas para su mejoramiento. De hecho estos datos han sido muy útiles para el diseño de los planes de mejoramiento genético (actividad del componente 2) y para la implementación de las actividades de cercado de pastos e instalación de potreros.
- Otro aspecto positivo de resaltar en la elaboración de los estudios agrotoedafológicos es la participación de autoridades comunales (Junta Directiva Comunal), miembros de los comités de las granjas y promotores(as) ganaderos(as), quienes acompañaron durante las visitas de campo para el recojo de los datos pudiendo intercambiar con los especialistas sus inquietudes y apreciaciones del tema.
- Respecto de la difusión de los resultados de los estudios agrotoedafológicos, éstos han sido primeramente validados con las comunidades y en segundo lugar entregados y presentados a las autoridades y organizaciones en las reuniones trimestrales de coordinación, y a promotores(as) y productores(as) en las capacitaciones.
- En el caso del estudio del potencial forestal, éste ha permitido al equipo en primer lugar conocer cuál es la capacidad de uso del suelo para áreas de bosques, dentro de la zona de intervención.
- Al igual que en los estudios agrotoedafológicos, para el estudio forestal acompañaron también en las visitas de campo, autoridades comunales y promotores(as) de los CORENA.



- Lo más resaltante respecto de esta actividad es que estos estudios se constituyen en útiles herramientas de gestión no sólo para el socio local, sino para todos los demás actores dentro del territorio que buscan promover una gestión adecuada de los recursos naturales y el desarrollo sostenible de las actividades productivas. Las propias autoridades, organizaciones e instituciones reconocen que éste es un importante aporte del Programa para la gestión del territorio, bajo un enfoque de sostenibilidad ecológica.

Debilidades/Limitaciones:

- Se tuvieron dificultades con el manejo de los tiempos para la elaboración de los estudios; éstos debían realizarse en determinadas épocas del año (en momentos apropiados para un adecuado recojo de información) siendo difícil contar con la disponibilidad de tiempo de los consultores previstos.
- En relación a lo anterior, se tiene como limitante la dependencia de la participación de consultores externos especialistas en estos temas.
- La difusión de los resultados de estos estudios hacia las propias comunidades es aún insuficiente. En el caso del estudio forestal, los resultados se obtuvieron recién finalizando la ejecución del Programa, por lo que su difusión es aún tarea pendiente. En el caso de los resultados de los estudios agrotoedafológicos, a pesar de que éstos fueron compartidos con las autoridades comunales, comités de granja, promotores(as) y productores(as), aún éstos manifiestan desconocer la información y propuestas de dichos estudios, por lo que se requiere realizar una difusión permanente hacia las comunidades y contar para ello con el apoyo y participación activa de las autoridades, granjas y promotores(as).

F) Mejoramiento de la infraestructura para el manejo y gestión adecuada de los recursos naturales:

A1.3.1 Determinación y elaboración de expedientes técnicos de obras de riego agrícola necesarias.

A1.3.2 Construcción de 10 obras de riego agrícola priorizadas.

A1.3.3 Apotreramiento y cercado de pastos naturales de 13 comunidades campesinas.

A1.3.4 Construcción de bebederos para animales dentro de las zonas cercadas.

A1.3.5 Cercado de zonas destinadas a la reforestación en 13 comunidades campesinas.

A1.3.6 Cercado de 3 fuentes de agua en las cabeceras de las microcuencas.

Obras de riego.

Aciertos/Fortalezas:

- Las obras de riego (10) se realizaron en convenio con los municipios distritales, quienes financiaron en la mayoría de los casos el 50% de los costos de las obras.
- Las obras realizadas han permitido mejorar la disponibilidad y uso del agua para el riego de áreas de pastos cultivados y áreas reforestadas, como también para otros terrenos comunales con otros cultivos.
- En el caso de las obras destinadas para el riego de áreas reforestadas, estas se realizan como medida para asegurar el éxito en la siembra de plántones (medida en respuesta a las observaciones de la evaluación intermedia).



- En algunas de las obras se han innovado los sistemas de riego con el uso de tecnologías nuevas (como los cañones de riego) que permiten mejores resultados.
- Acertadamente, en el último año del Programa se refuerza el tema del acompañamiento para el adecuado funcionamiento y uso de estas obras a través de la capacitación de los miembros de los comités de riego encargados de la operación y mantenimiento de las obras. (medida en respuesta a las observaciones de la evaluación intermedia).

Debilidades/Limitaciones:

- Se tuvieron retrasos en la firma de los convenios con los municipios para el inicio de las obras.
- Por otro lado en algunas comunidades se tuvo un débil compromiso en la realización de las faenas para las obras, lo que también llevó a otros retrasos en la ejecución.
- Una de las dificultades que tuvo que enfrentar el equipo en esta actividad fue que la persona responsable de las obras tuvo que abandonar el programa por motivos de salud. Por tal motivo la actividad tuvo retrasos durante algunos meses en el segundo año de ejecución en los que el Programa estuvo localizando una persona de reemplazo para encargarse de las obras.
- Luego del cambio de personal se tuvieron que enfrentar problemas técnicos en los expedientes y en el avance de las primeras obras ejecutadas, produciéndose en varios casos el replanteo de los expedientes. En algunas comunidades las tecnologías de riego propuestas no se adecuaban a las condiciones existentes; lo que lleva a la necesidad de revisar y plantear otras alternativas.
- Luego de la culminación de las obras han habido problemas en la operación y mantenimiento de las mismas, pues las capacitaciones aún no han logrado los resultados esperados. Como tema pendiente queda el diseño de un manual de operación y mantenimiento.

Apotreramiento y cercado de pastos naturales.

Aciertos/Fortalezas:

- La actividad se apoya en las conclusiones de los estudios agrotoedafológicos y las recomendaciones de los planes de manejo de pastos.
- La difusión de los resultados de estos estudios y sus recomendaciones motiva a las comunidades a participar más activamente en esta actividad.
- Se cuenta con el apoyo de la comunidad a través del aporte de su mano de obra en faenas comunales para el cercado.
- En cada comunidad donde se realiza el cercado, se cuenta con la participación activa de los promotores y promotoras de ganadería.

Debilidades/Limitaciones:

- Los estudios agrotoedafológicos (sobre los que se basan las actividades de apotreramiento) estuvieron terminado recién a fines del segundo año de ejecución del Programa.



- En algunas comunidades hubieron dificultades con el aporte de mano de obra en las faenas comunales. Cada vez son más los comuneros(as) interesados(as) que se resisten a participar de las faenas sin recibir algún beneficio a cambio.
- Se tuvieron dificultades en los compromisos asumidos en algunas comunidades donde hubieron cambio de autoridades en las juntas directivas comunales y en los comités de granjas.

Construcción de bebederos en áreas de pastos cercadas.

Aciertos/Fortalezas:

- La ubicación y construcción de bebederos dentro de las áreas cercadas a nivel de granjas se ejecuta siguiendo las conclusiones de los estudios agrostoedafológicos y las recomendaciones de los planes de manejo de pastos.
- La estrategia para la construcción de bebederos se adecúa para dar respuesta también a otras necesidades dentro de la comunidad. Así además de bebederos en las áreas de pastos cercadas, se priorizan también bebederos para las zonas de protección de fuentes de agua (REPANA) necesarios para atender la demanda de agua de aquellos animales que consumían de las fuentes cercadas; para las zonas de pastoreo comunales donde los animales recorren largos trechos en búsqueda de agua depredando el pasto; y zonas de pastos de uso familiar particular, donde se observó la posibilidad de realizar un mejor aprovechamiento del agua.
- Para la construcción se contó con el cofinanciamiento de las comunidades y familias beneficiarias quienes aportaron en el acopio y traslado de los agregados (arena, piedra).

Debilidades/Limitaciones:

- Se tuvieron dificultades en algunas de las obras por retrasos ocasionados por la poca participación de los comuneros(as) en la faenas.

Cercado de áreas destinadas a reforestación.

Aciertos/Fortalezas:

- Se han reforestado áreas no sólo a nivel comunal. También se ha trabajado esta actividad con familias beneficiarias a solicitud de ellas mismas, y con los municipios por su propio interés en la promoción de la reforestación.
- Precisamente, se han obtenido mejores resultados a nivel familiar, ya que el mantenimiento de las áreas comunales es más complicada, pues depende de la organización de la comunidad y/o municipio. Estos resultados a nivel de familias permite garantizar mayores impactos futuros.
- La estrategia para la reforestación de las áreas de bosques se adecúa a las demandas de las comunidades y familias beneficiarias. En ese sentido se opta por una estrategia mixta en la que se plantaron especies nativas y también especies exóticas, siendo éstas últimas las más demandadas por la población por la posibilidad de contar con el recurso madera en el corto plazo (para el uso de leña por ejemplo).
- En el largo plazo, a medida se avanza con la sensibilización de la población y su concientización sobre las ventajas de las especies nativas, se espera poder enfatizar en mucha mayor medida en la reforestación con estas especies.



- En las actividades de reforestación a nivel comunal, el equipo del Programa se ha apoyado en la labor de los promotores de recursos naturales a través de los CORENA.
- Se ha promovido la ejecución de 3 obras de riego en las comunidades de Vilca, Miraflores y Vitis para asegurar el abastecimiento del recurso hídrico a sus plantaciones forestales.

Debilidades/Limitaciones:

- En el primer año de ejecución del Programa, se tuvieron dificultades en la siembra de plántones por estar fuera de la época de lluvias. En consecuencia, ante los factores del cambio climático, se planteó como condición para esta actividad que las áreas a reforestar tengan acceso a riego para garantizar el prendimiento de las plantas. Sin embargo, en muchas áreas se tienen limitaciones en la disponibilidad de agua para riego.
- Sumado a las limitaciones del riego, en algunas comunidades se tuvieron dificultades también con el cercado de las áreas reforestadas, ocasionando una mayor mortandad de los plántones a nivel comunal.
- A nivel de las áreas reforestadas en unidades productivas familiares, se tuvieron limitaciones de tiempo y logística para la asistencia técnica permanente, debido a las grandes distancias que debía recorrer el personal técnico.
- El principal factor condicionante de esta actividad sigue siendo la insuficiente concientización de la población en la importancia de la reforestación y en el cuidado y conservación de las áreas de bosques, pues no se percibe su utilidad en el corto plazo.
- A lo anterior se suma un escaso interés aún en la reforestación con especies nativas, lo que se debe a la poca valoración de las bondades de estas especies frente a las especies exóticas, cuyo rápido crecimiento se percibe como ventaja para poder contar con el recurso maderable en el corto plazo.

Cercado de fuentes de agua (REPANA)

Aciertos/Fortalezas:

- La propuesta se trabaja sobre la base de los resultados de la sistematización del modelo REPANA implementado en Bolivia por el Instituto de Capacitación del Oriente (ICO). A partir de dicha sistematización se identifica la viabilidad del modelo en la zona de Nor Yauyos.
- La implementación de las REPANA cuenta con el asesoramiento técnico del Director de ICO, especialista en el tema.
- La implementación de las REPANA (cercado de las fuentes de agua) cuenta con la participación activa de las autoridades comunales, municipios y CORENA.
- Se han elaborado 3 convenios tripartitos entre VG, municipio y comunidad para asegurar la intangibilidad de las áreas de las REPANA.
- Existen solicitudes de otros municipios para implementar REPANAs.

Debilidades/Limitaciones:

- Al inicio se tuvieron retrasos en la identificación de las áreas.
- Las zonas son lejanas y ello dificulta el mantenimiento de los cercos y el monitoreo.



- El equipo técnico en su conjunto no tiene mayor conocimiento sobre la experiencia y resultados del modelo REPANA en Bolivia. Se hace necesario reforzar la difusión/capacitación sobre el tema.
- Está pendiente realizar el estudio de base de las áreas cercadas. Sin estos datos no es posible hacer un adecuado seguimiento y monitoreo de los cambios producidos en el recurso agua y en el conjunto del área protegida.

2.2.2. Componente 2: Incremento de los niveles de rentabilidad de las actividades productivas.

A) Programa de mejora genética en alpacas, ovinos y vacunos.

A2.1.3 Implementación de un Programa de Mejora Genética de alpacas, ovinos y vacunos para las granjas comunales y para los productores particulares.

Aciertos/Fortalezas:

- El diseño del plan de mejoramiento genético contó con el apoyo de especialistas en el tema y la participación en campo de autoridades comunales, comités de granjas y promotores(as).
- La implementación de los planes de mejora genética se han venido desarrollando con éxito en 5 granjas comunales (Tomas, Huancachi, Atcas, Huantán y Laraos). En estas comunidades ya se pueden ver resultados de las mejoras realizadas en el manejo reproductivo del ganado y prueba de ello es la venta de reproductores de alpacas en el caso de la comunidad de Tomas) a precios muy superiores (de S/.200.00 a S/. 800.00 ó S/.1,000.00). Estas granjas cuentan ya con sus registros de selección e identificación de animales, los que van a permitir continuar adecuadamente el proceso de mejoramiento genético evaluando los resultados en los niveles de producción.
- El Programa ha hecho entrega de un total de 177 animales reproductores a granjas comunales y productores individuales. Para la entrega se establecieron y exigieron las condiciones mínimas que debían cumplir las granjas/productores(as) para ser beneficiados con la entrega de los reproductores a fin de garantizar un adecuado manejo y los impactos esperados.
- La compra de reproductores ha sido apoyada también por 2 de los municipios distritales (son el caso de Laraos y Huantán), quienes han destinado recursos de su presupuesto para la compra de animales y se han canalizado a través de PROSIP Valle Grande.
- La implementación de los planes de mejora genética ha contado con la participación activa de los promotores y promotoras de ganadería, quienes han prestado asistencia técnica durante las labores en granjas y con productores individuales.
- Existe bastante aceptación y optimismo de las comunidades para continuar con la implementación de los planes de mejora genética. A este proceso se vienen sumando también productores y productoras individuales que empiezan a seguir las recomendaciones técnicas de dichos planes.
- Factor fundamental para el éxito de esta actividad ha sido la difusión y validación de los planes de mejora genética con las autoridades, comités de granja, promotores y productores de las comunidades.
- Se espera que los resultados del proceso de mejora genética a nivel de granjas comunales sean irradiados a los productores individuales a través de la entrega



de reproductores y la transferencia de tecnología de manejo a través de los promotores capacitados.

Debilidades/Limitaciones:

- Inicialmente se tuvieron retrasos en la entrega de los estudios y planes de mejora genética por parte de los consultores externos. Los documentos fueron entregados en agosto de 2009 y fueron validados hacia fines del mismo año.
- En cuanto a la difusión de los planes de mejora genética, al igual que los estudios agrotoedafológicos, la difusión se realizó a nivel autoridades, granjas, promotores y productores; no obstante es claro que aún ésta difusión es insuficiente, pues existe aún un importante grupo de autoridades, organizaciones y productores que desconocen el contenido de estos documentos.
- La aceptación de las recomendaciones de los planes es un proceso gradual, pues existe todavía cierta resistencia en algunas comunidades a implementar algunos de los cambios sugeridos.
- En la implementación de los planes se han tenido problemas principalmente con las comunidades de Alis y Tinco, las cuales no han cumplido con las condiciones exigidas por PROSIP Valle Grande (requisitos para el empadre controlado) para la entrega de los reproductores.
- No todas las directivas de granjas han respondido de forma positiva, en algunos casos los cambios constantes de autoridades han limitado la coordinación y participación activa de la comunidad (la comunidad de Laraos por ejemplo ha cambiado de directiva 3 veces durante la ejecución del Programa).
- Los reproductores introducidos se entregaron en el año 2009 y al menos se deben esperar unos tres años para ver los resultados en la producción a partir de la mejora en las crías.

B) Programa de formación de promotores y promotoras en ganadería de alpacas, ovinos y vacunos.

A2.1.4 Diseño de un Programa de formación de promotores y promotoras para el manejo de alpacas.

A2.1.5 Implementación de un Programa de formación de promotores y promotoras para el manejo de alpacas.

A2.1.6 Diseño de un Programa de formación de promotores y promotoras para el manejo de ovinos.

A2.1.7 Implementación de un Programa de formación de promotores y promotoras para el manejo de ovinos.

A2.1.8 Diseño de un Programa de formación de promotores y promotoras para el manejo de vacunos.

A2.1.9 Implementación de un Programa de formación de promotores y promotoras para el manejo de vacunos.

Diseño del Programa de Formación de Promotores(as) ganaderos(as):

Aciertos/Fortalezas:

- Los módulos propuestos consideran los diferentes temas de manejo ganadero no sólo en los aspectos técnicos sino también en el aspecto administrativo del hatu ganadero.



- El programa y cronograma de los módulos se propone afín a las prácticas del calendario ganadero.
- La propuesta de especialización es vista positivamente por los promotores, pues consideran les permite ampliar y profundizar más sus conocimientos y manejo en unos temas concretos.
- En los requisitos para la obtención del certificado se consideran un 90% de asistencias y el cumplimiento de los requisitos de graduación: completar sesenta asistencias técnicas al interior de su comunidad, realizar una réplica de cada módulo en su comunidad; compartir el material de enseñanza con la Biblioteca Comunal; y llenar la encuesta de diagnóstico situacional de su comunidad. Como puede verse estos requisitos son coherentes con el rol activo que se espera cumplan los promotores dentro de su comunidad.

Debilidades/Limitaciones:

- La propuesta de formación de promotores(as) en ganadería bajo el enfoque de especialización por especies, desde el punto de vista del equipo técnico del Programa, tiene la desventaja de limitar los conocimientos de los promotores y promotoras en el manejo de las otras especies, lo que repercute a su vez en la limitación de los servicios de asistencia técnica que prestan los promotores dentro de su comunidad, teniendo en cuenta que la mayor parte de productores y productoras manejan rebaños mixtos.
- Por ende, la propuesta inicial trabajada con apoyo de la FDA-CICA (Fundación para el Desarrollo Agrario - Centro de Investigación y Capacitación Campesina), aún es una propuesta que debe ser revisada y validada de acuerdo a la experiencia de trabajo en la zona y los resultados del Programa.

Implementación del Programa de Formación de Promotores(as) ganaderos(as):

Aciertos/Fortalezas:

- En cuanto a la selección de los promotores:
 - La convocatoria para la selección de los promotores(as) se hace de forma coordinada con las autoridades comunales, siguiendo como criterio principal el elegir a ganaderos(as) que sean líderes(as) y que cuenten con el reconocimiento de su comunidad.
 - La convocatoria brinda la misma oportunidad a varones y mujeres de participar como promotores y promotoras.
 - Al igual que en el caso de los promotores de recursos naturales, en algunas comunidades donde la convocatoria no funciona bien inicialmente, PROSIP realiza una invitación personal a líderes(as) reconocidos/as por la comunidad, logrando convocar un mayor número de promotores(as).
 - Algunos de los promotores ocupaban cargos dentro de su comunidad, lo que favoreció en buena medida la coordinación y trabajo conjunto entre la comunidad y el promotor durante las réplicas en asambleas y asistencias técnicas en granjas y con productores individuales.
 - Los promotores(as) son ganaderos(as) líderes que realizan un mejor manejo de su actividad, produciendo una mejor fibra, lana, leche, y que están en la capacidad de dar mayor valor agregado.



- En cuanto a los contenidos, los promotores están bastante conformes con los temas desarrollados, aunque sugieren ampliar el tema de sanidad, para poder manejar enfermedades nuevas que se vienen presentando en el ganado, aquí y en otras zonas.
- En cuanto a la metodología, la capacitación:
 - Se desarrolla de forma especializada por tipo de ganadería (alpacas, ovinos y vacunos), lo cual se aprecia como uno de los principales aciertos, pues permite profundizar en el conocimiento y manejo de los temas comprendidos en cada caso.
 - Las sesiones de trabajo son de tipo teórico-práctica, lo que asegura un mejor aprendizaje de las técnicas de manejo del ganado.
 - Los módulos se desarrollaron siguiendo el calendario ganadero para cada especie, lo que favorece la aplicación inmediata de lo aprendido y la visibilidad de los resultados.
 - Las capacitaciones se desarrollaron a través de pasantías, visitando unidades productivas de otras zonas, donde los promotores pueden apreciar otros sistemas de manejo y sus resultados.
 - Los docentes son profesores de la Universidad Agraria La Molina, quienes cuentan con vasta experiencia en la formación de promotores campesinos.
 - Como parte del programa de capacitación, se les deja trabajo de práctica que deben realizar en sus propias comunidades. Son 15 asistencias técnicas por módulo que deben realizar. En estas asistencias técnicas reciben el apoyo de personal técnico de PROSIP Valle Grande, lo que permite reforzar los aprendizajes.
- En este programa han recibido formación un total de 42 promotores(as) de los cuáles 13 promotores(as) ya han culminado el programa de capacitación. De los 42 promotores(as) formados, y de los 13 que han culminado, 11 y 3, respectivamente son mujeres.

Debilidades/Limitaciones:

- Uno de los factores que afecta inicialmente la participación en la formación de promotores(as) es la experiencia de procesos anteriores fallidos en los que los promotores capacitados no ejercieron sus funciones como tales dentro de sus comunidades. Esto generó desconfianza de las autoridades y productores en actividades de este tipo.
- Se tuvieron retrasos en la designación de promotores(as) por parte de la comunidad; y en algunos casos se impusieron candidatos que no cumplían con los requisitos. Al igual que el caso de los promotores de recursos naturales, la asamblea comunal no ha sido el mejor medio para la designación de estos promotores(as) por las razones ya comentadas anteriormente.
- En particular para el caso de los primeros promotores en formación, se observó en varios de ellos una falta de compromiso respecto de su formación y el cumplimiento de su rol dentro de la comunidad.
- La participación se refleja en un nivel promedio de 70% de asistencias a los 4 módulos dictados. El 75% de los promotores(as) no han culminado su proceso de formación. En esto hay que considerar la pérdida de 8 promotores y promotoras en un accidente ocurrido en el 2009. El Programa busca reemplazar estos puestos, teniéndose problemas con la selección de los



nuevos promotores(as) lo que repercute posteriormente en la no culminación de su formación.

- En el caso particular de las mujeres promotoras, una de las limitaciones para su participación en los módulos de capacitación fue la realización de viajes largos fuera de la zona. Las mujeres, por sus múltiples ocupaciones en sus hogares están menos dispuestas a ausentarse por mucho tiempo de sus casas.
- La formación recibida por los promotores y promotoras es insuficiente, pues la capacitación debe ser constantemente reforzada y acompañada en campo.

C) Programa de capacitación a productores y productoras en manejo productivo pecuario.

A2.1.10 Diseño de un programa de capacitación en técnicas productivas para el manejo de alpacas para productores particulares.

A2.1.11 Implementación de un programa de capacitación en técnicas productivas para el manejo de alpacas para productores particulares.

A2.1.12 Diseño de un programa de capacitación en técnicas productivas para el manejo de ovinos para productores particulares.

A2.1.13 Implementación de un programa de capacitación en técnicas productivas para el manejo de ovinos para productores particulares.

A2.1.14 Diseño de un programa de capacitación en técnicas productivas para el manejo de vacunos para productores particulares.

A2.1.15 Implementación de un programa de capacitación en técnicas productivas para el manejo de vacunos para productores particulares.

Aciertos/Fortalezas:

- Los cursos orientados a productores y productoras han sido fundamentalmente prácticos, pensados en función a las necesidades específicas e inmediatas de las comunidades (prevención en sanidad, manejo de pastos naturales, instalación de pastos cultivados, mejora genética, entre los principales temas)
- El diseño de los cursos ha considerado las características específicas de cada grupo de productores por cada microcuenca.
- Estos cursos han logrado sensibilizar a los productores sobre la importancia de la realización adecuada de las prácticas de manejo.
- Pese a las limitaciones de recursos de estos productores y productoras (para las mejoras necesarias en infraestructura), algunos(as) de ellos(as) vienen implementando las prácticas recomendadas dentro de sus posibilidades.
- Dentro del grupo de productores capacitados se han identificado algunos(as) productores(as) líderes que presentan las condiciones y que podrían sumarse al grupo de promotores y promotoras ya formados.

Debilidades/Limitaciones:

- Se tuvieron retrasos en el inicio de las capacitaciones a productores y productoras. Por ende se optó por una estrategia de capacitación organizada por microcuencas.
- Sin embargo, las capacitaciones realizadas por microcuenca, limitaron una mayor participación de algunas comunidades, ya la poca disponibilidad de movilidad imposibilitaba a los productores(as) desplazarse hacia las comunidades donde se dictaban los cursos.



- La inversión limitada en la mejora de infraestructura para productores(as) individuales, limita la aplicación de las prácticas recomendadas en las capacitaciones a productores.
- No se ha podido concluir el módulo de capacitación para el caso de ovinos.

D) Asistencia técnica a promotores(as), productores(as) y granjas comunales.

A2.1.16 Asistencia técnica y seguimiento a los productores y promotores capacitados.

A2.1.17 Asistencia técnica y seguimiento a las granjas comunales.

Aciertos/Fortalezas:

- Las asistencias técnicas priorizan las actividades de acuerdo al calendario de manejo ganadero para cada especie.
- Las asistencias técnicas se dan tanto a granjas comunales como a productores(as) individuales y promotores(as), haciendo una programación y coordinación anticipada con cada quien.
- Se sigue un formato específico que facilita un adecuado seguimiento y evaluación de cada granja y productor. Cada asistencia técnica realiza con una explicación previa de la actividad a realizar, se elabora un reporte con las conclusiones y recomendaciones, y se programa la fecha de la siguiente visita. Cada productor posee su cuaderno de asistencia que es verificado para ver el historial.
- La asistencia técnica es integral, orientada a mejorar aspectos de manejo técnico, sanidad, alimentación, mejora genética y comercialización (precios, valoración, materia prima, canalizar ventas)
- Las actividades de asistencia técnica a granjas y productores(as) ha contado con la participación de promotores y promotoras, lo que ha significado una mayor oportunidad para estos últimos de fortalecer sus conocimientos y habilidades.
- Un efecto inmediato de las asistencias técnicas ha sido la mejora de la prevención de enfermedades en el ganado lo que ha contribuido al incremento de la producción a través de la transferencia de conocimientos y tecnología.
- Las asistencias técnicas además son una oportunidad para la difusión y socialización de temas referidos a las líneas transversales (como la participación, organización, equidad de género, los derechos humanos,

Debilidades/Limitaciones:

- En algunas comunidades, se ha dado poco apoyo de las autoridades comunales para realizar las asistencias técnicas dentro de la comunidad.
- En algunas comunidades también se ha visto poca participación de los productores(as) en las asistencias técnicas a sus granjas, viéndose limitado el apoyo en la realización de estas actividades.
- Un factor que limita una mayor cobertura y frecuencia en la asistencia técnica son las grandes distancias a recorrer para visitar las unidades productivas particulares o las granjas. Algunas granjas comunales, se encuentran a unas 4 o 6 horas de camino a pie.
- A pesar que se cuenta con el apoyo de los promotores y promotoras capacitados, con quienes puede lograrse una mayor cobertura de productores(as), se tiene la dificultad de que muchos de los productores



muestran aún desconfianza hacia los promotores y en particular hacia las promotoras (por el hecho de ser mujeres). En estos casos, si no acompaña el técnico, los productores no permiten a los promotores(as) que vean sus ganados.

- Para los promotores y promotoras, la principal dificultad es que no cuentan con los insumos ni herramientas para realizar las asistencias técnicas en campo.
- La programación de las asistencias técnicas se ven afectadas por cambios de fechas (por autoridades comunales y productores) y otras actividades de asistencia técnica que los productores y comunidades solicitan eventualmente a PROSIP-Valle Grande.

E) Mejoramiento de las infraestructuras de manejo ganadero.

A2.1.18 Construcción de 3 módulos de manejo ganadero para las granjas comunales.

A2.1.19 Construcción de 9 módulos para la conservación de forraje (heniles) para las granjas comunales.

A2.1.20 Construcción de 25 establos para ovinos, vacunos y alpacas para productores particulares seleccionados.

Aciertos/Fortalezas:

- Se han construido 3 módulos de manejo en 3 granjas comunales, los cuáles están siendo utilizados para un mejor manejo del ganado. En estas tres granjas ya se pueden ver resultados concretos del uso de estas infraestructuras en la mejora de la sanidad y el aumento del número de crías.
- En la construcción de estos módulos de manejo para granjas se ha contado con el aporte económico de las comunidades y uno de los municipios (en el caso de Tomas).
- La construcción de heniles se ha realizado no sólo con granjas sino también con productores individuales y promotores(as) El trabajo con productores y promotores permitirá desarrollar tecnologías conservación de forrajes y una mayor réplica de estas prácticas a nivel de los productores individuales.
- En el caso de productores individuales el apoyo ha sido destinado a aquellos productores(as) que han sido debidamente capacitados en las prácticas de manejo relacionadas.
- Los beneficiarios han apoyado en la construcción de sus establos con mano de obra y materiales. El aporte en materiales de los productores individuales ha permitido ampliar la meta inicialmente prevista de 25 a 33 establos.
- Todas estas infraestructuras posibilitan un mejor manejo ganadero: los establos reducen la mortalidad, mejoran el crecimiento, disminuyen pérdidas por animales silvestres, facilitan el manejo y protegen del clima adverso; los bebederos proveen de agua limpia y menor desgaste; y los heniles aseguran la alimentación en época seca.
- Los productores individuales que ahora cuentan con estas infraestructuras comprenden la importancia de las mismas y se muestran más interesados en continuar mejorando este aspecto.

Debilidades/Limitaciones:

- Algunos de los beneficiarios seleccionados inicialmente no cumplieron con el aporte establecido (principalmente mano de obra) para la construcción de las



infraestructuras, debiendo hacerse una nueva selección de beneficiarios. Ello ha repercutido en algunos retrasos en esta actividad.

- En el caso de la construcción de heniles, es necesario enfatizar más en la práctica de la henificación, que implica la siembra y corte de pastos y, por ende, el incremento de las áreas de pastos cultivados. Es necesario reforzar la capacitación en técnicas de conservación de forrajes.
- El apoyo en infraestructura para granjas y productores(as) individuales es todavía muy limitado. Lo ideal es que todas las granjas y todos los productores y productoras cuenten con estas infraestructuras, pues son condición necesaria para la mejora del manejo ganadero, lo que implica una inversión bastante importante.

F) Formación de promotores y productores en cultivo, recolección y secado de plantas medicinales.

A2.1.21 Diseño de un Programa de formación de promotores y promotoras para el cultivo, recolección, selección y secado de Plantas medicinales.

A2.1.22 Implementación de un Programa de formación de promotores y promotoras para el cultivo, recolección, selección y secado de Plantas medicinales.

A2.1.23 Asistencia técnica y seguimiento a los promotores y productores de Plantas medicinales.

A2.2.6 Diseño de un programa de capacitación de productores en clasificación y secado de plantas medicinales.

A2.2.7 Implementación de un programa de capacitación de productores en clasificación y secado de plantas medicinales.

Aciertos/Fortalezas:

- Se han logrado capacitar un total de 20 promotores y promotoras, existiendo una mayor participación de las mujeres (un total de 14 mujeres equivalente al 70%). Estas(os) promotoras(es) en su mayoría han participado de la capacitación cubriendo con sus propios medios económicos y con el apoyo de sus municipios los gastos de alimentación y transporte.
- Las(os) promotoras(es) capacitadas(os) han sido apoyados con insumos y acompañados en la mejora de sus prácticas de manejo en sus propias unidades productivas y en las réplicas realizadas a otros productores(as) en sus comunidades. Esto ha facilitado su mejor desempeño en el rol de promotor(a).
- La capacitación y asistencia técnica a productores(as) y promotores(as) ha permitido motivarlos a continuar con la actividad, y mejorar los procesos de producción, recolección y secado, siguiendo por un lado unos mejores criterios para el adecuado manejo de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente, y por otro, unos estándares conforme a lo que solicitan los clientes en el mercado.
- La formación de promotores y promotoras en plantas medicinales ha logrado dar una mayor fuerza a la organización de la APEY (presidida ahora por una mujer promotora) y de los comités comunales de plantas medicinales, quienes vienen cobrando una participación más activa en la generación de propuestas para el desarrollo futuro de la actividad.

Debilidades/Limitaciones:



- El número de productores se ha reducido a 50, como resultado de la disminución de los volúmenes de comercialización con la empresa a la que vende PROSIP Valle Grande (entre los años 2008 y 2009).
- La APEY se está reorganizando pero no cuenta con una mayor participación de los socios y no dispone de los recursos económicos necesarios para hacer mayores gestiones y desarrollar iniciativas de producción y comercialización por su propia cuenta.

G) Mejoramiento de la infraestructura para procesos de transformación de productos.

A2.2.1 Construcción y equipamiento de una planta para generación de valor agregado (pecuaria y agrícola).

Aciertos/Fortalezas:

- La propuesta inicial de infraestructura para el acopio, selección y clasificación de fibra de alpaca es descartada, ya que los volúmenes actuales de acopio no justifican una mayor inversión de infraestructura por el momento.
- En su lugar, y dado que las familias y comunidades no cuentan con las condiciones de infraestructura y equipamiento necesarias, se propone implementar una planta de procesamiento de lácteos, la cual permitirá el desarrollo de nuevos productos, brindar una mayor capacitación práctica y generar un proceso de transferencia tecnológica hacia los productores y productoras, sobre todo a estas últimas quienes se dedican en mayor medida a la elaboración de queso y se encuentran interesadas en elaborar otros productos como yogurt.

Debilidades/Limitaciones:

- Los volúmenes actuales de acopio de fibra a nivel de granjas comunales aun no justifica la construcción de infraestructura. Sin embargo, dentro de la propuesta a futuro en la que se piensa involucrar a un mayor número de productores, sí será necesario contar con ambientes apropiados para un adecuado almacenamiento de la fibra acopiada.

H) Programa de formación de promotores y promotoras en procesos de valor agregado en fibra de alpaca y lana de ovino.

A2.2.2 Diseño de un programa de capacitación de promotores y promotoras en corte, clasificación y selección de fibra de alpaca.

A2.2.3 Implementación de un programa de capacitación de promotores y promotoras en corte, clasificación y selección de fibra de alpaca.

A2.2.4 Diseño de un programa de capacitación de promotores y promotoras en corte, clasificación y selección de lana de ovino.

A2.2.5 Implementación de un programa de capacitación de promotores y promotoras en corte, clasificación y selección de lana de ovino.

Aciertos/Fortalezas:

- La capacitación estuvo dirigida tanto a promotores y promotoras como a productores y productoras líderes, que muestran condiciones para el desarrollo de estas actividades.



- La capacitación ha sido mayormente práctica, dentro de la propia campaña de esquila.
- Los promotores(as) y productores(as) capacitados(as) han apoyado directamente en las campañas de esquila y en los procesos de comercialización a nivel de granjas en sus comunidades.
- Particularmente los promotores y promotoras se han visto fortalecidos y fortalecidas en sus capacidades para desarrollar estas actividades, brindando la posibilidad de contar con una asistencia técnica adecuada durante las campañas de esquila en sus comunidades, establecer mediante la categorización la calidad de la fibra obtenida y negociar mejores precios de los que generalmente se obtiene por la venta sin categorizar (al barrer).
- Con el Programa se realiza la compra de una máquina de esquila con la cual ha sido posible capacitar a los promotores(as) y productores(as) en el uso de la misma y demostrar las ventajas de una esquila mecanizada.

Debilidades/Limitaciones:

- Hubieron limitaciones principalmente en el manejo de los tiempos para el desarrollo más prolongado y descentralizado de estos cursos.
- Al centralizarse los cursos en la sede de Llapay y en la comunidad de Tomas, limitando la participación de otras comunidades.
- La capacitación brindada es aún insuficiente y es claro que se necesita incidir aún más en la especialización de promotores y promotoras que brinden asistencia técnica adecuada para la esquila y la comercialización de forma categorizada.

I) Capacitación y acompañamiento en temas de comercialización.

A2.3.1 Diseño de un Programa de capacitación de productores en identificación de demandas de mercado y técnicas de negociación.

A2.3.2 Implementación de un Programa de capacitación de productores en identificación de demandas de mercado y técnicas de negociación.

A2.3.3 Creación de los comités de acopio de las granjas comunales y sus respectivos Planes de Trabajo.

A2.3.4 Asistencia comercial a los productores y granjas comunales.

A2.3.5 Realización de Ferias Agropecuarias.

Aciertos/Fortalezas:

- La capacitación ha abarcado más que la gestión comercial, temas relacionados a la gestión empresarial, lo que ha sido de particular utilidad para la gestión de los directivos de las granjas comunales.
- El acompañamiento comercial se ha dado con mayor énfasis en el tema de fibra de alpaca, ya que este producto se identifica como el de mayor potencial en el mercado y que puede tener mayor impacto en el incremento de ingresos.
- Para la venta de fibra de alpaca, se ha establecido un contacto formal y permanente con la empresa Michell (empresa que acopia el 70% de la producción nacional) quien además viene apoyando en el tema de la mejora de la categorización de la fibra.
- La capacitación y acompañamiento en temas de comercialización se ha centrado primeramente a nivel de las directivas de granjas comunales, pues



son ellas quienes manejan los mayores volúmenes de producción, necesarios para una mejor articulación comercial.

- Para la realización de la venta de fibra a Michell ha habido una coordinación cercana entre los miembros del equipo de PROSIP-Valle Grande y los directivos de granjas, haciendo una programación anticipada de las campañas de esquila, la categorización y el acopio. Esta coordinación cercana ha permitido fortalecer los acuerdos entre granjas, PROSIP-VG y la empresa Michell. Producto de ello es que esta última ha mostrado un interés concreto en fortalecer los lazos comerciales con los productores de la zona.
- En el caso de ovinos, el apoyo en la esquila, categorización e información e precios, ha permitido mejorar los precios de venta de la lana a los intermediarios locales, incrementándose de S/. 1.00 -1.50 a S/. 1.80 nuevos Soles por libra.
- Se han logrado realizar 2 ferias agropecuarias a nivel de todo el Nor Yauyos (2008 y 2010). Estas ferias se realizan ahora de manera descentralizada, logrando involucrar con mucha mayor participación a las autoridades comunales y municipales de la comunidad anfitriona.

Debilidades/Limitaciones:

- La articulación comercial (caso particular de la fibra) se ha dado mayormente con granjas, quedando pendiente trabajar más a nivel de los productores y productoras individuales. En el caso de la fibra de alpaca, queda aún más pendiente ver las posibilidades de articulación comercial de los productores de alpacas de color que actualmente no tienen un mercado identificado.
- En el caso de ovinos, no se tiene identificado aún oportunidades concretas de mercado alternativas a los intermediarios.
- Las ferias agropecuarias no se constituyen aún como un medio de mayor difusión de los logros y mejoras en los productos pecuarios. Podría por ejemplo realizarse la presentación y concurso de reproductores mejorados, y venderse además fibra y lana de mejor calidad.

2.2.3. Componente 3: Fortalecimiento de la organización comunal y articulación con los Gobiernos Locales.

A) Elaboración y acompañamiento en la implementación de los Planes de Desarrollo Comunal:

A3.1.3 Elaboración de Planes de Desarrollo Comunal.

A3.1.4 Implementación de Planes de Desarrollo Comunal.

A3.1.5 Seguimiento y evaluación del grado de implementación de los Planes de Desarrollo Comunal.

Aciertos/Fortalezas:

- Las 13 comunidades de intervención cuentan con sus planes de desarrollo comunal (PDC). Estos planes se elaboran con el objetivo de constituir el marco general para el desarrollo de las diferentes estrategias y actividades en cada comunidad.
- Los planes de desarrollo comunal (PDC) han sido útiles a las comunidades (en 12 de ellas) para la priorización de algunos de sus proyectos en sus



respectivos presupuestos participativos distritales. Los ocho municipios han priorizado al menos 2 de los proyectos de los PDC de sus comunidades.

- Los PDC son vistos por las autoridades comunales y los gobiernos locales (principalmente por estas últimas) como un instrumento necesario para una mayor y mejor articulación entre las demandas de las comunidades y los proyectos de los municipios, favoreciendo una gestión más concertada y eficiente.

Debilidades/Limitaciones:

- Se han tenido dificultades principalmente en la participación de las comunidades en los talleres para la elaboración de los PDC. La convocatoria se ha visto limitada constantemente por el cruce con otras actividades de las comunidades (como las cosechas por ejemplo) y por el conflicto de intereses entre algunas autoridades municipales y comunales.
- Otro de los factores que limitó una mayor y mejor participación (más propositiva) fue la débil sensibilización (previa) a los miembros de las comunidades sobre la importancia de los procesos de planificación de largo plazo y la utilidad práctica en la gestión.
- Por otro lado, el equipo se ha visto limitado en tiempos para hacer un acompañamiento más continuo en la implementación de los PDC y su articulación con los presupuestos participativos locales.
- La socialización de los PDC en cada comunidad y con cada municipio ha sido insuficiente, dado que la difusión se ha dado mayormente a nivel de autoridades y no de la comunidad en su conjunto.
- Ha quedado pendiente la validación y actualización de los documentos.

B) Programa de capacitación para autoridades locales, promotores(as) y líderes(as) en formulación de proyectos para el desarrollo económico local.

A3.2.1 Diseño de un Programa de Capacitación para autoridades locales, promotores y líderes locales en formulación de proyectos para el desarrollo económico local.

A3.2.2 Implementación de un Programa de Capacitación para autoridades locales, promotores y líderes locales en formulación de proyectos para el desarrollo económico local.

A3.2.3 Asesoría técnica para la formulación y presentación de proyectos.

Aciertos/Fortalezas:

- Dado que el manejo de recursos de inversión a nivel local se maneja dentro del marco del SNIP, se decide desarrollar una capacitación específicamente para la formulación de proyectos de este tipo.
- El diseño del curso fue desarrollado por un especialista con experiencia en el tema de formulación de proyectos bajo el marco del SNIP.
- Se elaboraron manuales para la formulación de proyectos SNIP adaptados a las características del público objetivo de la capacitación.
- cronograma del curso anual.
- Como parte de su capacitación, cada participante debe diseñar un proyecto a nivel perfil. Ello permitirá contar con un banco inicial de proyectos para ser gestionados en el siguiente año.



Debilidades/Limitaciones:

- El inicio del curso se posterga debido a los retrasos en otras actividades que involucraban la participación de las mismas personas que debían participar de esta capacitación. Esto condiciona la no culminación del curso hasta el término de ejecución del Programa.
- El especialista contratado no tiene mayores conocimientos ni experiencia en la formulación de proyectos productivos.
- Dado que en el 2011 hay cambio de autoridades, muchas de las autoridades municipales que estaban participando del curso y que no fueron reelegidas, dejan de participar. Esto disminuye la presencia de los municipios dentro de la capacitación, limitando el impacto esperado, dado que son los municipios quienes tienen mayor vinculación directa con la gestión de este tipo de proyectos.
- Por otro lado, existe la necesidad de involucrar a las nuevas autoridades elegidas en este programa de capacitación.
- El diseño del curso considera unos tiempos muy prolongados.
- No obstante lo anterior, se resalta como factor limitante que la normativa actual del SNIP no se ajusta a las demandas de la zona del Nor Yauyos. Los montos mínimos propuestos para postular a este tipo de proyectos es de S/. 3.000.000.00 (tres millones de Nuevos Soles) y se exige una población mínima de 5 mil habitantes. Por lo tanto los municipios de la zona pueden sólo acceder a proyectos de inversión pública (PIP) de menor cuantía (S/. 600 – S/.800 mil Nuevos Soles), que son más accesibles.

C) Elaboración y acompañamiento en la implementación de los Planes de Manejo y Gestión de las Granjas Comunales.

- A3.3.1 Elaboración de los Planes de Manejo y Gestión de las Granjas Comunales.
- A3.3.2 Implementación de los Planes de Manejo y Gestión de las Granjas Comunales.
- A3.3.3 Seguimiento y evaluación del grado de implementación de los Planes de Manejo y Gestión de las Granjas Comunales.

Aciertos/Fortalezas:

- Se considera pertinente elaborar antes de los planes de manejo y gestión, los planes estratégicos de largo plazo de cada una de las granjas. Estos planes estratégicos constituyen el marco necesario para el diseño de cualquier otro tipo de plan de trabajo con las granjas comunales.
- Estos planes estratégicos señalan primeramente la visión y misión de estas granjas para sus comunidades y establecen los objetivos estratégicos, estrategias y actividades que deberán implementarse.
- Estos planes han validado además las estrategias seguidas por el Programa en cuanto al mejoramiento genético y mejoramiento de pastos naturales.

Debilidades/Limitaciones:

- Al igual que para el caso de los PDC no se contó con la participación esperada de las autoridades (juntas directivas comunales y comités de granja) y de otros líderes de la comunidad. Los factores que limitaron la participación además del cruce de actividades, fue que los talleres se desarrollaron al final de la



intervención coincidiendo con el término de la gestión de las autoridades comunales y comités de granjas.

- Igualmente se ve que es necesario desarrollar una sensibilización previa antes de la elaboración de estos planes, pues se tiene una escasa visión sobre la importancia de la planificación de largo plazo.
- Del mismo modo se ve que una de las limitantes principales para una mejor planificación del trabajo con las granjas comunales es la débil visión empresarial de las autoridades comunales y comités de gestión de granja.
- Ha quedado pendiente la validación de los planes elaborados con las comunidades (autoridades, comités de granja, promotores(as) y productores(as)).

D) Conformación y fortalecimiento de los Comités Comunales de Recursos Naturales (CORENA)

A3.3.4 Creación de las CORENAs y elaboración de sus Planes de Trabajo.

A3.3.5 Asesoramiento técnico a las CORENAs

Aciertos/Fortalezas:

- El Programa ha logrado promover la conformación de los CORENA en doce de las trece comunidades de intervención.
- En la conformación de los CORENA se ha involucrado no sólo a los promotores(as) de recursos naturales, sino también a los promotores(as) del área pecuaria.
- Los CORENA y todos los miembros han sido debidamente presentados ante las autoridades comunales y municipios.
- El asesoramiento brindado a los CORENA ha posibilitado que estos cuenten con un plan de trabajo dentro de sus comunidades. La ejecución de dichos planes ha sido monitoreada por el equipo del Programa.
- Estos CORENA vienen participando activamente en actividades de reforestación, manejo de residuos sólidos, apoyo en la gestión de las REPANA.
- Existe un trabajo más articulado con los Gobiernos Locales, quienes vienen dando mayor apoyo y mayores espacios de trabajo a estos comités.

Debilidades/Limitaciones:

- La asesoría brindada por el equipo del Programa ha sido discontinua. En la mayoría de casos se han hecho reuniones para la revisión de los planes de trabajo pero que no han sido muy frecuentes por las limitaciones de tiempo.
- Los CORENA aún no cuentan con una estructura organizativa bien definida: áreas de trabajo, funciones, actividades y mecanismos de coordinación internos y externos, aún no están establecidos.
- Los CORENA aún no participan en actividades comunales que tengan que ver directamente con el manejo y gestión de recursos como los pastos y el agua para riego.
- Existe un débil compromiso de las autoridades comunales para dar apoyo a estas organizaciones dentro de sus comunidades.



E) Constitución y fortalecimiento de los Comités de Plantas Medicinales y el APEY

A3.3.6 Constitución de Comités de Plantas Medicinales y elaboración de sus Planes de Trabajo.

A3.3.7 Asistencia técnica a los Comités de Plantas Medicinales.

A3.3.8 Asesoría organizacional a la APEY.

Aciertos/Fortalezas:

- La formación de promotores de plantas medicinales ha facilitado la constitución de estos comités. Se ha logrado constituir un total de 9 comités comunales.
- Estos comités comunales fortalecen y facilitan el trabajo realizado por la APEY.
- Los comités comunales junto con la APEY refuerzan la promoción de la actividad de plantas medicinales en las comunidades.

Debilidades/Limitaciones:

- Bajo número de productores que se mantienen permanentemente activos en la producción de plantas medicinales (50 productores a nivel de las 13 comunidades)
- Los recolectores de plantas medicinales son un grupo variable, que salen y entran en la actividad según tengan la oportunidad o necesidad de generar ingresos complementarios.
- Existe un débil compromiso de las autoridades comunales y gobiernos locales para dar apoyo a esta actividad dentro de sus comunidades.

F) Formación en equidad de género y empoderamiento de las mujeres.

A3.4.1 Desarrollo de un programa de formación en equidad de género para los beneficiarios del programa.

A3.4.3 Desarrollo de un programa de formación de mujeres líderes.

A3.4.4 Implementación de un programa de formación de mujeres líderes.

Aciertos/Fortalezas:

- La formación en equidad de género a los docentes de centros educativos de la zona, busca generar un mayor impacto en el tema desde el sector educativo, pues los y las docentes capacitados(as) transmitirán estos conocimientos a niños, niñas, adolescentes y jóvenes, quienes a su vez transmitirán estos nuevos valores y enfoques hacia las generaciones futuras.
- En esta capacitación a los docentes se les brinda conceptos básicos y herramientas prácticas para integrar la perspectiva de género en el diagnóstico de la realidad local y el enfoque de equidad de género dentro del diseño curricular y en las metodologías educativas.
- Los talleres de mujeres líderes se diseñan desde una perspectiva integral en la que se tienen en cuenta los diferentes ámbitos del desarrollo de las mujeres, personal, familiar y comunal/local. Desde esta perspectiva se propone avanzar de manera gradual, partiendo de la recuperación de la autoestima personal, la mejora de las relaciones al interior de la familia y posteriormente la participación activa de estas mujeres en sus comunidades.
- En estos talleres participan todas las mujeres promotoras formadas por el Programa y también otras mujeres productoras líderes de las diferentes



comunidades de intervención. La cobertura de estos talleres ha sido importante, logrando una asistencia de un total de 323 mujeres.

- El mayor logro observado en estos talleres es que ha permitido a las mujeres primeramente recuperar su autoestima y motivar en ellas una mayor iniciativa para su participación en el desarrollo de su comunidad y en diferentes temas (en el ámbito social, productivo, ambiental) En el caso particular de las mujeres promotoras les ha permitido ganar mayor confianza y perder el temor a desenvolverse como tales, a pesar de las diferentes limitantes impuestas por sus comunidades.

Debilidades/Limitaciones:

- La capacitación en temas de equidad de género estuvo sólo dirigida a docentes. Hizo falta incluir en la capacitación a autoridades comunales, municipales y otros actores locales, para lograr una mayor sensibilización sobre el tema en el conjunto de la población.
- Los temas impartidos en los talleres de mujeres líderes (autoestima, confianza, liderazgo) no son impartidos al conjunto de varones participantes en las actividades del Programa. Esto limita la generación de cambios de mentalidad y de actitudes en forma paralela en ambos (varón y mujer).
- Las mujeres no reciben el total respaldo de sus familias y de sus comunidades para participar de los talleres de liderazgo.

2.3. Gestión institucional.

2.3.1. Capacidad de gestión del socio local.

Capacidad física instalada: infraestructura y equipos.

PROSIP Valle Grande cuenta con una sede propia en el Nor Yauyos, en la localidad de Llapay, ubicada céntricamente entre las diferentes comunidades de intervención. Con la ejecución del Programa las instalaciones de dicha sede han sido remodeladas y ampliadas, permitiendo contar con nuevos y mejores ambientes, los mismos que aseguran el soporte físico necesario para el desarrollo de las diferentes actividades del Programa, y que brindan unas condiciones de habitabilidad más adecuadas al equipo destacado en la zona.

Luego de las obras realizadas con el Programa, esta sede cuenta actualmente con dos oficinas de trabajo para el equipo, un aula de capacitación debidamente equipada (con la que ya se contaba anteriormente) y un salón más disponible para otras actividades de capacitación; un área de residencia y comedor para el personal (y que también se usa para los participantes de las capacitaciones cuando se requiere), y con habitaciones disponible para los consultores externos y/o para los participantes de las capacitaciones (cuando es necesario).

En la sede de Llapay el socio local cuenta también con un Centro de Capacitación y Experimentación Agropecuaria (CECAP) en el que dispone de módulos de prácticas para la capacitación. El CECAP ha sido utilizado para la capacitación práctica de los promotores y promotoras en prácticas adecuadas de manejo de recursos naturales y en el cultivo de plantas medicinales.

Por otra parte, se cuenta con 2 camionetas y 5 motocicletas para el traslado del personal a las diferentes comunidades de intervención. Estas unidades son también



utilizadas para el traslado de participantes que viven las comunidades más alejadas y que requieren de apoyo en la movilidad para asistir a los eventos de capacitación.

El personal cuenta también con el equipo de cómputo necesario y conexión a internet. No se observan dificultades en cuanto a la disponibilidad de estos equipos.

Existe una persona encargada de la logística que coordina y asegura el mayor y mejor uso de las instalaciones y equipos, de acuerdo a las actividades programadas y a los requerimientos del equipo técnico.

Capacidad técnica: recursos humanos, metodológicos y materiales.

Recursos humanos.

- El equipo técnico del Programa está conformado por un conjunto de profesionales y técnicos especialistas en los temas de manejo de recursos naturales y actividades productivas (ganadería y plantas medicinales), lo que resulta adecuado sobre todo para el desarrollo de las actividades de los componentes 1 y 2 del Programa y la línea transversal de sostenibilidad ecológica.
- Sin embargo, el nivel de conocimientos técnicos entre los miembros del equipo es heterogéneo, siendo los técnicos de campo quienes mayores dificultades presentan en el manejo de algunos temas.
- Las actividades de capacitación consideradas dentro de los componentes 1 y 2 orientadas hacia el equipo técnico del Programa, tuvieron por objetivo precisamente lograr un mejor y mayor manejo de estos temas. Sin embargo, las limitaciones de tiempo condicionaron que sólo algunos miembros del equipo asistieran a dichas capacitaciones. En consecuencia, estas actividades han logrado fortalecer las capacidades sólo de algunos miembros y no de todo el equipo.
- Como medida complementaria y acertada, en el área pecuaria, se promovió la participación de los técnicos en las capacitaciones de los promotores y promotoras pecuarios. Ello permitió a los técnicos reforzar sus conocimientos y realizar un mejor acompañamiento a los promotores(as), granjas comunales y productores(as) en campo.
- Asimismo, las actividades del equipo en estos dos componentes estuvieron apoyadas por un equipo de consultores de la Universidad Agraria La Molina para la realización de las capacitaciones a promotores(as) de ganadería, los estudios agrotoedafológicos, los planes de mejoramiento genético y el estudio forestal. La formación y experiencia de dicho equipo garantiza la calidad de estos productos.
- Por otra parte, no se cuenta dentro del equipo con profesionales que dominen otros temas relevantes como el del componente de organización y la línea transversal de equidad de género. Para el desarrollo de las actividades en estos temas se contó con la participación de consultores externos.
- Teniendo en cuenta las limitaciones del equipo en cuanto al manejo de las líneas transversales, todos los miembros del equipo cursaron un Diplomado en los temas de capacidades locales, organización, participación, género, derechos humanos y sostenibilidad ecológica (temas de las líneas transversales). El desarrollo de este diplomado favorece una mejor comprensión de estos temas y una gradual incorporación de estos enfoques en las actividades dentro del Programa. Sin embargo, la implementación de estos enfoques en la práctica es un proceso lento y complejo, por lo que se requiere de una capacitación permanente al equipo en estos temas.



Recursos metodológicos y materiales.

- Cada una de las actividades de formación/capacitación cuenta con su respectivo plan de contenidos y metodología ad hoc.
- Las metodologías de capacitación complementan de forma adecuada la teoría con la práctica y hacen uso de unas metodologías bastante didácticas acorde a las características del público objetivo.
- Se cuenta además con los planes de asistencia técnica.
- Las asistencias técnicas tienen un formato metodológico establecido. Para cada asistencia técnica se cuenta con una ficha de datos que registra la misma.
- La elaboración/validación de planes se realiza haciendo uso de metodologías participativas.
- Los estudios y elaboración de planes de manejo a nivel de los recursos naturales más importantes (pastos, agua, bosques) se consideran también uno de los recursos metodológicos de mayor importancia dentro del Programa.
- Se cuenta con diverso material bibliográfico y audiovisual como recursos de apoyo.

Recursos institucionales.

- El Programa se encuentra enmarcado en los objetivos y lineamientos propuestos en el Plan Estratégico Institucional del socio local.
- En la zona del Nor Yauyos, el socio local cuenta con un programa de intervención denominado "programa Sierra". Este programa es el área en la que se soporta directamente la ejecución del Programa.
- En el último año de intervención del Programa, el plan estratégico institucional ha venido siendo actualizado con la participación de las diferentes áreas que conforman la institución. En lo que corresponde a la planificación del Programa Sierra, se cuenta ya con una primera propuesta de objetivos y estrategias que aún está pendiente para su revisión y validación.
- Cabe resaltar que en este nuevo proceso de planificación institucional, en particular para el caso del Programa Sierra, se han tomado en cuenta las líneas transversales del Programa y los aprendizajes prácticos de la experiencia durante su ejecución.
- El socio local cuenta también con una oficina de proyectos, la cual se ha encargado del seguimiento de la ejecución del Programa.
- Dentro de la sede central (en Cañete) el socio local cuenta además con un área administrativa que ha brindado el soporte necesario para la gestión económica-administrativa del Programa.

Coordinación y toma de decisiones.

- La coordinación del Programa ha estado bajo la responsabilidad del equipo técnico, la oficina de proyectos y la Dirección de PROSIP Valle Grande.
- La coordinación interna del equipo técnico se ha realizado a través de reuniones mensuales (con la participación del equipo en pleno) en las que se revisaron los avances y se acordaron las medidas necesarias para una mejor gestión.
- La coordinación a nivel institucional se ha realizado entre el jefe del Programa, el jefe de la Oficina de Proyectos y la Dirección de la institución. La coordinación a través de la Oficina de Proyectos ha sido el principal medio a través del cual se tomaron y comunicaron las decisiones en cuanto a la



ejecución del Programa. En paralelo se estableció también un canal directo de comunicación entre el jefe del Programa y el Director de PROSIP Valle Grande, con el fin de tratar más ampliamente los temas en agenda dentro de la intervención del Programa.

Seguimiento y evaluación.

- El seguimiento y evaluación interna del Programa es responsabilidad del equipo técnico y de la Oficina de Proyectos.
- Para este efecto, durante la etapa de identificación se diseñó un sistema de seguimiento y evaluación del Programa, en el cual se organizan las fuentes, técnicas e instrumentos, y los responsables del recojo de información en campo. Sin embargo, durante la primera etapa de ejecución del Programa se tuvieron algunos problemas para adecuar el diseño e implementación del sistema a los ritmos reales de ejecución de las actividades. Por tal motivo, durante los dos primeros años de intervención, el seguimiento de las actividades se realiza a través de unos instrumentos sencillos diseñados por el propio equipo técnico que permiten recoger información básica y hacer un seguimiento mínimo de las actividades del Programa.
- En el segundo semestre del segundo año de ejecución se realiza la evaluación intermedia externa del Programa, la cual señala las fortalezas y debilidades encontradas en la gestión de la primera parte del Programa, alcanzando un conjunto de recomendaciones para la mejora de la intervención. A partir de los resultados de dicha evaluación, el socio local (con apoyo de Zabalketa) formula e implementa un plan de acción orientado a dar solución a los problemas identificados en la evaluación intermedia.
- Una de las medidas tomadas fue precisamente reforzar el seguimiento y evaluación interna, por lo que durante el último año de ejecución del Programa se realiza un trabajo de recojo de información más amplio y apoyado en un conjunto de instrumentos (fichas de recojo de información) orientados a los diferentes actores que conforman la población sujeto. El recojo de información fue realizado por el equipo técnico del Programa y apoyado por una persona de la oficina de proyectos, encargada del seguimiento técnico en campo.
- No obstante, el equipo del socio local no ha recibido mayor capacitación sobre temas seguimiento y evaluación, lo que dificultó el entendimiento del sistema propuesto y su puesta en práctica. El equipo manifiesta que es necesario contar con una mayor capacitación en este tema a fin de mejorar el funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación.

Gestión presupuestaria.

En cuanto a la gestión presupuestaria, el socio local ha contado con los procedimientos y herramientas administrativas necesarias para garantizar el adecuado manejo de los recursos de financiamiento, tanto los provistos por el Gobierno Vasco, como los aportados por los propios actores locales (principalmente por los municipios).

La gestión del equipo técnico ha permitido además apalancar otros recursos locales no previstos en el presupuesto inicial (principalmente de los municipios distritales) y que han permitido ampliar y/o mejorar algunas de las metas en actividades como las obras de riego, la reforestación y la compra de animales reproductores para las granjas comunales.

Además, tanto las propias familias, como las autoridades comunales y municipios han asumido en varios casos gastos relacionados a la movilidad y alimentación de los y las



participantes en las diferentes capacitaciones a promotores(as), productores(as) y mujeres líderes.

2.3.2. Capacidad de apoyo a la ejecución del Programa desde la entidad adjudicataria.

La entidad adjudicataria, Zabalketa, ha desempeñado también un rol importante en el seguimiento y apoyo a la gestión del socio local en la ejecución del Programa. Durante los tres años de intervención, el director de Zabalketa realizó un total de 4 visitas, donde sostuvo reuniones de trabajo con el socio local para la revisión de los avances y contratiempos en la ejecución del Programa y sugerir las medidas necesarias al respecto.

Asimismo, durante el último año de ejecución del Programa, y luego de los resultados de la evaluación intermedia, Zabalketa envía una persona de su equipo para apoyar y hacer seguimiento en la implementación del plan de acción formulado luego de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación intermedia. Esta persona ha sostenido reuniones de trabajo continuas con el equipo técnico del Programa para revisar la planificación mensual y los avances de las actividades de acuerdo a lo propuesto en dicho plan de acción. La presencia de Zabalketa en terreno, refuerza la comunicación con el socio local (más constante, más directa) permitiendo a Zabalketa conocer más a fondo los ritmos y dificultades del día a día en la ejecución de las actividades y con ello realizar un acompañamiento mucho más preciso y mucho más cercano.

Complementariamente, el seguimiento se ha venido realizado permanentemente mediante comunicación vía correo electrónico con el Director y el responsable de la Oficina de Proyectos de PROSIP Valle Grande.

Como parte del seguimiento también, Zabalketa coordina con el socio local la entrega de los informes periódicos de seguimiento requeridos por el Gobierno Vasco; durante los 3 años de ejecución se han elaborado tres informes, uno por año. Del mismo modo, ambas instituciones coordinan lo referente a la realización de la evaluación externa del Programa, intermedia y final.

En cuanto a los instrumentos para el seguimiento, Zabalketa se apoya en los instrumentos de seguimiento previstos por el socio local y los formatos de informe del Gobierno Vasco.

Cabe destacar que para el socio local los aportes desde de la entidad adjudicataria han sido de mucha utilidad, pues han permitido en varios casos revisar y ajustar algunas de las principales estrategias del Programa.



3. ANÁLISIS DEL PROGRAMA A NIVEL DE RESULTADOS E IMPACTOS.

3.1. Alcance del Objetivo Específico del Programa.

El objetivo específico del Programa es que **“Las familias de 13 comunidades del Nor Yauyos mejoran su nivel de ingresos y empleo, contribuyendo al desarrollo local sostenible”**.

Su logro se valora mediante el uso de dos indicadores: nivel de ingresos y nivel de empleo generado en las actividades promovidas.

A continuación presentamos la valoración de la evolución de estos dos indicadores, tomando sus valores al inicio y al término del Programa como puntos de referencia.

a. Primer indicador de objetivo específico

Indicador IOE1.

Al finalizar el Programa, el ingreso familiar anual promedio proveniente de la comercialización de productos ganaderos y plantas medicinales (Nuevos Soles por año) de 750 familias de 13 comunidades del Nor Yauyos, registra un incremento del 10% respecto de un valor base de S/. 4,366 al año.

Situación basal:

S/. 4366 de ingreso promedio por familia proveniente de la comercialización de productos ganaderos y plantas medicinales.

Situación final:

S/. 5125 de ingreso promedio por familia proveniente de la comercialización de productos ganaderos y plantas medicinales.

De acuerdo al registro de beneficiarios, la cobertura del Programa llega a un total de 507 familias de productores y productoras, las cuales significan un 68% de la meta inicialmente prevista. No obstante, se estima que mediante el apoyo brindado a través de las granjas comunales, la cobertura haya sido más amplia, ya que en cada granja, el número de socios y socias involucra a la mayor parte de productores y productoras de la comunidad. Sin embargo, no es posible precisar este dato, ya que no se cuenta los registros actualizados de socios y socias de las granjas que han trabajado con el Programa. En consecuencia, los datos que mostraremos en adelante corresponden únicamente a los productores y productoras individuales registrados en el padrón de beneficiarios del Programa.

De acuerdo a la información proporcionada por los productores/as beneficiarios en la encuesta realizada a fines del 2010, durante el último año sólo el 81% (411) ha registrado ingresos por la comercialización de los productos en las cadenas promovidas.

Esta situación se explica por las condiciones adversas del mercado en el 2009 (generadas a partir de la crisis internacional de ese mismo año) que propició que dos productos importantes (fibra de alpaca y lana de ovino) reduzcan sus niveles de demanda y, por consiguiente, sus niveles de precio⁸. Aunque la situación mejora en el

⁸ En el 2009, el precio de la fibra de alpaca (comprada al barrer) cayó de S/. 10 (pagados en el 2008) a S/. 2. Ese mismo año, el precio de la lana de ovino fue de S/. 1, frente a los dos soles pagados el año anterior.



2010, ésta no se nivela con la observada en el 2007, así, los productores beneficiarios ven disminuidos sus precios de venta en un 25% en la lana de ovino y en un 30% en la fibra de alpaca sin clasificar. Precisamente, esta coyuntura induce a un grupo de beneficiarios, aquellos dedicados a la venta de los productos referidos anteriormente, a interrumpir la producción durante este año⁹.

Sin embargo, en aquellos que sí lograron comercializar alguno de los productos promovidos, los ingresos obtenidos aumentaron en 17% respecto al inicio del Programa. Esto ha significado que pasen de un ingreso promedio de S/. 4,366 en el 2007 a S/. 5,125 en el 2010.

Ahora bien, esta situación de mejora responde principalmente a los ingresos generados por la actividad ganadera que se incrementa en S/. 1,052 (equivalente al 24% del monto en el momento base), ello gracias al buen desempeño de aquellos presentes en la cadena de vacunos (específicamente por la venta de quesos que presenta incrementos en sus volúmenes de venta y en sus niveles de precio), pero también de aquellos en las cadenas de alpaca y ovino mediante el incremento de sus cantidades de comercialización¹⁰.

A esta situación también contribuye la actividad de plantas medicinales, aunque en menor medida, ya que los ingresos que generan apenas representan el 5% de los generados por la actividad pecuaria.

Cuadro 1: Ingresos familiares anuales obtenidos de la venta de productos pecuarios y plantas medicinales.

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
En productos pecuarios y plantas medicinales			
% beneficiarios con ingresos por las actividades promovidas	97%	81%	-16%
Ingreso promedio obtenido ¹¹	4,366	5,125	17%
Sólo en productos pecuarios			
% beneficiarios con ganado	99%	92%	-7%
% beneficiarios con ingresos por la actividad pecuaria	94%	74%	-20%
Ingreso promedio obtenido	4,452	5,504	24%
Sólo en plantas medicinales			
% beneficiarios con plantas medicinales	29%	20%	9%
% beneficiarios con plantas medicinales que registran ingresos por la actividad	94%	63%	-31%
Ingreso promedio obtenido	190	270	42%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

⁹ Probablemente, esto también habría tenido un impacto en la producción y comercialización de quesos que son destinados al consumo local, ya que se observa una reducción en la cantidad de productores de queso.

¹⁰ Estos incrementos en las cantidades de venta promedio se observa en aquellos que, aun a pesar de las condiciones adversas observadas en el 2009 y 2010, deciden producir y comercializar sus productos. Gracias a ello, este grupo se vería beneficiado por dos vías: la contracción global de la oferta (pues hay menos productores) y la reactivación de la demanda respecto al año pasado.

¹¹ Si ajustamos los promedios incluyendo a aquellos que no han obtenido ingresos, el ingreso promedio en el momento base sería de S/. 4,235 y en el momento final sería de S/. 4,151, con lo cual se estimaría un descenso del 2%.



Al interior de la actividad ganadera, el ganado que mayores ingresos brutos y que mayores incrementos de ingresos ha generado en el periodo del Programa, es el ganado vacuno.

Efectivamente, en aquellos que lograron generar ingresos por esta actividad, el ingreso promedio se ha visto incrementado en 41%, pasando de S/. 4,224 a S/. 5,976. El rubro que más ha contribuido a este buen desempeño, es el de la comercialización de subproductos (específicamente el queso), ya que presenta un incremento del 66% en el ingreso promedio generado, frente al 33% generado por la venta de animales en pie.

Sobre la comercialización de quesos, el incremento de ingresos generados responde a los incrementos en la cantidad promedio de comercialización (32%)¹² y en el precio promedio de venta (30%). Sin embargo, esta situación sólo se observa en el 55% de criadores, que son los que efectivamente logran comercializar este producto. Si consideramos que anteriormente era el 82% de criadores que comercializaban este producto, podemos suponer que esta reestructuración del mercado (menos productores de quesos) haya contribuido a que los que continuaron con la actividad logren vender más y a un precio mejor.

En el caso de la venta de ganado en pie ocurre una situación similar a la observada en la producción de leche, ya que también se observa un incremento de un 33% en el ingreso generado aunque en un porcentaje de productores menor (66%) al observado al inicio del Programa.

Cuadro 2: Ingresos familiares anuales obtenidos de la ganadería de vacunos.

Beneficiarios con ganado vacuno	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
% beneficiarios con ganado vacuno	76%	74%	-2%
Con ingresos por la actividad			
% beneficiarios con ganado vacuno que registran ingresos por la actividad	85%	76%	-11%
Ingreso promedio obtenido	4,224	5,976	41%
Con ingresos por la venta de subproductos			
% beneficiarios con ganado vacuno que registran ingresos por venta de subproductos	65%	52%	-13%
Ingreso promedio obtenido	3,170	5,259	66%
Con ingresos por la venta de ganado en pie			
% beneficiarios con ganado vacuno que registran ingresos por venta de animales	73%	66%	-13%
Ingreso promedio obtenido	2,053	2,736	33%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Por su parte, en la cadena de ovinos existe un incremento del 23% en los ingresos generados, aunque ello únicamente en el 62% de beneficiarios que lograron comercializar algún tipo de producto de la cadena.

En este caso, el rubro que ha impulsado tal incremento es la venta de ganado en pie que ha generado un ingreso promedio de S/. 2,038, es decir, 20% más del estimado en el 2007. Esto se debe exclusivamente al incremento del precio de venta del ganado adulto que ha pasado de un nivel promedio de S/. 90 a S/. 131.

¹² Estos, a su vez, se sostienen en la mayor producción de leche observada anteriormente.



Sin embargo, lo anterior se ha visto contrarrestado por la pérdida de dinamismo del mercado de la lana de ovino afectada por la crisis internacional y que repercutió en los productores beneficiarios mediante la disminución de sus precios de venta y, por consiguiente, en sus ingresos generados por la venta de este producto. Al respecto, se estima que los precios y los ingresos han caído en un 25% y 11%, respectivamente.

Cuadro 3: Ingresos familiares anuales obtenidos de la ganadería de ovinos.

Beneficiarios con ganado ovino	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
% beneficiarios con ganado ovino	63%	43%	-20%
Con ingresos por la actividad			
% beneficiarios con ganado ovino que registran ingresos por la actividad	87%	62%	-25%
Ingreso promedio obtenido	1,657	2,042	23%
Con ingresos por la venta de ganado en pie			
% beneficiarios con ganado ovino que registran ingresos por venta de animales	72%	56%	-16%
Ingreso promedio obtenido	1,692	2,038	20%
Con ingresos por la venta de subproductos			
% beneficiarios con ganado ovino que registran ingresos por venta de lana	81%	50%	-31%
Ingreso promedio obtenido	275	245	-11%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

En la ganadería de alpacas, los resultados son menos favorables ya que el ingreso promedio anual apenas ha crecido solamente en 4% en el 47% de criadores que registran ingresos.

En este caso, la coyuntura internacional ha sido un factor determinante para el desempeño de la cadena. Así, la crisis internacional del 2009 propició una contracción fuerte del mercado nacional que generó una caída del 80% en los precios de la fibra de alpaca respecto al año anterior. Aunque esta situación mejora en la campaña del 2010, las condiciones continúan siendo diferentes respecto a lo observado al inicio del Programa, es decir, en el 2007.

Se presume que la profunda caída de precios de la fibra generó incentivos en los criadores para dejar de producir fibra durante la última campaña debido a sus bajos precios (al inicio del Programa, 59% de criadores generaban ingresos por la venta de fibra de alpaca; hacia el final, sólo el 21%). Adicionalmente, aquellos que continuaron con la producción de fibra obtuvieron 6% menos ingresos que los obtenidos en el 2007; en realidad, la caída pudo ser mayor ya que los precios cayeron en un 30%; sin embargo, los que comercializaron lo hicieron en una cantidad promedio superior (en 29%) al estimado al inicio del Programa.

De otro lado, la situación sí habría mejorado para aquellos que han comercializado animales ya que su ingreso promedio se ha incrementado considerablemente (58%). Esto debido a que los precios de venta del ganado se han incrementado en un 46% para el ganado adulto, pasando de un precio de S/. 114 en el 2007 a S/. 166 en el 2010.



Por último, pareciera que los criadores han optado por especializarse en un rubro en particular al momento de generar ingresos, ya que sólo el 4% de criadores generan ingresos mediante la venta de ganado en pie y la producción de fibra, cuando antes eran un 59%.

Cuadro 4: Ingresos familiares anuales obtenidos de la ganadería de alpacas.

Beneficiarios con alpacas	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
% beneficiarios con alpacas	35%	28%	-7%
Con ingresos por la actividad			
% beneficiarios con alpacas que registran ingresos por la actividad	64%	47%	-17%
Ingreso promedio obtenido	1,954	2,036	4%
Con ingresos por la venta de ganado en pie			
% beneficiarios con alpacas que registran ingresos por venta de animales	59%	21%	-38%
Ingreso promedio obtenido	1,311	2,072	58%
Con ingresos por la venta de subproductos			
% beneficiarios con alpacas que registran ingresos por venta de fibra	64%	29%	-35%
Ingreso promedio obtenido	1,180	1,113	-6%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

b. Segundo indicador de objetivo específico

Indicador IOE1:

Al finalizar el Programa, el número medio de puestos de trabajo por familia directamente creados por la producción y comercialización de productos ganaderos y plantas medicinales, en 13 comunidades del Nor Yauyos, se ve incrementado, sobre un valor base de 3,2 puestos de trabajo como media por familia generados actualmente.

Situación basal:

3.2 personas empleadas por familia en el desarrollo de las actividades ganaderas y las plantas medicinales.

Situación final:

2.5 personas empleadas por familia en el desarrollo de las actividades ganaderas y las plantas medicinales.

Según información proporcionada por los beneficiarios, el 94% ha generado puestos de trabajo por la comercialización de los productos en las cadenas promovidas durante el 2010. Ello indicaría la presencia de un 6% de beneficiarios que habrían optado por otras alternativas económicas distintas a la actividad ganadera y a la de plantas medicinales.

De otro lado, entre quienes habrían continuado con el desarrollo de las actividades, la generación de puestos de trabajo tampoco habría experimentado una evolución positiva respecto al 2007, ya que el nivel de personas empleadas es menor en 22% al estimado en ese año.



Sin embargo, la disminución del empleo ha afectado principalmente al personal contratado no perteneciente al hogar ya que ahora son menos los hogares que emplea personal externo a la familia. Asimismo, ha afectado la participación de la mujer en el personal empleado debido a la mayor cantidad de hogares que habría dejado de emplear mujeres para el desarrollo de las actividades promovidas.

Cuadro 5: N° de empleos por familia en las actividades promovidas.

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Empleo total			
% beneficiarios que emplearon personas en las actividades promovidas	100%	94%	-6%
N° promedio de personas empleadas ¹³	3.2	2.5	-22%
Empleados totales según relación familiar			
a. Empleos ocupados por familiares			
- % beneficiarios que emplearon miembros del hogar	97%	85%	-12%
- N° promedio de miembros del hogar empleados	2.5	2.3	-8%
b. Empleos ocupados por personas contratadas			
- % beneficiarios que emplearon personal contratado (fuera del hogar)	47%	26%	-21%
- N° promedio de otras personas empleadas	1.7	1.7	0%
Empleados totales según género del trabajador			
a. Empleos ocupados por hombres			
- % beneficiarios que emplearon hombres	92%	86%	6%
- N° promedio de hombres empleados	2.0	1.5	-25%
b. Empleos ocupados por mujeres			
- % beneficiarios que emplearon mujeres	84%	73%	-11%
- N° promedio de mujeres empleados	1.6	1.4	-14%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

El descenso en la contratación del empleo responde principalmente a la reducción en la intensidad de trabajo en las actividades pecuarias, específicamente en el desarrollo de subproductos del ovino (lana) y la alpaca (fibra). Esto es evidente si consideramos que el porcentaje de criadores de ovino que produjeron lana fueron 57%, cuando en el año base fueron 83%; más evidente aun en la cadena de alpacas, donde apenas el 33% de los criadores produjo fibra frente al 75% que lo hicieron en el 2007.

En concreto, se observa que el empleo en la actividad pecuaria se observa a través de dos vías: la reducción de beneficiarios que generan empleos en esta actividad (8%) y el descenso de mano de obra empleada en aquellos que continúan generando empleos en la ganadería (18%).

Al respecto, los trabajadores más afectados son los contratados no pertenecientes del hogar ya que ahora son mucho menos los beneficiarios que contratan este tipo de mano de obra (25% en el 2010 frente a un 46% en el 2007). Sin embargo, entre los

¹³ Si ajustamos los promedios incluyendo a aquellos beneficiarios que no han generado puestos de trabajo, el empleo promedio en el momento base sería de 3.2 puestos de trabajo y en el momento final sería de 2.35 puestos de trabajo, con lo cual se estimaría un descenso del 27%.



beneficiarios que logran contratar mano de obra externa al hogar, continua empleando la misma cantidad de personas (2.1).

En este caso, los más afectados son los hombres que ven reducido sus empleos en 21%.

Cuadro 6: N° de personas empleadas en las actividades pecuarias.

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Empleos en actividades pecuarias			
% beneficiarios que emplearon personas en actividades pecuarias	99%	91%	
N° promedio de personas empleadas	2.8	2.3	-18%
Empleados en actividades pecuarias según relación familiar			
a. Empleos ocupados por familiares			
- % beneficiarios que emplearon miembros del hogar en actividades pecuarias	95%	80%	
- N° promedio de miembros del hogar empleados en actividades pecuarias	2.1	2.1	1%
b. Empleos ocupados por personas contratadas			
- % beneficiarios que emplearon personal fuera del hogar en actividades pecuarias	46%	25%	
- N° promedio de otras personas empleadas en actividades pecuarias	1.7	1.7	3%
Empleados en actividades pecuarias según género del trabajador			
a. Empleos ocupados por hombres			
- % beneficiarios que emplearon hombres en actividades pecuarias	92%	84%	
- N° promedio de hombres empleados en actividades pecuarias	1.8	1.4	-21%
b. Empleos ocupados por mujeres			
- % beneficiarios que emplearon mujeres en actividades pecuarias	82%	72%	
- N° promedio de mujeres empleadas en actividades pecuarias	1.4	1.3	-4%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Aunque el empleo generado por la actividad de las plantas medicinales ya era bajo al inicio del Programa (presente en el 28% de los beneficiarios y empleando un promedio de 1.7 personas por beneficiario), éste se ha visto reducido aún más, ya que, ahora, son menos los hogares que generan empleos por esta actividad.

En este caso, por ser una actividad realizada principalmente por las mujeres miembros del hogar, son éstas las principales afectadas. Así, se observa que el porcentaje de hogares que generan empleos para mujeres se ha reducido de 22% a 8% y el porcentaje de hogares que emplean miembros de hogar se ha reducido de 28% a 14%.



Cuadro 7: N° de personas empleadas dentro del hogar en la producción y recolección de plantas medicinales.

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Empleos en plantas medicinales			
% beneficiarios que emplearon personas en plantas medicinales	28%	14%	-14%
N° promedio de personas empleadas en plantas medicinales	1.7	1.6	-6%
Empleados en plantas medicinales según relación familiar			
c. Empleos ocupados por familiares			
- % beneficiarios que emplearon miembros del hogar en plantas medicinales	28%	14%	-14%
- N° promedio de miembros del hogar empleados en plantas medicinales	1.6	1.6	-2%
d. Empleos ocupados por personas contratadas			
- % beneficiarios que emplearon personal fuera del hogar en plantas medicinales	1.3%	0.4%	-0.9%
- N° promedio de otras personas empleadas en plantas medicinales	1.3	1.0	-23%
Empleados en plantas medicinales según género del trabajador			
c. Empleos ocupados por hombres			
- % beneficiarios que emplearon hombres en plantas medicinales	19%	12%	-7%
- N° promedio de hombres empleados en plantas medicinales	1.2	1.1	-5%
d. Empleos ocupados por mujeres			
- % beneficiarios que emplearon mujeres en plantas medicinales	22%	8%	-14%
- N° promedio de mujeres empleadas en plantas medicinales	1.2	1.1	-8%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

3.2. Alcance de resultados (Componentes Sectoriales).

3.2.1. Componente 1: Aprovechamiento sostenible y manejo integral adecuado de los recursos naturales.

Objetivo del componente:

Las familias de 13 comunidades del Nor Yauyos aprovechan sus recursos naturales de forma sostenible, mediante un manejo integral adecuado.

IO1.1. Al finalizar el Programa, 4500 Ha. de pastos naturales comunales en las comunidades de Huantán, Laraos, Tomas y Huancachi, se encuentran bajo manejo adecuado.

Situación basal:

sobre un valor base de 0.00 Ha.

Situación final:

3,800.7 Ha. de pastos naturales cercadas y 986,7 Ha con potreros instalados.



De acuerdo a lo manifestado por el equipo técnico del Programa, para que las áreas de pastos naturales se encuentren bajo manejo adecuado deben cumplirse dos condiciones: i) que las áreas se encuentren debidamente cercadas externamente (cerco perimétrico externo) e internamente (cercado de potreros); y ii) se realice la rotación de pastos entre potreros.

Al respecto, se han recogido los siguientes datos de los informes de seguimiento del socio local y de las entrevistas con las granjas comunales. Ver cuadro.

Comunidad	Unidad de Producción	Cercado externo	Cercado interno	Nº de potreros instalados	Rotación de pastos	
					Entre canchadas	Entre potreros
Tomas	Contadera	100%	Sí	2	Sí	Sí
	Churupampa	100%	Sí	7	Sí	Sí
	Sinhua	100%	Sí	4	Sí	Sí
Atcas	Huarcapallca I	100%	No	-	Sí	No
	Huarcapallca II	100%	No	-	Sí	No
	Islas	32%	No	-	Sí	No
Huantán	Chuspampa	100%	Sí	1	No	Sí
	Yuncash	50%	Sí	7	Sí	Sí
Huancachi	Huascacocha	84%	Sí	4	No	Sí
Laraos	Viscollo	88%	Sí	3	Sí	Sí
Tinco	Coriac	36%	Sí	1	Sí	No
Miraflores	Coya	92%	No	-	Sí	No
Vilca	Pacchapata	100%	No	-	Sí	No
	Ninabamba	13%	No	-	Sí	No
Alis	Chupurume	87%	Sí	6	Sí	Sí
Vitis	Cochas Ayllu	70%	No	-	Sí	No
TOTAL		67%		35		

Los datos observados en el cuadro indican lo siguiente:

- Se han logrado cercar un total de más de 3,800.7 Ha. de pastos naturales en 15 unidades de producción pertenecientes a 10 comunidades (Tomas, Atcas, Laraos, Huantán, Huancachi, Tinco, Alis, Miraflores, Vitis, Vilca) . (Ver detalle en IR1.3.2)
- En 6 de estas comunidades (Tomas, Huantán, Laraos, Tinco, Alis y Huancachi) se tienen 986,7 Ha. cercadas internamente (potreros). En estas comunidades, las granjas comunales a cargo de estas áreas están ya realizando la rotación de pastos entre potreros (sólo a excepción de la comunidad de Tinco que aún no lo implementa)
- En las comunidades restantes (Atcas, Miraflores, Vitis, Vilca) se realiza la rotación entre canchadas (o unidades de producción).

En consecuencia, de acuerdo a la definición dada, vemos que el manejo adecuado de las áreas de pastos naturales se viene dando con mayores avances en las comunidades que ya cuentan con los potreros instalados y que vienen implementando la rotación de pastos entre estos potreros.

Sin embargo, son varios aspectos los que aún quedan pendientes por mejorar para garantizar el manejo adecuado de estas áreas de pastos. En la mayoría de casos está pendiente culminar el cercado perimétrico y la instalación de potreros; además está



pendiente implementar una adecuada rotación de los pastos y otras prácticas complementarias que ayuden a mejorar la disponibilidad y calidad de los mismos.

En cualquier caso, es imposible avanzar en el manejo adecuado de estas áreas si no se culmina con el cercado y la instalación de potreros, y para ello, la principal limitante son los altos costos de inversión vinculados. En ese sentido, el socio local continúa incidiendo en el tema principalmente con los Gobiernos Locales buscando lograr involucrarlos en mayor medida en el aporte de financiamiento para la instalación de estas infraestructuras.

IO1.2. Al finalizar el programa, se encuentran protegidas un mínimos de 3 fuentes de agua en las comunidades de Miraflores, Laraos y Tinco (una fuente por microcuenca), sobre un valor base de cero fuentes de agua protegidas actualmente en las 13 comunidades beneficiarias.

Situación basal:

Ninguna fuente de agua protegida en la zona de intervención.

Situación final:

Se han logrado proteger 3 fuentes de agua en las comunidades de Miraflores, Vitis y Huancachi.

En las tres fuentes de agua protegidas se observan las siguientes características:

Comunidad	Nombre de la fuente	Área cercada (Ha.)	Uso principal de la fuente de agua	Tipo de vegetación presente en el área
Huancachi	Winsopuquio	8.4	Consumo humano	Principalmente pastos y en menor medida arbustos.
Miraflores	Yanacancha	7.43	Riego y consumo humano.	Vegetación herbácea con poca presencia de arbustos.
Vitis	Chaupinpuquio	0,3	Consumo humano	Vegetación arbustiva y herbácea.

Durante la visita de evaluación se pudo conversar con autoridades de estas 3 comunidades a quienes les preguntamos su opinión sobre los beneficios de la protección de estas fuentes de agua. Todos coincidieron en señalar que el cercado de estas fuentes les permitirá mantener la disponibilidad y mejorar la calidad del agua para el consumo de la población, favoreciendo el cuidado de su salud. Se observa además que son las mujeres las que se sienten más aliviadas con la protección de estas fuentes de agua, pues son ellas las que hacen uso de esta agua para la preparación de los alimentos y son quienes observan en mayor medida los efectos del agua contaminada en las infecciones diarreicas que atacan la salud de sus hijos. Por otro lado, se señala también que el cercado de estas fuentes favorece el crecimiento de la vegetación en esta áreas, en el caso de Huancachi por ejemplo, el presidente comunal señala que ya se puede observar que el pasto dentro del área cercada se encuentra en mejor estado que en las áreas fuera del cerco.

Sin embargo, es evidente que hace falta asegurar la adecuada gestión de estas áreas empezando por su intangibilidad. Está pendiente por parte de las autoridades (se han comprometido a ello) promulgar una ordenanza que prohíba el ingreso personas y animales a dichas áreas. En el caso de la comunidad de Huancachi se ha observado



que algunos de los productores(as) continúan haciendo ingresar a sus animales a estas áreas para que consuman el pasto. Por tanto, estas normas son necesarias se den en el menor plazo posible y que además establezcan sanciones específicas para quienes las infrinjan.

De igual modo está pendiente por parte del socio local, realizar un estudio de base del estado actual del recurso agua dentro del área protegida para su posterior monitoreo, y desarrollar las acciones correspondientes para promover la adecuada utilización del recurso a través de infraestructura de manejo y el fortalecimiento de la organización de la comunidad para una adecuada gestión.

IO1.3. Al finalizar el Programa, se han reforestado 40 Ha. de bosques comunales en las comunidades de Carania, Vitis, Laraos y Huantán.

Situación basal:

0 Ha. reforestadas en las 13 comunidades beneficiarias.

Situación final:

Se han reforestado en las 13 comunidades un total de 74,1 Ha. de bosques: 44,1 Ha de bosques comunales y 30 Ha de áreas pertenecientes a productores(as) individuales.

El área total reforestada con el Programa asciende a un total de 73.11 Ha, por encima de la meta propuesta de 40 Ha. De este total, 44.1 hectáreas corresponden a áreas comunales (59,5%) y 30 hectáreas a parcelas de agricultores individuales (40,5%). La sobrevivencia de las plantaciones es razonablemente alta, de aprox. 70%. Si consideramos el promedio nacional de 60% para plantaciones efectuadas a nivel comunal, los resultados son muy positivos. Cabe destacar además que todas estas áreas se encuentran debidamente cercadas lo que es un requisito indispensable para garantizar la sobrevivencia de las plantaciones.

Como se observa, el Programa trabaja con una estrategia mixta de repoblamiento forestal, incluyendo plantaciones a nivel comunal, y también a nivel de productores(as) Individuales. Esta estrategia se considera bastante apropiada, pues el repoblamiento forestal en áreas comunales usualmente enfrenta limitaciones. El cuidado y seguimiento de las plantaciones suelen diluirse más fácilmente. Plantaciones efectuadas en áreas particulares suelen tener mejores porcentajes de supervivencia y desarrollo, como resultado del cuidado y seguimiento individual. Por lo tanto, es preciso considerar ambos componentes, aunque también es necesario desarrollar estrategias diferenciadas para cada caso.

En cuanto a las especies plantadas y sus objetivos, se han considerado las necesidades manifestadas por las propias comunidades, productores y productoras. En tal sentido se ha optado por matizar el establecimiento de especies nativas y exóticas, plantando unas especies forestales con fines productivos (madera, frutos, taninos, etc.) y otras con fines de protección del ambiente y aseguramiento de la sostenibilidad ecológica.

Las especies introducidas como eucalipto y pino, responden a las demandas específicas de las comunidades, quienes requieren de recursos maderables en el corto plazo para distintos usos. En el caso particular de las mujeres, por ejemplo, existe una alta demanda de recursos para leña.



No obstante, es importante tener en cuenta que estas especies introducidas, al igual que cualquier otro árbol, pueden generar problemas cuando se planta en lugares no apropiados. En ese sentido es necesario desarrollar criterios para el establecimiento de especies exóticas como los Eucaliptos en los suelos más marginales, dejando las zonas con condiciones menos limitantes para otras especies arbóreas.

De otro lado, el Programa ha promovido acertadamente el uso de la agroforestería como alternativa de desarrollo forestal. Los árboles acompañantes de los cultivos agrícolas y los sistemas pecuarios, brindan sus productos y beneficios sin interferir con los ciclos agropecuarios, aportando además beneficios ambientales. Así, la agroforestería bajo diseños que se adaptan a la tradición de uso local constituye una valiosa alternativa para el repoblamiento forestal con fines productivos y ambientales. En tal sentido, es pertinente enfatizar el uso de agroforestería como vía de reforestación y desarrollo forestal, bajo diseños tales como los cercos vivos, barreras vivas, cultivos mixtos forestales y agrícolas, silvopasturas y otros.

Resultados del Componente 1:

Resultado 1.1.

Las familias campesinas cuentan con mejores capacidades técnicas en el manejo adecuado y uso sostenible de sus recursos naturales.

IR1.1.1. Al finalizar el Programa, el 45% de las familias beneficiarias realizan al menos 4 de las 5 prácticas promocionadas de manejo y uso adecuado de pastos, agua y bosques (zanjas de infiltración, rotación de pastos, reforestación, deshierbo y construcción de cercos).

Situación basal:

El 30% de las familias beneficiarias realizan al menos 4 de las 5 prácticas promocionadas de manejo y uso adecuado de pastos, agua y bosques (zanjas de infiltración, rotación de pastos, reforestación, deshierbo y construcción de cercos).

Situación final:

Más del 54% de las familias beneficiarias realizan 4 de las 5 prácticas recomendadas (rotación de pastos, cercos, reforestación y deshierbo). Las zanjas de infiltración son aplicadas por un 30% de las familias.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a productores y productoras, el 91% conoce alguna práctica de conservación de recursos naturales. En promedio, cada productor(a) conoce entre 7 y 8 prácticas.

Hogares que conoce alguna práctica de conservación de recursos naturales

Prácticas	M.C. Alis-Tomas		M.C. Miraflores-Vitis-Huancaya		M.C. Carania-Laraos-Huantan		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No conoce	25	15.9%	15	9.2%	9	4.6%	48	9.5%
Conoce	130	84.1%	143	90.8%	185	95.4%	459	90.5%
Total	155	100.0%	158	100.0%	194	100.0%	507	100.0%

Fuente: Encuesta a hogares de productores y productoras.

Cantidad de prácticas de conservación de recursos naturales que conocen los hogares



Microcuenca	Media	Mínimo	Máximo
M.C. Alis-Tomas	7.46	.00	11.00
M.C. Miraflores-Vitis-Huancaya	7.97	.00	11.00
M.C. Carania-Laraos-Huantan	8.11	.00	11.00
Total	7.87	.00	11.00

Fuente: Encuesta a hogares de productores y productoras.

De los productores y productoras que manifiestan conocer estas prácticas, el 87% realiza alguna. En promedio, cada familia realiza unas 6 prácticas de conservación.

Hogares que realizan alguna práctica de conservación de recursos naturales

	M.C. Alis-Tomas		M.C. Miraflores-Vitis-Huancaya		M.C. Carania-Laraos-Huantán		Total	
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
No realiza	39	25.4%	19	12.3%	6	3.1%	65	12.8%
Realiza	116	74.6%	139	87.7%	188	96.9%	442	87.2%
Total	155	100.0%	158	100.0%	194	100.0%	507	100.0%

Fuente: Encuesta a hogares de productores y productoras.

Cantidad de prácticas de conservación de recursos naturales que realizan los hogares

Microcuenca	Media	Mínimo	Máximo
M.C. Alis-Tomas	5.11	.00	11.00
M.C. Miraflores-Vitis-Huancaya	6.97	.00	11.00
M.C. Carania-Laraos-Huantán	6.63	.00	11.00
Total	6.27	.00	11.00

Fuente: Encuesta a hogares de productores y productoras.

De las 5 prácticas promocionadas 4 (rotación de pastos, cercos, reforestación y deshierbo) vienen siendo aplicadas por más del 54% de las familias beneficiarias. La práctica de zanjas de infiltración es aplicada sólo por el 30% de las familias.

Hogares según tipo de prácticas de conservación de recursos que realiza

	M.C. Alis-Tomas		M.C. Miraflores-Vitis-Huancaya		M.C. Carania-Laraos-Huantán		Total	
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
Andenería o terrazas de formación lenta.	43%	57%	25%	75%	15%	85%	27%	73%
Zanjas de infiltración .	66%	34%	67%	33%	75%	25%	70%	30%
Rotación de canchadas	67%	33%	12%	88%	31%	69%	36%	64%
Cercos o apotrerramiento .	66%	34%	31%	69%	43%	57%	46%	54%
Deshierbo de pastos.	31%	69%	15%	85%	25%	75%	24%	76%



	M.C. Alis-Tomas		M.C. Miraflores-Vitis-Huancaya		M.C. Carania-Laraos-Huantán		Total	
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
Reforestación .	26%	74%	17%	83%	14%	86%	18%	82%
Cercado.	48%	52%	31%	69%	35%	65%	38%	62%
Riego.	35%	65%	29%	71%	26%	74%	30%	70%
Mantenimiento de hoyos	69%	31%	55%	45%	55%	45%	59%	41%
Protección contra helada .	75%	25%	72%	28%	74%	26%	74%	26%
Deshierbo de bosques.	52%	48%	48%	52%	42%	58%	47%	53%

Fuente: Encuesta a hogares de productores y productoras.

Con estos resultados se observa que la meta propuesta por el Programa ha sido superada por mucho. No obstante, cabe notar que los cambios producidos en la aplicación de estas prácticas, han incidido principalmente en la práctica de la reforestación, la cual es practicada actualmente por el 82% de las familias beneficiarias, contra un 47% señalado en el estudio de base.

Como parte del mantenimiento de las áreas reforestadas, se preguntó también por la realización de las prácticas de mantenimiento de hoyos, deshierbo de bosques y protección contra heladas. La primera se realiza en un 41% de los casos, la segunda en un 53% y la tercera sólo en un 26%. Esto señala que las familias que vienen poniendo en práctica la reforestación, van también mejorando sus capacidades para asegurar el adecuado mantenimiento de dichas áreas. De todas maneras, es necesario incidir un poco más en la práctica de protección contra heladas, pues la helada es una de las causas más comunes de mortandad de las plantaciones.

De otro lado, en cuanto a las prácticas de conservación de pastos vemos que sólo se han producido cambios en cuanto a la práctica de deshierbo que inicialmente la practicaba sólo el 42% de las familias y ahora la practica un 76%. No se han producido cambios en cuanto a la práctica de rotación y construcción de cercos, lo cual de acuerdo a lo manifestado por los productores(as) y el equipo técnico, tiene como causa las limitaciones en cuanto a recursos para la implementación de infraestructura.

IR1.1.2. Al 3er año del Programa, al menos el 40% de los promotores y promotoras capacitados conforman los Comités Comunales de Recursos Naturales (CORENAS) y participan de las asambleas comunales tratando temas sobre el manejo y uso adecuados de sus recursos naturales.

Situación basal:

El valor base para este indicador es de 0. De los promotores capacitados hasta la fecha ninguno ha tenido responsabilidades en manejo de Recursos Naturales.

Situación final:

El 95% de los promotores y promotoras formados(as) por el Programa forman parte actualmente de los CORENA, siendo esta organización el mecanismo a través del cual median sus actividades de capacitación y apoyo a su comunidad y municipio.



El Programa ha logrado formar un total de 51 promotores y promotoras en temas de manejo y uso adecuado de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente, con una alta participación de mujeres (39%).

Promotores y promotoras formados en la zona de intervención del Programa.

Comunidad	Nº de promotores	Nº de promotoras	Total
Laraos	04	-	04
Carania	02	03	05
Huantan	02	04	06
Tomas	05	02	07
Huancachi	02	01	03
Alis	02	01	03
Tinco	01	02	03
Huancaya	02	03	05
Miraflores	05	01	06
Vitis	06	03	09
Total	31	20	51

El 95% de estos promotores y promotoras forman parte actualmente de los CORENA, haciendo de esta organización el espacio y mecanismos a través del cual estos promotores y promotoras logran desarrollar en mayor medida sus actividades de sensibilización, capacitación, apoyo y asesoría (a comunidades y municipios), en actividades de reforestación, manejo de residuos sólidos y establecimiento/gestión de las REPANA.

Sin embargo, es de resaltar que el Programa ha logrado involucrar en la conformación de los CORENA no sólo la participación de los promotores(as) formados(as) en el tema de recursos naturales y medio ambiente, sino también a los promotores y promotoras formados en el área pecuaria y a los guardaparques del SERNANP (como asistentes técnicos).

Cabe destacar también la importante participación de las mujeres en estos CORENA, la cual se ve fortalecida por su participación en los talleres de mujeres líderes.

Durante la visita de evaluación se entrevistaron a miembros de 5 de los CORENA conformados; en el siguiente cuadro podemos ver el detalle de los miembros que conforman estos CORENA.

Participantes de los CORENA de las comunidades de Tomas, Miraflores, Tinco, Alis y Huantán.

Comunidad	Miembros participantes de los CORENA			Promotores de otras áreas
	Total	Varones	Mujeres	
Tomas	10	6	4	2 promotores y 1 promotora pecuarios. 2 guardaparques del SERNANP. 4 participantes de talleres de mujeres líderes.
Miraflores	7	5	2	2 promotores pecuarios. 2 guardaparques del SERNANP. 2 participantes de talleres de mujeres líderes.
Tinco	6	3	3	2 promotores pecuarios. 1 guardaparques del SERNANP. 3 participantes de talleres de mujeres líderes.
Vitis	10	6	4	2 promotores pecuarios. 2 guardaparques del SERNANP. 2 participantes de talleres de mujeres líderes.



Huantán	9	2	7	1 promotor pecuario 2 guardaparques del SERNANP. 2 participantes de talleres de mujeres líderes.
---------	---	---	---	--

En cuanto al funcionamiento de los CORENA y las actividades que vienen realizando, se hace la observación en detalle en el análisis del Resultado 1.2. IR1.2.1.

Resultado 1.2.

Las comunidades campesinas implementan instrumentos de gestión que favorecen el uso sostenible de sus recursos naturales.

Indicadores:

IR1.2.1. Al finalizar el segundo año, se han conformado 13 Comités Comunales de Gestión de Recursos Naturales en 13 comunidades del Nor Yauyos.

Situación basal:

El valor base para este indicador es de 0, no se ha constituido ningún Comité de Recursos Naturales en ninguna de las comunidades beneficiarias.

Situación final:

Dentro de las 13 comunidades de intervención, 12 (a excepción sólo de la comunidad de Piños) han conformado su respectivo CORENA.

El Programa ha logrado incidir en la conformación de CORENA en casi la totalidad de sus comunidades de intervención. En el caso de la comunidad de Piños, el CORENA no ha sido conformado porque ninguno de sus miembros ha participado de la formación de promotores(as) y sólo un ha participado de los cursos de capacitación a productores, con lo cual no existen las condiciones de participación necesarias para la conformación de este comité.

Para los 5 CORENA entrevistados, ninguno cuenta aún con personería jurídica, aunque sí todos cuentan con su respectiva acta de constitución y estatutos, y la mayoría tiene un reglamento. En cuanto a la formalización mediante la correspondiente inscripción en Registros Públicos, sólo el CORENA de la comunidad de Tomas manifiesta tener la intención de realizarlo. Los demás CORENA no tienen claridad aún de los beneficios de formalizarse y sienten que aún no han logrado la participación necesaria de sus miembros y el reconocimiento suficiente de sus comunidades para dar ese siguiente paso.

Precisamente, no todos los CORENA cuentan aún con el reconocimiento oficial por parte de las autoridades comunales y gobiernos locales; aunque PROSIP Valle Grande ha enviado una carta comunicando la conformación de estos CORENA y presentando a sus miembros a las comunidades y municipios, son pocos los que han emitido hasta el momento un documento formal en el que se haga el reconocimiento de estos CORENA como una organización más de la comunidad.

Los datos recogidos para los 5 CORENA entrevistados, respecto de su constitución y reconocimiento se observan en el siguiente cuadro.

Comunidad	Fecha de constitución	Documentos formales con los	Reconocimiento oficial	
			De la comunidad	Del municipio



		que cuenta		
Tomas	Noviembre de 2009	Estatutos Reglamento	Sí, mediante un acta que lo reconoce como organización de base.	Sí, mediante un acta similar a la de la comunidad.
Miraflores	Julio de 2009	Estatutos Reglamento	Sí, mediante acta comunal.	Sí, mediante un acta de reconocimiento.
Tinco	Mayo de 2010	Estatutos Reglamento	No existe un documento propio de la comunidad que lo reconozca.	No.
Vitis	Diciembre de 2009	Estatutos Reglamento	Sí, en el libro de actas comunal	No.
Huantán	No precisa	Estatutos No tiene reglamento.	No.	No.

En cuanto al rol que cumplen estos CORENA en su comunidad, los 5 CORENA entrevistados manifiestan tener claridad en que su función es promover la conservación de los recursos naturales y del medio ambiente a través de:

- Apoyo a su comunidad y municipio en las actividades de reforestación, manejo de residuos sólidos y protección de fuentes de agua (establecimiento de REPANA)
- Monitoreo de las actividades que pudieran estar ocasionando la depredación de los recursos y/o contaminación del ambiente.
- Capacitación a la comunidad en general en el manejo adecuado de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente.
- Difusión de estos temas en las escuelas.

Precisamente, en el cumplimiento de estas funciones, los CORENA han venido brindando apoyo a sus comunidades y municipios en actividades de capacitación, reforestación, gestión de residuos sólidos, compostaje y protección de fuentes de agua. Ver el siguiente cuadro.

Comunidad	Actividades realizadas por el CORENA		
	Con la comunidad	Con el municipio	Con otras organizaciones
Tomas	Delimitación de área de reforestación con prohibición de entrada de animales. Capacitación a comuneros y comuneras (réplicas).	Manejo de residuos sólidos. Compostaje.	Gestión del módulo de residuos sólidos (con la Mina Corona)
Miraflores	Reforestación. Protección de una fuente de agua (REPANA).	Reforestación. Manejo de residuos sólidos. Protección de una fuente de agua (REPANA).	Gestión del módulo de residuos sólidos (con la Mina Corona)
Tinco	Reforestación. Capacitación en la escuela. Campañas de limpieza/reciclaje.	Ninguna.	Gestión de un módulo de residuos sólidos (con la Mina Corona)
Vitis	Reforestación. Capacitación (réplicas) a la	Manejo de residuos sólidos.	Ninguna.



	comunidad e instituciones educativas. Protección de una fuente de agua (REPANA).	Protección de una fuente de agua (REPANA).	
Huantán	Reforestación. Capacitación (réplicas) a la comunidad.	Jornada de limpieza.	Jornada de limpieza (con el Comité de Vaso de Leche)

Cabe destacar que en el caso de la comunidad de Tomas, el CORENA ha logrado además contar con el apoyo del municipio para la facilitación de un local y ha logrado incidir en la aprobación de dos normas, una que prohíbe el arrojado de desechos al río y otra que establece el recojo de la basura dos veces por semana.

No obstante se observa la participación de los CORENA en las diferentes actividades mencionadas, sus miembros señalan algunas limitaciones en su actual funcionamiento:

- No existe una participación suficientemente activa de todos los miembros del CORENA. En los casos de los CORENA de Vitis y Huantán se señala que no están funcionando adecuadamente, debido a la falta de compromiso de sus integrantes.
- Por otro lado, el CORENA no participa como tal en las asambleas comunales. Por un lado, no todos los miembros de CORENA están facultados a participar de las asambleas, pues según las normas sólo participan los miembros varones y mujeres que son comuneros o comuneras reconocidos(as). Y por otro, los miembros que participan no lo hacen a nombre del CORENA sino como miembros comuneros(as). En este aspecto quienes se ven más limitadas son las mujeres, pues son pocas las que son reconocidas como comuneras.
- Los CORENA carecen de recursos, herramientas y materiales para realizar sus actividades en campo y capacitar de manera práctica a la comunidad.
- El apoyo brindado por las autoridades comunales y municipales es aún bastante débil. En el caso del municipio el apoyo con recursos se ve limitado porque los CORENA no cuentan con personería jurídica que los identifique como una organización formal de la comunidad.
- Algunas autoridades y mayormente los(as) productores(as) muestran todavía una mayor desconfianza en las capacidades de los promotores(as) y no se les considera personas calificadas para prestar asistencia técnica en estas actividades.

Por otro lado, se observan dificultades en cuanto al establecimiento de la estructura organizativa del CORENA y más aún en la definición de mecanismos de coordinación con las autoridades comunales, organizaciones de base y municipios, lo cual limita su mayor participación y los impactos que ésta pudiera generar.

IR1.2.2. Al segundo año de ejecución del Programa, 13 comunidades del Nor Yauyos cuentan con planes de manejo integral de sus recursos naturales.

Situación basal:

En la actualidad ninguna comunidad cuenta con planes de manejo integral de sus recursos naturales.

Situación final:

Sin cambios.



Los planes de manejo integral de los recursos naturales para las 13 comunidades beneficiarias no han sido elaborados por las razones señaladas en el capítulo anterior.

Finalizada la intervención, se cuenta con los diferentes instrumentos de gestión elaborados con el Programa (planes de desarrollo comunal, planes de mejoramiento genético, estudio de pastos, de recursos forestales y planes de granjas comunales) en cada uno de los cuales se identifican objetivos explícitos y estrategias relacionados a la gestión sostenible de los recursos naturales.

Sin embargo, el objetivo de los planes de manejo integral de recursos naturales es promover dentro de las comunidades una gestión sostenible del conjunto de los recursos naturales existentes dentro de su territorio (pastos, agua, bosques, suelos), tomando en cuenta a su vez el conjunto de las actividades productivas que se realizan en él. Dada la importancia del tema, el socio local mantiene el compromiso a futuro de apoyar a las comunidades en la elaboración de estos instrumentos.

Para tal efecto, los instrumentos de gestión con los que ya se cuenta aportan insumos importantes para la elaboración de estos planes de manejo de recursos naturales. De todas maneras queda pendiente la realización de un estudio a nivel de los recursos hídricos que aporte los insumos faltantes para el diseño de estrategias en cuanto a la gestión del recurso agua.

Por otro lado, es importante que el socio local revise el enfoque conceptual y metodológico que se deberá seguir en la elaboración de estos planes, de tal manera que se articulen adecuadamente con los criterios y estrategias señalados en los diferentes instrumentos de gestión que ya se vienen implementando en la zona, no sólo los aportados por el Programa, sino también otros como el Plan Maestro de la Reserva Paisajística del Nor Yauyos-Cochas y el Plan Estratégico de la CODENY que ha sido recientemente actualizado.

IR1.2.3. Al finalizar el Programa, un mínimo de 8 comunidades se encuentran implementando sus planes comunales de manejo de los recursos naturales con normas y sanciones establecidas y jornadas programadas de trabajo comunal.

Situación basal:

Ninguna comunidad cuenta con planes de manejo de recursos naturales.

Situación final:

Sin cambios.

Ver IR1.2.2.

Resultado 1.3.

Las comunidades campesinas mejoran sus condiciones de infraestructura y equipamiento para el manejo y uso sostenible de sus recursos naturales.

IR1.3.1. Al finalizar el Programa se encuentran en funcionamiento un mínimo de 10 sistemas de riego en 10 comunidades del Nor Yauyos.

Situación basal:

En la actualidad ninguna comunidad tiene sistemas de riego en buen funcionamiento.



Situación final:

Se encuentran en funcionamiento 10 sistemas de riego en un total de 7 comunidades de intervención.

Los 10 sistemas de riego implementados con el Programa, favorecen un total de 52,23 Ha de terrenos de cultivo de pastos (12,73 Ha.), cultivos andinos (27,27 Ha) y áreas reforestadas (12,23 Ha).

Durante la visita de evaluación pudimos entrevistar a 4 de los comités de riego que se han visto beneficiados con estas obras. Tres de ellos aprovechan el agua para el cultivo de pastos, 2 para el cultivo de tubérculos y hortalizas y 1 para abastecer 2 bebederos para el ganado vacuno. Todos señalan que estos sistemas permiten efectivamente hacer un mejor aprovechamiento del recurso.

Comunidad	Nº de usuarios	Nº de Ha bajo riego	Uso	Situación antes de la obra	Cambios percibidos con las obras
Vitis	20 (4 mujeres)	4	Pastos, hortalizas, tubérculos.	Se usaba un canal de piedra y cemento, pero se perdía mucha agua. No había una distribución adecuada.	No se pierde agua, llega el agua hasta donde antes no había. Se distribuye mejor mediante el uso de válvulas.
Miraflores	85 (8 mujeres)	---	2 bebederos para ganado vacuno.	No se aprovechaba el agua para dar de beber a los animales.	Se tiene agua disponible para los animales.
Huancaya	90 (18 mujeres)	2	Pastos	Se regaba por inundación y se desperdiciaba el agua, produciéndose además erosión del suelo.	Se capta toda el agua y se provecha mejor. No se erosiona el terreno.
Huantán	300 (40% mujeres)	50	Pastos, hortalizas.	Se usaba canal de tierra y se filtraba el agua.	Se mejora la captación, llega más agua y se distribuye de mejor manera.

Todos estos sistemas implementados se encuentran hasta el momento operativos. Sin embargo, aún necesitan complementarse con trabajos que mejoren el riego al interior de cada una de las parcelas de los usuarios y usuarias.

Por otro lado, el socio local ha estado incidiendo en el último período en la capacitación de promotores de riego. Sin embargo, aún no se observan los impactos de dicha capacitación en la organización de los comités, la mejora de las actividades de mantenimiento y operación de las obras de riego. Los 4 comités entrevistados señalaron realizar sólo actividades de limpieza para el mantenimiento de las obras.

IR1.3.2. Al segundo año del Programa se encuentran cercadas un total de 2400 Ha. de pastos naturales comunales en las comunidades de Huantán y Laraos; y al tercer año se han cercado 2100 Ha más en las comunidades de Tomas y Huancachi.

Situación basal:

El valor base es de 14 Ha. cercadas en las comunidades de Carania y Huantán.



Situación final:

Se encuentran cercadas un total de 3,800.7 Ha. de pastos naturales en 10 comunidades de intervención, llegando a un 84% de la meta propuesta.

Como ya se comentó en el análisis de las estrategias, el Programa planteó inicialmente trabajar el cercado de pastos naturales sólo en 4 comunidades que ya contaban con sus respectivos estudios agrotoedafológicos en granjas. Sin embargo, dadas las condiciones de organización y participación de las comunidades, se optó por trabajar esta actividad con 10 de ellas, beneficiando a una mayor población.

Finalizada la intervención, se ha logrado cercar un total de más de 3,800 Ha. de pastos naturales en un total de 15 unidades de producción ganadera¹⁴. El área cercada representa el 67% del área total de estas unidades de producción ganadera las cuales suman más de 5,685 Ha. de pastos naturales.

Comunidad	Unidad de Producción	Área total	Área Cercada	
			Total Ha	%
Tomas	Contadera	814,7	814,7	100%
	Churupampa	7,83	7,83	100%
	Sinhua	59,85	59,85	100%
Atcas	Huarcapallca I	12,43	12,43	100%
	Huarcapallca II	88,4	88,4	100%
	Islas	161,12	52,29	32%
Huantán	Chuspampa	20,87	20,87	100%
	Yuncash	1641,13	821,31	50%
Huancachi	Huascacocha	250,51	210,58	84%
Laraos	Viscollo	883,51	776,14	88%
Tinco	Coriac	609,37	220,25	36%
Miraflores	Coya	440,48	405,27	92%
Vilca	Pacchapata	133,35	133,35	100%
	Ninabamba	416,93	54,15	13%
Alis	Chupurume	132,65	114,91	87%
Vitis	Cochas Ayllu	11,9	8,35	70%
TOTAL	16 unidades de producción	5685,03	3800,68	67%

Como puede verse en el cuadro siguiente, gracias al Programa, casi la mitad (7) de estas áreas de producción se encuentran ya completamente cercadas (al 100%), en las comunidades de Tomas, Atcas, Huantán y Vilca. Otras tres se encuentran cercadas en más del 80%; y las 5 restantes se han cercado entre un 30 y 50%.

El cercado de estas áreas posibilitará la implementación de sistemas de pastoreo adecuados, permitiendo la recuperación de las áreas degradadas e incrementando la

¹⁴ Áreas de terrenos comunales destinados al uso de las granjas comunales.



disponibilidad y calidad de los pastos naturales, lo que a su vez repercute en una mejora de los índices productivos y reproductivos del ganado.

3.2.2. Componente 2: Mejora de la rentabilidad de las actividades productivas.

Para este segundo componente y para una mejor lectura de los logros del Programa, los resultados e indicadores se han ordenado por cadenas productivas.

Cadena del ganado de alpacas

Hacia el final del Programa, los beneficiarios con alpacas representan el 28% del total de beneficiarios del Programa, 7% menos que el porcentaje observado al inicio del Programa. Aunque esta diferencia no es muy grande, esto podría significar que existen ciertas diferencias en las características del grupo que efectivamente fue receptor de los servicios del Programa respecto al grupo inicialmente previsto.

Si observamos el tamaño promedio del hato alpaquero, vemos que éste era mayor en el grupo objetivo inicial (en promedio, tenían 53 cabezas de alpacas) en comparación al grupo beneficiario final del Programa (en promedio, tienen 40 cabezas de Programa).

Esto puede indicar que el Programa ha tenido una mayor presencia en los pequeños criadores de ganado alpaquero. Efectivamente, al final del Programa, el 56% de los beneficiarios con alpacas atendidos son criadores pequeños (tienen como máximo 25 cabezas de alpacas)¹⁵.

Cuadro 8: Características de los productores beneficiarios que tienen alpacas

	Situación inicial	Situación Final
	A	B
Total beneficiarios	750	507
Beneficiarios con alpacas	262	140
% Beneficiarios con alpacas	35%	28%
N° promedio de alpacas	53	40

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

c. Primer indicador del resultado 1 de componente

Indicador IR2.1.1.

La producción media de fibra por alpaca se ha incrementado a 8 lb. por alpaca, sobre una base de 5,5 Lb.

Situación basal:

5.5 libras de producción media de fibra por alpaca esquilada obtenida por familia.

Situación final:

4.8 libras de producción media de fibra por alpaca esquilada obtenida por familia.

Según las encuestas realizadas, sólo el 33% de los criadores de alpaca han producido fibra durante el 2010, esto resulta bastante llamativo ya que al inicio del Programa el 75% de los criadores registraron producción.

¹⁵ Al inicio, los productores con 25 alpacas o menos representaban el 41% del total de criadores de alpacas.



Aparentemente, esta situación tiene su asidero en dos factores de contexto: precios bajos durante las dos últimas campañas y expectativas de los productores por la venta de reproductores.

Sobre lo primero, durante el 2009, se observó una reducción drástica de la demanda por exportaciones textiles que generó una profunda caída de precios en la fibra de alpaca, de S/. 10 hasta S/. 2 por libra de fibra esquilada comprada en la comunidad bajo la modalidad de al barrer¹⁶. Esta situación no fue ajena a los productores del Programa ya que su precio de venta promedio (en fibra vendida "al barrer") fue de S/ 7.9 en el momento base y ahora es de S/. 5.5.

Sobre lo segundo, durante el 2010 se observó la venta de una cantidad considerable de alpacas reproductoras durante el último año. Según información del equipo técnico del Programa, en la cuenca de Tomas se vendieron alrededor de 600 reproductores a una institución proveniente de Huancavelica. Este hecho habría impactado en la actividad de producción de fibra de alpaca via dos mecanismos: directamente en la reducción de animales destinados a la esquila y en la generación de expectativas favorables a la venta de reproductores y, por consiguiente, inhibiendo al productor a la producción de este producto.

Todo esto habría generado que menos productores realicen la esquila de animales.

Adicionalmente, habría tenido un impacto negativo en la productividad por animal, el cual ha pasado de 5.5 libras por animal esquilado en el 2007 a 4.8 libras por animal esquilado en el 2010. Por un lado, reduciendo el universo de productores y alpacas de donde obtener producción de fibra; por otro lado, excluyendo a los animales de mayor capacidad productiva, es decir, a los reproductores.

Cuadro 9: Avances en el rendimiento de fibra por alpaca (en Libras por cabeza)

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Libras de fibra producida	133.8	167.2	25%
Nº de alpacas esquiladas	27.2	34.8	28%
Libras por alpaca esquilada	5.5	4.8	-13%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

d. Primer indicador del resultado 2 de componente

Indicador IR2.2.1.

Al tercer año del Programa, se ha incrementado en 10% el volumen de producción media por hogar de fibra de alpaca sobre una base de 133,8 libras.

Situación basal:

133.8 libras de fibra de alpaca obtenida por productor.

Situación final:

167.2 libras de fibra de alpaca obtenida por productor.

¹⁶ Tomado de Revista CEPES en [http://www.cepes.org.pe/prueba_site.shtml?x=83565&s=Q&cmd\[327\]=i-327-1682143ea5a1e40b6eda434c52072e26](http://www.cepes.org.pe/prueba_site.shtml?x=83565&s=Q&cmd[327]=i-327-1682143ea5a1e40b6eda434c52072e26)



A pesar de la menor presencia de criadores con producción de fibra de alpaca y del menor nivel de productividad por animal, un punto favorable observado es el aumento de las alpacas esquiladas, la cual ha pasado de 27 a 35 animales por familia. Esta situación probablemente busque compensar (en aquellos que continúan desarrollando la actividad) la caída de precios.

Precisamente, gracias a este 28% de incremento en el número de cabezas esquiladas, la producción promedio por familia aumenta en un 25%, pasando de 134 libras en el 2007 a 167 libras en el 2010.

Cabe señalar que este incremento se observa principalmente en aquellos que comercializan fibra de alpaca sin clasificar, en éstos el incremento asciende hasta un 53%. En tanto, la producción promedio de los que cuentan con fibra clasificada se ha reducido considerablemente, de 374 a 140 libras por productor; sin embargo, dado que los productores que comercializan fibra clasificada no eran muchos al inicio del Programa, su reducción no ha impactado significativamente en el promedio global.

Cuadro 10: Avances en la producción de fibra de alpaca por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Fibra sin clasificar	108.4	165.7	53%
Fibra clasificada	374.0	139.5	-
Fibra total producida	133.8	167.2	25%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cuadro 11: Criadores de alpaca con producción según tipo de fibra que producen

Productores que produjeron fibra	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)
Sólo fibra sin clasificar	92%	72%	-20%
Sólo fibra clasificada	5%	22%	17%
Ambos tipos de fibra	3%	6%	3%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

e. Segundo indicador del resultado 3 de componente

Indicador IR2.3.2.

Al finalizar el programa, el 12% de productores de alpacas venden fibra de alpaca de forma clasificada y negocian precios diferenciados en el mercado local y regional, sobre un valor base de 8%.

Situación basal:

8% de productores de fibra de alpaca venden fibra de forma clasificada.

Situación final:

26% de productores de fibra de alpaca venden fibra de forma clasificada.

Un punto adicional favorable observado en los productores con producción de fibra de alpaca, además del incremento de la producción promedio, es el tipo de producción y/o venta que realizan: fibra clasificada y no clasificada.

Al respecto, se observa que en el grupo final existe un mayor porcentaje de productores que producen fibra clasificada, 28% en el 2010 frente a 8% en el 2007.



Por consecuencia, el porcentaje de productores que vende fibra clasificada ha aumentado, de 8% en el 2007 a 26% en el 2010.

Cuadro 12: Productores de fibra de alpaca según situación de venta

	Situación inicial	Situación final	Situación final
	A	B	(B-A)
No produjeron fibra clasificada	92%	72%	20%
Produjo y vendió fibra clasificada	8%	26%	18%
Produjo pero no vendió fibra clasificada	0%	2%	2%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cabe señalar que sus modalidades de venta se han mantenido casi invariantes, más del 80% vende a acopiadores o intermediarios locales y lo hacen en su propia comunidad. Aunque se observa la presencia de un nuevo actor en la cadena, comerciantes mayoristas que establecen relaciones con el 6% de productores.

Cuadro 13: Productores que venden fibra de alpaca según tipo de clientes

Clientes	Situación inicial	Situación final
Consumidor final	2.1%	-
Acopiador / Intermediario	81.3%	84,4%
Comerciante mayorista	-	5,9%
Comerciante minorista	16.7%	9,7%
Total	100.0%	100,0%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cuadro 14: Productores que venden fibra de alpaca según lugar de venta

Clientes	Situación inicial	Situación final
Comunidad	61.2%	79,5%
Huancayo	22.4%	20,5%
Comunidad y Huancayo	14.3%	-
Otros	2.0%	-
Total	100.0%	100,0%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Sin embargo, los precios de venta promedio han caído, particularmente para la fibra clasificada fina. Ello debido a la contracción del mercado en el 2009 como resultado de la crisis internacional de ese año.

Cuadro 15: Precios promedio de fibra de alpaca (S/.)

	Situación inicial	Situación final	Situación final
	A	B	(B-A)
Precio de fibra sin clasificar	7.9	5.5	30%
Precio de fibra clasificada fina	14.3	6.7	53%

f. Primer indicador de objetivo de componente

Indicador IO1.1.:

Al finalizar el programa, se ha incrementado en 10% el volumen promedio de fibra de alpaca vendida por familia sobre un valor base de 140.3 Lbs.

Situación basal:



140.3 libras de fibra de alpaca vendidas por productor de fibra.

Situación Final:

181.2 libras de fibra de alpaca vendidas por productor de fibra.

Gracias al incremento en el nivel de producción de cada productor, éstos han podido incrementar sus volúmenes de comercialización de fibra de alpaca.

En efecto, en el 85% de productores de fibra que llegan a comercializar¹⁷, se observa un nivel de venta promedio de 181.2 libras por productor, cifra superior en 29% al estimado al inicio del Programa. Sin embargo, los mayores incrementos se observa en aquellos que venden fibra sin clasificar.

Cuadro 16: Avances en el volumen de fibra de alpaca vendida por familia (en libras)

Fibra según clasificación	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Fibra de alpaca (sin clasificar)	116.5	201.3	73%
Fibra extra fina de alpaca	-	10.0	-
Fibra fina de alpaca	232.5	109.0	-53%
Fibra semifina de alpaca	130.0	-	-
Fibra gruesa de alpaca	210.0	278.0	32%
Total fibra de alpaca	140.3	181.2	29%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cadena del ganado vacuno

Al término del Programa, los beneficiarios con ganado vacuno agrupan al 74% del total de beneficiarios del Programa, porcentaje similar al inicio del Programa.

Otra característica similar en el grupo final consiste en el tamaño promedio del hato ganadero, así, se observa que, tanto al inicio como al final del Programa, los beneficiarios con ganado vacuno tienen en promedio 21 cabezas del animal. También se observa que la distribución de los criadores de vacuno según el tamaño de su rebaño también se mantiene, un 23% tiene hasta 10 cabezas, un 50% tiene entre 11 y 25 cabezas y un 27% restante tiene más de 25 cabezas¹⁸.

Todo lo anterior nos indica que, aunque el número final de beneficiados es menor al inicialmente previsto, las características importantes de este grupo final de beneficiarios son las mismas que las del grupo inicial.

Cuadro 17: Características de los productores beneficiarios que tienen vacunos

	Situación inicial	Situación Final
	A	B
Total beneficiarios	750	507
Beneficiarios con vacunos	569	373
% Beneficiarios con vacunos	76%	74%
N° promedio de vacunos	21	21

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

¹⁷ Este porcentaje es similar al inicio y al final del Programa.

¹⁸ Estos porcentajes varían entre 3% y 4% respecto a lo observado al inicio del Programa.



g. Segundo indicador del resultado 1 de componente

Indicador IR2.1.2.

La producción media de leche por vaca al día se incrementa a 5 Lts. por vaca al día, sobre el valor base de 3,5 Lts.

Situación basal:

3.5 litros de producción media de leche por vaca ordeñada por familia.

Situación final:

4.5 litros de producción media de leche por vaca ordeñada por familia

Según las encuestas a productores aplicada en el 2010 y 2007, la productividad de leche por vaca ordeñada se ha incrementado en 25%. Así, la cantidad de litros de leche obtenida por vaca, en promedio, ha aumentado de 3.6 en el 2007 a 4.5 litros en el 2010.

Cuadro 18: Avances en el rendimiento de leche por vaca por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Nº de meses de ordeño	4.5	5.4	20%
Nº de vacas ordeñadas	7.0	6.5	-7%
Litros diarios por vaca ordeñada	3.6	4.5	25%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Un factor que puede explicar este incremento en la productividad de leche es el proceso de mejora genética que los productores vienen llevando a cabo con la introducción de reproductores. Al respecto, el 35% de criadores ha introducido reproductores en su rebaño de vacunos durante el 2010, con lo cual se habría incrementado el número de rebaños con reproductores, ya que, al inicio del Proyecto, un 29% de los criadores ya había realizado tal acción.

Cabe señalar que, de los criadores que introdujeron reproductores, el 26% recibió tales reproductores de IRVG bajo la forma de microcréditos. El grupo restante lo hizo financiándose con sus recursos propios.

Cuadro 19: Criadores de vacunos que han introducido reproductores en el último año

Criadores de vacunos	Situación inicial	Situación Final
	A	B
% que ha introducido reproductores en el último año	29%	35%
Nº promedio de reproductores introducidos	1	1

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

h. Tercer indicador del resultado 2 de componente

Indicador IR2.2.3.

Al tercer año del Programa, se ha incrementado los volúmenes anuales medios por hogar de producción de leche a 3840 litros sobre el valor base de 3142 litros.



Situación basal:

3142 litros de leche obtenida por productor por año.

Situación final:

3979 litros de leche obtenida por productor por año.

Lo anterior ha contribuido al notable incremento de la producción anual de leche por familia, se estima que éste ha aumentado en 27%, es decir, de 3,142 litros en el 2007 a 3,979 litros en el 2010.

Cuadro 20: Avances en la producción de leche de vaca por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Litros mensuales por vaca ordeñada	106.6	117.3	10%
Litros anuales por vaca ordeñada	482.2	651.8	35%
Litros producidos de leche	3142	3979	27%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Al respecto, son dos las causas principales que explican este incremento en la producción láctea.

La primera de ellas es el aumento de la productividad diaria de leche por vaca que, como se explicó en el punto anterior, se incrementó en un 25%. Esto habría contribuido a un aumento del 10% en la producción mensual por animal respecto al año base.

Una segunda causa importante es el incremento del número de meses de ordeño, de 4.5 a 5.4, es decir, un mes más respecto al 2007; gracias a esto la producción anual por animal se incrementó en un 35%.

Esta situación responde a una mayor disponibilidad de pastos en los criadores de vacuno que, a su vez, se asocia con la promoción de pastos cultivados realizado por el Programa¹⁹. En este grupo, esta situación se estaría corroborando ya que los beneficiarios que manejan pastos cultivados lo hacen en un área promedio (1.7 Ha.) superior al estimado en el año 2007 (1.4 Ha.).

Cuadro 21: Avances en el rendimiento de leche por vaca por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Litros diarios por vaca ordeñada	3.6	4.5	25%
Nº de meses de ordeño	4.5	5.4	20%
Nº de vacas ordeñadas	7.0	6.5	-7%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

¹⁹ Esto responde al hecho de que la capacidad de producir leche de un animal en un determinado periodo de tiempo está vinculado a la disponibilidad de pastos con los que puede alimentarse, particularmente de aquellos con mayor contenido de nutrientes como el observado en los pastos cultivados.



De otro lado, este incremento en la producción de leche se traslada principalmente a la producción de queso. Así, la cantidad de leche utilizada en la elaboración de este subproducto crece en 15% pasando de 3,079 a 3553 litros, lo cual genera un incremento del 14% en la producción de quesos por productor

Cuadro 22: Características de la producción de queso por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Litros de leche utilizados	3078.7	3553.1	15%
Litros de leche por queso producido	6.0	6.8	13%
N° de quesos producidos (aprox. 1Kg. Por queso)	508.2	580.2	14%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cuadro 23: Características de la comercialización de quesos por familia

Beneficiarios e ingresos obtenidos	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
% beneficiarios con vacunos que venden quesos	82%	55%	-27%
Cantidad de venta promedio	479.3	634,4	32%
Precio de venta promedio	6.6	8,6	30%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cadena del ganado ovino

A lo largo del Programa, la presencia de los beneficiarios con ovino ha ido cambiando. Así, se observa que, al inicio del Programa, éstos representaban el 63% del total de los beneficiarios previstos mientras que, ahora, al cierre del Programa, éstos representan el 43% del total.

Adicionalmente, se observa que el tamaño promedio del rebaño también ha cambiado. Inicialmente los criadores de ovinos tenían rebaños compuestos por 95 cabezas; ahora, tienen poco más de la mitad, 54 cabezas.

Sin embargo, es necesario señalar que esto último no indica que los productores tengan menos cantidad de animales, sino que el Programa ha concentrado esfuerzos en los productores más pequeños. Efectivamente, si observamos la distribución de productores según tamaño, vemos que el 86% de los beneficiarios efectivos del Programa son pequeños o medianos criadores de ovino²⁰, 16% más de los previstos inicialmente.

Todo esto estaría indicando que existirían ciertas diferencias en las características de los beneficiarios reales y los previstos inicialmente.

Cuadro 24: Características de los productores beneficiarios que tienen ovino

	Situación inicial	Situación Final
	A	B
Total beneficiarios	750	507
Beneficiarios con ovinos	475	216

²⁰ 60% tienen hasta 50 cabezas de ganado y 26% tiene entre 50 y 100 cabezas de ganado.



% Beneficiarios con ovino	63%	43%
N° promedio de ovinos	95	54

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

i. Cuarto indicador del resultado 1 de componente

Indicador IR2.1.4.

La producción media de lana por ovino se incrementa a 4.5 Lb. por animal sobre un valor base de 3,5 lb.

Situación basal:

3.5 libras de producción media de lana por ovino esquilado obtenido por familia.

Situación final:

3.8 libras de producción media de lana por ovino esquilado obtenido por familia.

Según información proporcionada por los criadores de ovino, el 57% de éstos (equivalente al 24% del total) produjeron lana de ovino durante el 2010; sin embargo, este porcentaje resulta siendo inferior al observado al inicio del Programa el cual llegó a ser de 83% (equivalente al 26% del total de beneficiarios).

Aunque este nivel de contracción de la actividad es menor a la observada en la cadena de alpacas, su origen es el mismo: la caída de precios de la lana como resultado de la crisis internacional.

Durante el 2009, se observó una reducción drástica de la demanda por exportaciones textiles que generó una profunda caída de precios en la lana de ovino; de S/. 2 hasta S/. 1 por libra de lana de ovino comprada a los pequeños criadores²¹. Para el caso del grupo de beneficiarios del Programa con ovinos, el precio de venta promedio de la libra fue de S/. 1.6 en el momento base y ahora es de S/. 1.2.

Todo esto habría generado que menos productores realicen la esquila de animales.

Por otro lado, en los que sí llegaron a obtener producción de lana de ovino se presentaron ciertos resultados favorables. Uno de ellos es el incremento del 9% de la productividad por animal, el cual ha pasado de 3.5 a 3.8 libras por animal; sin embargo, medido a través de la mediana²², se observa incrementos mayores ya que la mitad de los productores obtienen más de 4 libras por animal.

Cuadro 25: Avances en el rendimiento de lana por ovino por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Libras por ovino esquilado (Promedio)	3.5	3.8	9%
Libras por ovino esquilado (Mediana)	3.0	4.0	33%
N° de cabezas esquiladas	44	42.1	-4%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Una de las razones de este incremento en productividad es el proceso de mejora genética que los productores vienen llevando a cabo con la introducción de reproductores. Al respecto, el 47% de criadores ha introducido reproductores en su

²¹ Entrevista periodística de RPP en <http://www.rpp.com.pe/detalle.php?nid=164909>.

²² Estadístico que establece el valor de una variable en un punto tal que divide al grupo observado en dos partes iguales.



rebaño de vacunos durante el 2010, con lo cual se habría incrementado el número de rebaños con reproductores, ya que, al inicio del Proyecto, un 33% de los criadores ya había realizado tal acción.

Adicionalmente, los criadores que introdujeron reproductores, el 50% lo hizo por intermedio de IRVG bajo la forma de venta directa o mediante la provisión de microcréditos.

Cuadro 26: Criadores de ovinos que han introducido reproductores en el último año

Criadores de vacunos	Situación inicial	Situación Final
	A	B
% que ha introducido reproductores en el último año	33%	47%
Nº promedio de reproductores introducidos	3	4

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

j. Segundo indicador de resultado 2 de componente

Indicador IR2.2.2.

Al tercer año del Programa se ha incrementado en 6% el volumen anual promedio de producción de lana de ovino, sobre el valor base de 138,6 lb.

Situación basal:

138.6 libras de lana de ovino obtenido por productor de lana por año.

Situación final:

161.8 libras de lana de ovino obtenido por productor de lana por año.

Gracias al incremento de la productividad, la producción promedio por familia de lana de ovino se ha incrementado en un 17%, pasando de un promedio de 139 en el 2007 a un promedio de 162 libras en el 2010.

Cabe señalar que este incremento ocurre a pesar de una leve caída en el número de cabezas esquiladas equivalente al 9%.

También se observa que el incremento promedio de la producción por familia (17%) es mayor al incremento promedio de la productividad por animal (9%), ello debido a que los incrementos de la productividad son superiores en aquellos que, anteriormente, presentaron productividades bajas y a que, ahora, la mayoría de productores tienen productividades superiores al promedio²³.

Cuadro 27: Avances en la producción de lana de ovino por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Libras por ovino esquilado (promedio)	3.5	3.8	9%
Nº de cabezas esquiladas	44	42.1	-4%
Libras producidas por familia (promedio)	138.6	161.8	17%

²³ Analizando la distribución de los datos vemos que, en el momento base, el 57% se encuentra por debajo de la productividad promedio. Esta situación se revierte en la actualidad ya que el 57% se encuentra por encima del promedio.



Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

k. Segundo indicador de objetivo de componente

Indicador IO1.2.:

Al finalizar el Programa, se ha incrementado en 10% las cantidades promedio vendidas por familia al año de ganado en pie y lana de ovino, sobre los valores base de 14 cabezas y 144.7 lb.

Situación basal:

*144.7 libras de lana de ovino vendido por productor.
14 cabezas de ovino vendidas por productor.*

Situación final:

*163.8 libras de lana de ovino vendido por productor.
10 cabezas de ovino vendidas por productor.*

Como resultado de una mayor cantidad de producción obtenida por productor, los niveles de comercialización también han aumentado en el grupo de beneficiarios del Programa.

En principio, se observa un leve incremento en el porcentaje de productores que logran vender su producto, de 83% en el 2007 a 91% en el 2010. Esto probablemente signifique que a mayor producción obtenida, mayor las posibilidades de venta.

Adicionalmente, se observa que los volúmenes promedio de venta de lana se ha incrementado en un 13%, pasando de 144.7 en el 2007 a 163.8 libras en el 2010.

Cuadro 28: Avances en la comercialización de lana de ovino por familia

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
% de productores que vendieron	83%	91%	8%
Libras vendidas de lana de ovino	144.7	163.8	13%
Precio de venta promedio de la libra de lana de ovino	1.6	1.2	25%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Sin embargo, la situación no fue tan favorable en la comercialización de ganado en pie. Al respecto, se observa que existe un menor porcentaje de criadores que logró comercializar ganado en pie, específicamente 12% menos. Adicionalmente, se observa una reducción en el número de cabezas vendidas por productor equivalente al 25% del estimado inicial.

Aparentemente esta reducción observada en la comercialización de ganado en pie puede ser explicada por tres factores. El primero de ellos consiste en el grupo final de criadores de ovino con el que trabajó el Programa, como se observó anteriormente éstos son criadores con rebaños más pequeños que los inicialmente previsto, por consiguiente, con menor capacidad de venta de ganado en pie. Una segunda explicación puede obedecer a la especialización de los criadores en un tipo de producto, lana de ovino versus el ganado en pie, más aún si notamos que son las crías las han presentado una mayor reducción en su nivel de venta (en promedio, han caído de 23 a 17 cabezas vendidas).



Cuadro 29: Avances en el volumen de lana de ovino (en libras) y cantidad de ganado ovino en pie (en N° de cabezas) vendido por familia

Ganado en pie y lana de ovino	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
% de productores que vendieron ganado en pie	65%	53%	-12%
Cabezas vendidas de ovino en pie	14	10	-29%
- Ovino adulto	13.6	10.4	-24%
- Ovino cría	22.5	16.9	-25%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cuadro 30: Cantidad vendida de ganado ovino (en N° de cabezas)

Tipo de ganado ovino	N° de hogares	Promedio	Mínimo	Máximo
Reproductores ovinos machos	29	4.3	1.0	8.0
Padres descarte ovinos machos	25	6.1	1.0	30.0
Carnerillos ovinos machos	24	10.5	2.0	24.0
Corderos ovinos machos	80	16.2	2.0	50.0
Vientre ovinos hembras	8	5.4	4.0	7.0
Madres descarte ovinos hembras	65	10.3	2.0	35.0
Borreguillas ovinos hembras	9	8.7	4.0	12.0
Corderos ovinos hembras	5	6.0	2.0	10.0

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

Cadena del plantas medicinales

Los beneficiarios del Programa dedicados a las actividades de recolección y/o cultivo de plantas medicinales representan el 20% del total, es decir, 9% menos del estimado al inicio del Programa.

Sin embargo, esta caída de la participación de beneficiarios se concentra particularmente en el grupo de recolectores cuya participación ha pasado del 22% al 15%. Esto puede resultar coherente si consideramos que los recolectores no tienen barreras para abandonar la actividad debido a que no realizan inversiones o emplean recursos importantes como la tierra.

De otro lado, la presencia de beneficiarios que cultivan plantas medicinales no ha cambiado, manteniéndose, así, en el 16% del total de beneficiarios.

Cuadro 31: Características de los productores beneficiarios dedicados a las plantas medicinales

	Situación inicial	Situación Final
	A	B
Total beneficiarios	750	507
Beneficiarios dedicados a la actividad de plantas medicinales	217	100
% Beneficiarios dedicados a la actividad de plantas medicinales	29%	20%



% Beneficiarios dedicados a la recolección de PM	22%	15%
% Beneficiarios dedicados al cultivo de PM	16%	16%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

I. Quinto indicador del resultado 1 de componente

Indicador IR2.1.5.

La superficie promedio por familia de cultivo de plantas medicinales se incrementa a 500m² sobre un valor base de 127.9 m²²⁴.

Situación basal:

127.9 m² de área promedio cultivada de plantas medicinales.

Situación final:

127.9 m² de área promedio cultivada de plantas medicinales.

Como se mencionó anteriormente, el 20% del total de beneficiarios del Programa se encuentran dedicados a la actividad de las plantas medicinales aunque de manera diferenciada, 11% realizan recolección y siembra de plantas medicinales, 5% sólo siembran y el 4% restante sólo recolectan²⁵.

En relación al 16% dedicados a la siembra del cultivo, se observa indicios de una contracción de su actividad ya que la superficie sembrada con plantas medicinales ha sufrido una reducción moderada equivalente al 4%.

Cuadro 32: Avances en la superficie de cultivo de plantas medicinales por familia (en m²)

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Superficie de terreno cultivado	127.9	123.4	-4%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

De otro lado, se observa ciertas mejoras en el manejo técnico del cultivo de plantas medicinales, las cuales se presentan en un mayor porcentaje de productores que realizan control de plagas y un mayor porcentaje de productores que declaran realizar un manejo técnico a su cultivo. Esto probablemente responda a los procesos de capacitación organizados por IRVG.

	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)
% Beneficiarios que cultivan plantas con riego	92%	91%	-1%
% Beneficiarios que cultivan plantas que realizan control de	61%	76%	15%

²⁴ En realidad, en el anexo estadístico del estudio de base, el valor promedio registrado es de 177.2, el cual oscila en un mínimo de 1 a 2000 m². Sin embargo, según información del equipo técnico de IRVG, ninguno de los beneficiarios ha llegado a tener 2000m², indican que apenas bordean los 500m². Por tal motivo, se ha recalculado el valor base excluyendo del cálculo al valor máximo registrado (2000m²).

²⁵ Al inicio del Programa, los beneficiarios dedicados a la actividad representaban el 29% del total, distribuidos en 10% dedicados a la recolección y siembra, 7% sólo a la siembra y 13% sólo a la recolección.



plagas			
% Beneficiarios que cultivan plantas que realizan manejo técnico	68%	77%	9%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

m. Cuarto indicador de resultado 2 de componente

Indicador IR2.2.4.

Al tercer año del Programa, el 80% de productores y recolectores de plantas medicinales usan secadores artesanales, sobre el valor base de 63%.

Situación basal:

63% de los productores / recolectores de plantas medicinales usan los secadores artesanales.

Situación final:

58% de los productores / recolectores de plantas medicinales usan los secadores artesanales.

En el total de productores vinculados a la actividad (recolección y/o cultivo) de plantas medicinales, existe un menor uso de los secadores artesanales, 42% de productores no usaron este mecanismo de secado durante el 2010.

Sin embargo, esta situación se observa particularmente en aquellos que realizan, también, la siembra y el cultivo de dichos productos; mientras que la situación se revierte en aquellos que se dedican únicamente a la recolección ya que, en ellos, sí se observa un incremento en el uso de los secadores.

Cuadro 33: Productores/Recolectores de plantas según uso de secadores artesanales

Beneficiarios de plantas medicinales	Situación inicial	Situación Final	Incremento real (B-A)
	A	B	
% que utilizan secadores artesanales	63%	58%	-5%
- % sólo en recolectores	66%	75%	9%
- % sólo en productores	53%	31%	-22%
- % en productores y recolectores	65%	63%	-2%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

n. Tercer indicador de objetivo de componente

Indicador IO1.3.

Al finalizar el programa el volumen anual medio de venta por hogar de plantas medicinales se ha incrementado en 10%, sobre un valor base 57,7 Kg.

Situación basal:

57.7 Kg. de volumen promedio de plantas medicinales vendidas por productor.

Situación final:

54.2 Kg. de volumen promedio de plantas medicinales vendidas por productor.



Como resultado de los hechos observados anteriormente (reducción de personas dedicadas a la actividad y reducción de áreas de cultivo) es de esperar que los volúmenes de producción y comercialización se hayan reducido en el transcurso del Proyecto.

Al respecto, se estima que el volumen promedio vendido (cultivado y recolectado) es de 54.2 Kg. por productor, equivalente a una reducción del 6% respecto al valor base.

Cuadro 34: Avances en el volumen de plantas medicinales vendida por familia (en Kg.)

Variedad de plantas medicinales	Situación inicial	Situación Final	Incremento real
	A	B	(B-A)/A
Muña	17.5	7.7	-56%
Culen	21.6	11.3	-48%
Escorzonera	37.1	13.4	-64%
Menta	23.6	38.9	65%
Eucalipto	19.0	1.0	-95%
Manzanilla	-	5.0	-
Pimpinela	65.0	-	-
Yacon	44.7	6.7	-85%
Toronjil	34.2	44.1	29%
Otros	17.9	13.2	-26%
Total variedades vendidas	57.7	54.2	-6%

Fuente: Encuesta de línea de base (2008) y evaluación (2010) dirigida a productores

3.2.3. Componente 3: Fortalecimiento de la organización comunal y articulación con los Gobiernos Locales.

Objetivo del Componente 3:

Las organizaciones comunales y Gobiernos Locales se ven fortalecidos en su capacidad de propuesta y acción conjunta en la gestión del desarrollo económico local.

IO3.1. Al finalizar el Programa, 13 comunidades del Nor Yauyos se encuentran ejecutando proyectos en manejo de recursos naturales y promoción de las actividades productivas con apoyo de los Gobiernos Locales.

Situación basal:

Ninguna de las comunidades de intervención articula proyectos en temas de gestión de recursos naturales y actividades productivas, con sus respectivos municipios distritales (Gobiernos Locales).

Situación final:

12 comunidades de intervención del Programa (sólo a excepción de Piños), ejecutan proyectos en temas de gestión de recursos naturales y actividades productivas, con apoyo de sus Gobiernos Locales.

La intervención del Programa ha logrado impactar de manera importante en el involucramiento de las autoridades municipales en la promoción del desarrollo sostenible de las actividades productivas. A partir de los Planes de Desarrollo Comunal, 12 de las 13 comunidades de intervención han logrado incorporar sus propuestas de proyectos en los Presupuestos Participativos municipales, con una



mayor incidencia en las actividades productivas, el manejo de recursos naturales y el cuidado del medio ambiente.

De acuerdo al seguimiento hecho por el equipo técnico del Programa, entre el 2009 y 2010 se han ejecutado un total de 46 propuestas de proyectos considerados en los planes de desarrollo comunal a través de los presupuestos participativos municipales. Ver cuadro.

Comunidad	Manejo de recursos naturales y cuidado del medio ambiente			Promoción de actividades productivas			Total general
	2009	2010	Total	2009	2010	Total	
Alis	2	2	4	4	3	7	11
Carania	1	1	2	1	0	1	3
Huancaya	0	0	0	1	0	1	1
Huantán	1	1	2	4	1	5	7
Laraos	1	0	1	1	0	1	2
Miraflores	2	3	5	2	1	3	8
Tomas	1	1	2	3	0	3	5
Vitis	0	1	1	3	5	8	9
Total	8	9	17	19	10	29	46

Fuente: PROSIP Valle Grande.

La mayor parte de estas propuestas corresponden a proyectos productivos agrícolas y pecuarios, entre los que encontramos en orden de prioridad: la mejora de los pastos (a través del cercado) y el mejoramiento genético del ganado (a través de la compra de reproductores); la mejora de cultivos andinos; y la implementación de talleres/empresas para la elaboración de productos con mayor valor agregado (queso, yogurt, tejidos).

Las propuestas en el tema de manejo de recursos naturales se centran en la gestión del agua para el riego de terrenos de pastos, cultivos andinos y en menor medida áreas reforestadas; y la reforestación de áreas de bosques comunales. Y en el tema de cuidado del medio ambiente, se está trabajando principalmente en el manejo de los residuos sólidos.

Para tener una visión más amplia y clara del tema, el análisis de este punto puede complementarse con lo observado en el análisis del siguiente indicador.

IO3.2. Al finalizar el programa, los 8 Gobiernos Locales del Nor Yauyos establecen políticas públicas locales en favor del manejo y uso racional de los recursos naturales y el desarrollo productivo de sus comunidades.

Situación basal:

En ninguno de los 8 Gobiernos Locales de la zona de intervención del Programa se han establecido políticas públicas locales que promuevan el manejo y uso racional de los recursos naturales y el desarrollo productivo de sus comunidades.

Situación final:

En los 8 Gobiernos Locales de la zona de intervención del Programa, se han establecido políticas/iniciativas que promueven el manejo y uso racional de los recursos naturales y el desarrollo productivo de sus comunidades.

Como comentamos en el punto anterior, los municipios distritales han venido participando activamente en la ejecución de proyectos en estos temas, ya sea a través de la ejecución directa y/o cofinanciación. Los proyectos cofinanciados corresponden



en mayor medida a las actividades impulsadas desde el propio Programa y que tienen que ver con la mejora de infraestructura de riego, reforestación, cercado de pastos, mejora genética del ganado y mejora de infraestructura de manejo pecuario.

En cuanto al establecimiento de normas u ordenanzas, sólo la mitad de estos 8 municipios (caso de Tomas, Huantán, Laraos, Huancaya) han elaborado alguna ordenanza para promover el manejo adecuado de los recursos naturales y el desarrollo de las actividades productivas. De acuerdo a lo manifestado por las autoridades municipales que no han emitido ninguna norma, esto respondería a que se considera que son las comunidades campesinas las directas responsables de estos temas y que son ellas quienes tienen que dar alguna norma comunal para promoverlos debidamente.

Por otro lado vemos el caso del municipio de Carania, cuyo alcalde sostiene que aunque no se han dado normas u ordenanzas municipales en estos temas, se tienen acuerdos con la comunidad en los que se promueven conjuntamente algunas medidas, como la prohibición de la quema de pastos y del uso de químicos en la agricultura.

Municipio	Manejo y uso adecuado de recursos naturales	Desarrollo de las actividades productivas.
Tomas	<ul style="list-style-type: none">- Reforestación (proyectos)- Cercado de pastos (proyectos)	<ul style="list-style-type: none">- Mejoramiento genético de alpacas. (ordenanza y proyecto)- Mejoramiento de infraestructura en granja comunal. (proyecto)
Alis	<ul style="list-style-type: none">- Reforestación (proyecto)- Mejora de infraestructura de riego (proyecto)- Tratamiento de agua para consumo humano (proyecto)	<ul style="list-style-type: none">- Repoblamiento de alpacas y ovinos (Proyectos)- Producción de truchas (proyecto)- Mejora de los cultivos de ajos y maíz. (proyecto)- Promoción de la crianza de cuyes. (proyecto)
Huantán	<ul style="list-style-type: none">- Financiamiento de guardaparques para la vigilancia de la conservación de los recursos naturales (ordenanza)- Represamiento de laguna. (proyecto)- Infraestructura de riego para pastos. (proyecto)	<ul style="list-style-type: none">- Implementación de talleres de artesanía textil. (proyecto)- Mejora de infraestructura en granja comunal. (proyecto)
Carania	<ul style="list-style-type: none">- Prohibición de la quema de pastos (acuerdo municipio-comunidad)- Forestación y reforestación (proyecto)- Protección de fuentes de agua (proyecto en gestión)- Infraestructura de riego (proyecto)	<ul style="list-style-type: none">- Promoción de la agricultura orgánica- No utilización de químicos. (acuerdo comunidad-municipio)- Mejoramiento genético (proyecto)
Laraos	<ul style="list-style-type: none">- Conservación y mejora de andenes (ordenanza)- Reforestación (proyecto)	<ul style="list-style-type: none">- Mejoramiento genético de ovinos y alpacas (proyecto)
Vitis	<ul style="list-style-type: none">- Represamiento de lagunas (proyecto)- Infraestructura de riego.	<ul style="list-style-type: none">- Promoción del desarrollo agropecuario (acuerdo de consejo municipal)



Municipio	Manejo y uso adecuado de recursos naturales	Desarrollo de las actividades productivas.
	(proyecto)	- Crianza de truchas (proyecto).
Miraflores	- Infraestructura de riego. (proyecto) - Reforestación (proyecto)	- Adquisición de reproductores de ovinos (proyecto en gestión) - Crianza de cuyes. - Crianza de truchas. - Promoción de la elaboración de yogurt (proyecto en gestión)
Huancaya	- Reforestación (proyecto). - Prohibición del ingreso de animales a áreas reforestadas (ordenanza)	No precisa.

Fuente: Entrevistas con alcaldes y/o tenientes alcaldes de los municipios distritales.

De otra parte, se observa que los municipios se han involucrado en mayor medida en la promoción del cuidado del medio ambiente, principalmente en el manejo de residuos sólidos. En el caso de los municipios de Tomas, Carania y Miraflores, se han establecido inclusive ordenanzas para la prohibición de arrojamiento de residuos sólidos en calles, ríos u otros y su manejo adecuado a través del reciclaje.

Sin embargo, las diferentes ordenanzas elaboradas no son aun efectivamente aplicadas, por un lado porque estas normas no disponen sanciones en caso de incumplimiento y por otro, porque la población aún no está suficientemente sensibilizada y capacitada en estos temas.

IO3.3. Al finalizar el Programa, la CODENY, como espacio representativo del Nor Yauyos, gestiona ante el Gobierno Regional un proyecto de desarrollo económico local para las 13 comunidades beneficiarias del programa.

Situación basal:

La CODENY para el 2007 no tenía ningún proyecto en gestión.

Situación final:

En el período 2008-2010, la CODENY ha gestionado dos proyectos:

- Construcción de la carretera Vilca – Tragadero (que beneficia a las comunidades de Vilca y Tanta)
- Implementación de talleres de tejidos con telares (para las comunidades de Huantán, Laraos, Alis y Vitis).

La CODENY es una organización que involucra a todas las comunidades campesinas y municipios distritales del Nor Yauyos, y en la que además participan otras instituciones públicas y privadas como órganos de apoyo y asesoría. De acuerdo a la entrevista realizada con el presidente de la CODENY (Sr. Max Reynoso, Alcalde distrital de Vitis), la función de la CODENY es promover, gestionar y articular proyectos en beneficio de las comunidades y distritos del Nor Yauyos. Los proyectos que promueve la CODENY parten a petición de las propias comunidades y municipios, cuyas demandas son identificadas en los planes de desarrollo concertados (comunales y distritales).

En los últimos tres años, la gestión de la CODENY ha estado principalmente abocada a la coordinación e incidencia con las autoridades regionales y nacionales para la implementación del Plan Maestro de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochabamba, proceso que viene siendo apoyado principalmente por el SERNANP. Precisamente, en



el marco de la implementación del plan de la Reserva y la promoción de la actividad turística, la CODENY ha realizado la gestión de dos proyectos:

- La construcción de la carretera Vilca-Tragadero (que beneficia a las comunidades de Vilca y Tanta); y
- La implementación de talleres de tejidos con telares (para las comunidades de Huantán, Laraos, Alis y Vitis)

Ambos proyectos han sido gestionados con el Gobierno Regional de Lima y el Gobierno Provincial de Yauyos. El proyecto de la carretera Vilca-Tanta ha sido aprobado y se encuentra ya en proceso de ejecución.

Por otro lado, en el último año la CODENY ha actualizado su plan estratégico para el período 2010-2015, en el cuál la promoción de las actividades productivas y el posicionamiento de la Reserva Paisajística como destino turístico son dos de sus principales objetivos. Claramente ambos objetivos apuntan al desarrollo económico de la zona. En el siguiente cuadro presentamos los objetivos y proyectos prioritarios para el siguiente año presentados en dicho plan.

Fines de la CODENY	
<ul style="list-style-type: none">- Fortalecimiento del Autogobierno,- Generación de empleo e ingresos,- Mejoramiento de la integración,- Desarrollo de comunidades saludables; y- Formación integral de la persona.	
Objetivos estratégico 2010-2015	Proyectos priorizados 2011 – 2012
1. Una institución fortalecida con líderes comprometidos.	Construcción e implementación de local institucional.
2. Identidad cultural fortalecida renovando las diversas costumbres	Crear e implementar una asociación cultural de CODENY
3. Actividad agropecuaria competitiva.	Fortalecer a las asociaciones de productores agropecuarios
4. Posicionamiento de la Reserva Paisajista Nor Yauyos a nivel regional y nacional, como destino turístico y científico	Fortalecer el trabajo de las asociaciones empresariales en el tema turístico

No obstante, la participación de las comunidades (principalmente) y municipios (en menor medida) en la CODENY se ha visto ciertamente debilitada en los últimos años, siendo ésta una de las principales limitantes de su gestión. Se espera que en el marco de la implementación de su nuevo plan estratégico, la CODENY pueda lograr involucrar una participación más constante y activa de las comunidades y municipios, y asimismo de las instituciones públicas y privadas que brindan apoyo en esta zona.

Cabe destacar que para las autoridades comunales y de los municipios distritales, la CODENY es una organización importante, pues es el único espacio y mecanismo capaz de articular los esfuerzos de todas las comunidades para incidir en las autoridades regionales y nacionales y promover el desarrollo de proyectos en beneficio de la región del Nor Yauyos.

Resultados del Componente 3.

Resultado 3.1.



Las comunidades campesinas se ven fortalecidas en su gestión, con una participación más amplia de sus organizaciones de base en los espacios de decisión y ejecución de planes de acción.

IR3.1.1. Al finalizar el segundo año del programa, 13 comunidades del Nor Yauyos elaboran planes de desarrollo comunal en los que participan la junta directiva comunal, las granjas comunales, promotores(as), juntas de regantes, organizaciones de mujeres, clubes de jóvenes y otras organizaciones y autoridades de la comunidad.

Situación basal:

Ninguna comunidad de la zona de intervención cuenta con un plan de desarrollo comunal.

Situación final:

Las 13 comunidades de intervención del Programa cuentan con su plan de desarrollo comunal.

Los planes de desarrollo comunal (PDC) fueron elaborados durante los dos primeros años de ejecución del Programa, siendo entregados formalmente a las autoridades comunales a fines del 2009.

De acuerdo a la información brindada por PROSIP Valle Grande, en la elaboración de estos planes han participado principalmente las juntas directivas comunales, comités de granja, organizaciones de mujeres (club de madres, vaso de leche), promotores, promotoras, mujeres líderes (que participan de los talleres de liderazgo). En algunos casos se hicieron también presentes representantes de las instituciones educativas y del sector salud. Y en cuanto a la participación de los Gobiernos Locales, los alcaldes se hicieron presentes sólo en las comunidades de Huantán, Atcas, Vitis y Laraos.

En suma, no en todas las comunidades se ha contado con la participación esperada. En el informe final de la elaboración de los PDC, se resume el número total de participantes de los talleres en cada comunidad, como se puede ver en el siguiente cuadro.

Participación de las comunidades en los talleres de PDC

Comunidad	Total	Varones	Mujeres	% Part. Mujeres
Alis	36	26	10	28%
Tinco	15	12	3	20%
Tomas	26	14	12	46%
Huancachi	17	8	9	53%
Miraflores	28	21	7	25%
Piños	16	8	8	50%
Vitis	20	12	8	40%
Vilca	15	12	3	20%
Huancaya	9	4	5	56%
Huantán	39	30	9	23%
Atcas	45	27	18	40%
Laraos	33	20	13	39%
Carania	16	8	8	50%



Comunidad	Total	Varones	Mujeres	% Part. Mujeres
	315	202	113	36%

Fuente: PROSIP Valle Grande - Informe final de elaboración de los PDC.

Los talleres de elaboración de los PDC contaron con un mayor número de participantes en las comunidades de Atcas, Huantán, Alis y Laraos, sobrepasando los 30 asistentes y llegando hasta un total de 45 en el caso de Atcas. Por otra parte, se observa que la participación de las mujeres osciló entre el 20-50%; en el caso de Atcas, Huantán, Alis y Laraos, donde se contó con un mayor número de participantes, superó el 20% y llegó hasta un 40%.

Al respecto, las autoridades comunales han manifestado que aunque hubo participación de sus diferentes organizaciones de base y líderes(as), faltó la representación de otras instituciones como AGRORURAL (que viene apoyando en temas productivos), SERNANP (que apoya la gestión de la Reserva Paisajística), centros educativos, personal de los establecimientos de salud, empresas mineras y las autoridades distritales (no sólo el alcalde sino también los regidores y regidoras).

Asimismo, los comités de granjas, comités de riego, promotores, promotoras y mujeres líderes entrevistados(as), aunque recuerdan haber participado de los talleres para la elaboración de estos planes, desconocen los documentos finales entregados a la comunidad. Aunque PROSIP Valle Grande ha hecho entrega formal de los PDC en todas las comunidades, éstos no han sido lo suficientemente difundidos al interior de los diferentes miembros de la comunidad.

IR3.1.2. Al tercer año del programa, las granjas comunales, juntas de regantes y organizaciones de mujeres, participan en acciones concretas de ejecución de los planes de desarrollo comunal.

Situación basal:

Ninguna de las comunidades de intervención cuenta con un plan de desarrollo comunal en el que participen de manera concertada las autoridades, organizaciones de base y líderes de la comunidad.

Situación final:

Las 13 comunidades de intervención cuentan con sus planes de desarrollo comunal, en cuya implementación se vienen involucrando progresivamente las autoridades, organizaciones de base, promotores y promotoras.

De acuerdo a lo manifestado por las juntas directivas comunales los PDC elaborados permiten una mejor priorización de los proyectos necesarios para la mejora de la comunidad. Los objetivos y proyectos prioritarios señalados por las comunidades en sus PDC, comprenden el manejo y uso adecuado de sus recursos naturales (principalmente pastos naturales y agua), la mejora de las actividades productivas agrícolas y pecuarias (notándose un mayor interés por estas últimas), el mayor acceso a servicios básicos, la mejora de la salud y educación, y el fortalecimiento de la organización comunal.

Estos objetivos prioritarios comprenden en buena medida los temas considerados dentro del Programa, y es precisamente a través de las diferentes actividades promovidas desde el Programa que se vienen involucrando en mayor medida las



diferentes organizaciones de base y líderes(as) de la comunidad, en los diferentes temas propuestos en los PDC.

En las entrevistas realizadas a autoridades y miembros de organizaciones de base, se ha hecho mención en todos los casos de diferentes proyectos/actividades consideradas en los planes de desarrollo comunal en los que vienen participando las granjas comunales, CORENA, comités de riego, promotores y promotoras pecuarios. En el cuadro siguiente resumimos los datos recogidos al respecto para cinco de las comunidades de intervención.

Comunidad	Proyectos del PDC ejecutados en los que participan:			
	Granja Comunal	CORENA	Promotores(as) pecuarios.	Comités de riego.
Vitis	(no tiene granja comunal)	Reforestación. Protección de fuente de agua. Instalación de módulos de residuos sólidos.	Siembra de pastos.	Apoyo en obras de riego ejecutadas con PROSIP VG.
Tomas	Cercado de pastos. Mejora genética de alpacas.	Instalación de módulos de residuos sólidos. Construcción de microrelleno.	Cercado de pastos. Mejora genética de alpacas. (En apoyo a las granjas)	--
Miraflores	Cercado de pastos. Compra de reproductores.	Reforestación. Protección de fuentes de agua. Obtención de módulos para el manejo de residuos sólidos. Charlas a los colegios sobre conservación de recursos naturales.	Cercado de pastos. Mejora genética de alpacas. (En apoyo a las granjas)	Apoyo en obras de riego ejecutadas con PROSIP VG.
Huancachi	Cercado de pastos. Mejora genética de alpacas.	Manejo de residuos sólidos.	Apoyo en el cercado de pastos, plan de mejora genética y asistencia sanitaria.	--
Laraos	Cercado de pastos. Compra de reproductores de alpacas.	Relleno sanitario.	Cercado de pastos. Mejora genética de alpacas. (En apoyo a las granjas)	--

Fuente: entrevistas con autoridades comunales, comités de granjas, CORENA, promotores(as) pecuarios, comités de riego.

La participación de los diferentes miembros de la comunidad se da principalmente a través del aporte de su mano de obra. Sólo en el caso de las granjas comunales, que sí disponen de algunos recursos económicos, se ha contado además con aportes en dinero para la compra de reproductores.

Y en cuanto a la participación de las organizaciones de mujeres (club de madres, vaso de leche) éstas participan generalmente aportando su mano de obra en las faenas



comunales y apoyando en la preparación de alimentos. Por otro lado, se sabe también que las mujeres participantes de los talleres de liderazgo están trabajando en la formulación de pequeños proyectos que serán presentados a sus autoridades comunales y municipios el siguiente año.

Resultado 3.2.

Los Gobiernos Locales del Nor Yauyos gestionan y articulan nuevos proyectos para el desarrollo económico local sostenible de la región.

IR3.2.1. Al segundo año de ejecución del Programa, 8 Gobiernos Locales priorizan dentro de sus Presupuestos Participativos, proyectos propuestos por sus comunidades, destinados al manejo integral de los Recursos Naturales y al desarrollo productivo ganadero.

Este indicador corresponde a un indicador de avance al segundo año del Programa. El análisis correspondiente se encuentra comprendido en el análisis del IOE1.1.

Resultado 3.3.

Las organizaciones de base productivas y promotores pecuarios participan activamente de la gestión del desarrollo de sus comunidades.

IR3.3.1. Al finalizar el Programa, se han formado en total 42 promotores comunales, en ganadería de alpacas, ganadería de ovinos, ganadería de vacunos y plantas medicinales (13 por actividad productiva), con una participación de 30% de mujeres.

Situación basal:

32 promotores en ganadería formados por distintas intervenciones anteriores de PROSIP Valle Grande (sin especialización por tipo de ganadería). 7 promotoras mujeres (equivalente a una participación del 22%).

Ningún promotor formado en el tema de plantas medicinales.

Situación final:

Se han formado en total 33 promotores y promotoras, 52% mujeres :

Por actividades productivas:

- 13 promotores(as) en ganadería, 23% (3) mujeres.
- 20 promotores(as) en plantas medicinales, 70% (14) mujeres.

Con el Programa se han logrado formar un total de 33 promotores y promotoras (16 varones y 17 mujeres) en las actividades de ganadería y cultivo/recolección de plantas medicinales. En este grupo en total observamos una alta participación de las mujeres, quienes representan el 52%.

En cuanto a los promotores(as) formados en la actividad ganadera, los resultados se han visto limitados principalmente por la falta de compromiso de las personas designadas por las comunidades para ser formados(as) como promotores(as). Como vimos en la revisión de las actividades, en varios casos, los promotores(as) designados(as) debieron ser reemplazados(as) en sucesivas ocasiones.

Asimismo, en este caso, el resultado esperado se vio afectado por la pérdida de 8 promotores(as) (6 varones y dos mujeres) quienes lamentablemente fallecieron en un accidente en la carretera. No obstante el socio local continua con la formación de otros promotores y promotoras, teniendo actualmente un grupo de 51 promotores(as) más que culminarán su formación en el siguiente año.



En cuanto a la participación de las mujeres como promotoras en la actividad ganadera, ésta se ha visto limitada por diferentes factores, principalmente por el débil apoyo de su comunidad y de sus propios familiares. Es evidente que predomina aún una actitud machista en las familias y comunidades y que debido a ello las mujeres, a pesar de contar con una mayor confianza y seguridad en sí mismas, encuentran múltiples obstáculos para participar en mayor medida de estas actividades.

De otro lado, los promotores y promotoras formados (como hemos visto en el análisis del IR3.1.2), vienen participando en diferentes actividades de apoyo a sus comunidades, brindando soporte técnico a las granjas comunales, asistencia técnica a los productores y productoras, participando de los CORENA en actividades que promueven un mejor manejo de los recursos naturales, e incidiendo en propuestas de proyectos/actividades (en las asambleas comunales y presupuestos participativos distritales) para mejorar la actividad ganadera.

En cuanto a la formación de promotores y promotoras en plantas medicinales, la meta final alcanzada supera la meta inicial prevista tanto en el número total de promotores(as) formados como en el nivel de participación de las mujeres. En este caso, la mayor participación de promotores y promotoras responde al interés y necesidad que sienten las familias de seguir trabajando en esta actividad. Aunque el número total de productores y productoras se ha reducido (a un total de 50) se ve que es importante para este grupo mantener el cultivo de plantas medicinales como actividad económica alternativa para la generación de ingresos económicos complementarios. Asimismo, la alta participación de las mujeres responde a que son ellas quienes más se dedican al cultivo y recolección de las plantas medicinales, encontrando en esta actividad una alternativa de autoempleo y para la generación de ingresos propios.

IR3.3.2. Al finalizar el segundo año del Programa, 10 granjas comunales de 10 comunidades del Nor Yauyos cuentan con planes de gestión.

Situación basal:

Ninguna de las granjas comunales de la zona de intervención cuenta con un plan de gestión.

Situación final:

10 granjas comunales cuentan con un plan estratégico para su gestión.

En las comunidades del Nor Yauyos, las granjas comunales son la principal organización de base comunal de carácter económico.

Dentro de las 13 comunidades de intervención del Programa, 10 se han visto beneficiadas con la elaboración de un plan estratégico para la gestión de su granja comunal. Estos planes han sido desarrollados durante el último año de intervención del Programa y han sido debidamente presentados y entregados a las autoridades comunales y comités de granjas.

En las entrevistas realizadas a miembros de las juntas directivas comunales y comités de granjas, se resalta la utilidad de estos planes en cuanto representan un instrumento que les ha permitido en primer lugar plantear de forma concertada identificar sus objetivos y priorizar los diferentes aspectos a mejorar en sus granjas, y en segundo lugar, plantear diferentes ideas de proyecto/actividades que se pueden poner en marcha para alcanzar los objetivos propuestos.



No obstante, al igual que en el caso de los Planes de Desarrollo Comunal, ha quedado pendiente la validación de estos planes y su mayor difusión entre los diferentes miembros de la comunidad.

IR3.3.3. Al finalizar el Programa, 10 granjas comunales y 13 comunidades del Nor Yauyos se encuentran ejecutando sus planes de gestión con apoyo de los promotores en el mejoramiento de pastos, mejoramiento genético, control sanitario y manejo técnico pecuario.

Situación basal:

Ninguna de las granjas comunales de la zona de intervención cuenta con un plan de gestión.

Situación final:

9 de las granjas comunales que cuentan con su plan de gestión, se encuentran implementándolo a través de diferentes actividades trabajadas con apoyo del Programa.

Los objetivos y proyectos priorizados en los planes estratégicos de granjas comunales comprenden tres objetivos centrales: el fortalecimiento de la organización y gestión de la granja, el incremento de los niveles de producción y productividad, y la generación de valor agregado y desarrollo de la comercialización.

Estos tres objetivos requieren a su vez la implementación de proyectos/actividades orientados al mejoramiento genético del ganado, la mejora de los pastos para una adecuada alimentación, el mejoramiento de las capacidades de manejo y la mejora de infraestructura para tal fin, y el fortalecimiento de las capacidades de administración y gestión, entre otras.

Estas actividades son las que ha venido trabajando el Programa conjuntamente con las autoridades comunales y comités de granjas, a lo largo de sus tres años de ejecución. En el tema de mejoramiento genético han participado siete de estas 10 granjas (a excepción de Miraflores, Carania y Vilca); en el tema de mejoramiento de pastos, están participando 9 (a excepción de Carania); y en el mejoramiento de infraestructura (módulos de manejo) han participado 3 granjas (Tomas, Atcas y Vilca). Complementariamente, un grupo de miembros de las juntas directivas comunales y comités de granjas han sido capacitados en temas de administración de empresas ganaderas.

Lógicamente, los objetivos planteados en los planes estratégicos de las granjas son de largo plazo, y por ello las autoridades y granjas comunales continúan trabajando en la formulación e implementación de iniciativas que les ayude a continuar con los procesos emprendidos a partir del Programa. Las evidencias que hemos podido recoger al respecto son las siguientes. Ver cuadro.

Granja Comunal	Proyecto/Actividad	Entidades de las que recibe apoyo
Tomas - Contadera	Mejora genética de alpacas. (En ejecución)	Municipio distrital Gobierno Regional de Lima.
	Construcción de galpón de manejo. (Ejecutado)	Municipio distrital
Tinco	Replanteamiento de alpacas (compra de reproductores)	Municipio distrital (Alis)



Alis - Chupurume	Compra de reproductores de ganado ovino. (Ejecutado)	Asociación de residentes de Alis en Lima.
Huantán – Yuncash	Mejora de la casa-hospedaje en la granja. (Ejecutado)	Municipio.
Laraos - Viscollo	Compra de reproductores de alpacas y ovinos. (Ejecutado)	Municipio distrital.
	Propuesta de mejoramiento genético (aprobada para el 2011)	Municipio distrital.
Miraflores - Coya	Propuesta de compra de reproductores (aprobada para el 2011)	Municipio distrital.

Como puede verse en el cuadro, las granjas comunales continúan trabajando diferentes proyectos/actividades en función de los objetivos propuestos en sus planes, contando para ello con el apoyo principalmente de los municipios distritales.

Consecuentemente, vemos que estos planes estratégicos trabajados con el Programa, se convierten en un importante instrumento de gestión que facilita la continuidad de los procesos y resultados alcanzados en las granjas a partir de la gestión de los proyectos identificados en estos planes, con sus municipios y otras organizaciones o instituciones.

Resultado 3.4.

Las organizaciones de mujeres participan activamente en la gestión del desarrollo de su comunidad.

IR3.4.1. Al finalizar el programa, 13 organizaciones de mujeres (Club de Madres y Vasos de Leche) cuentan con planes de trabajo en los que se contempla su participación organizada en las jornadas de trabajo comunal.

IR3.4.2. Al finalizar el Programa un mínimo de 7 organizaciones de mujeres (Club de Madres y Vasos de Leche) ejecutan planes de acción con apoyo de la Junta Directiva Comunal y Gobiernos Locales en materiales, mano de obra, recursos financieros u otros.

El cuarto resultado propuesto para este tercer componente propone inicialmente fortalecer las organizaciones de mujeres ya existentes en las comunidades (clubes de madres y vasos de leche) con el fin de que éstas tengan una participación más activa dentro de su comunidad, fortaleciendo a su vez la participación organizada de las mujeres.

Sin embargo, se observa posteriormente que dichas organizaciones tienen una participación limitada dentro de la comunidad, condicionada al cumplimiento de objetivos de carácter asistencial.

Por otro lado, en el desarrollo del programa de formación de mujeres líderes, éstas se muestran interesadas en el desarrollo de iniciativas que abarcan diferentes temas, en el aspecto económico, social e inclusive ambiental.

Por tal motivo, el equipo del Programa decide apoyar el fortalecimiento de capacidades del grupo de mujeres líderes para la formulación de pequeños proyectos en los distintos temas de interés.



Así, del grupo de 90 mujeres líderes capacitadas, han logrado presentar un total de 12 propuestas de proyectos para el desarrollo de su comunidad (1: empoderamiento, 4 artesanía, 4 nutrición, 2 valor agregado, 1 medio ambiente). Estos proyectos han contado con el asesoramiento del equipo técnico del Programa y se encuentran a nivel de perfil a la espera de poder ser financiadas por los municipio u otras instituciones.

3.3. Alcance de objetivos en las Líneas Transversales.

3.3.1. Línea transversal de Equidad de Género.

Objetivo 1:

Las mujeres campesinas de las comunidades del Nor Yauyos participan de los diferentes espacios de toma de decisión y planes de ejecución de las acciones concertadas para la gestión del desarrollo local.

Indicador 1.1:

Las promotoras formadas por el Programa participan en los Comités de Gestión de Recursos Naturales, en los Comités de Gestión de las Granjas Comunales y los Comités Comunales de Plantas Medicinales.

El Programa ha logrado efectivamente impactar en una mayor participación de la mujer en las organizaciones comunales.

En los 12 CORENA conformados, participan un total de 37 mujeres promotoras (de recursos naturales, ganaderas, mujeres líderes), quienes representan en total el 40% de los miembros de estos comités. Estas mujeres se encuentran ocupando diferentes cargos dentro de estos comités: en 4 comunidades ocupan la presidencia, en 5 la secretaría, en 6 la tesorería, en 2 la fiscalía, y en 8 las vocalías. De acuerdo a lo manifestado por los miembros de los CORENA (mujeres y varones), dentro de los CORENA no existen diferencias entre varones y mujeres, se asume que ambos son capaces de hacer las mismas actividades y de desempeñarse en los mismos cargos.

Participación de mujeres en la conformación de CORENA

Comunidad	Miembros del CORENA	Mujeres dentro del CORENA	% de participación de mujeres	Cargos en los que participan
Alis	9	6	67%	Presidenta, secretaria, fiscal, vocales.
Atcas	6	3	50%	Secretaria, tesorera, vocal.
Tomas	10	4	40%	Presidenta, tesorera, vocales.
Miraflores	7	2	29%	Secretaria, tesorera.
Tinco	6	3	50%	Presidenta, fiscal, vocal.
Vitis	10	4	40%	Secretaria, tesorera, vocales.
Huantán	9	7	78%	Presidenta, vicepresidenta, secretaria, vocales.
Huancachi	6	2	33%	Secretaria, vocal.
Huancaya	8	2	25%	Vicepresidenta, tesorera.
Carania	8	3	38%	Vicepresidenta, tesorera, vocal.
Laraos	10	1	10%	Tesorera.
Vilca	4	0	0%	---
Total	93	37	40%	

Fuente: entrevistas con miembros de CORENA.



En cuanto a los comités de Granjas Comunales, la participación de las mujeres es en promedio un 30%. Dentro de estos comités las mujeres ocupan generalmente el cargo de tesoreras y vocales. Y en el caso de la comunidad de Carania, las mujeres ocupan además los cargos de presidenta y vicepresidenta. En este caso, los miembros de los comités de granja entrevistados(as) tienen opiniones distintas respecto de la participación de mujeres y varones (socias y socios). En algunos casos se menciona que varones y mujeres cumplen las mismas tareas dentro de las granjas (refiriéndose a la participación en faenas, en el traslado de materiales por ejemplo); pero en otros casos, se menciona que las mujeres realizan las tareas más fáciles y que generalmente apoyan en la preparación de los alimentos durante las faenas. En opinión de la mayoría de los varones, las mujeres no tienen la misma capacidad física para hacerse cargo de las mismas labores que los varones y por ello se les delega tareas más sencillas.

Participación de mujeres en los Comités de Granjas Comunales.

Comunidad	Miembros de la Granja Comunal	Mujeres dentro del Comité de Granja	% de participación de mujeres	Cargos en los que participan
Atcas	4	2	50%	Tesorera, vocal.
Tomas(*)	6	3	50%	Vocales.
Miraflores	5	1	20%	Tesorera.
Tinco	3	0	0%	---
Piños	3	1	33%	Tesorera.
Huantán	6	2	33%	Vocales.
Huancachi	5	0	0%	---
Carania	8	3	38%	Presidenta, vicepresidenta, vocal.
Laraos	6	3	50%	Tesorera, vocales.
Vilca	4	0	0%	---
Total	50	15	30%	

(*) Granja Comunal de Contadera.

Fuente: entrevistas con miembros de comités de granjas comunales.

Finalmente, en el caso de los comités comunales de plantas medicinales, se observa la mayor participación de las mujeres, representando el 50%. Como señalamos anteriormente, esta mayor participación de las mujeres en estos comités se debe a que son ellas las que se dedican principalmente a esta actividad. La presidencia de la APEY es también ocupada por una mujer promotora de la comunidad de Tomas. En este caso, se percibe un mayor liderazgo de las mujeres.

Comunidad	Miembros del Comité	Mujeres dentro del Comité	% de participación de mujeres	Cargos en los que participan
Alis	3	3	100%	Presidenta, secretaria, tesorera.
Tomas	3	2	67%	Presidenta, secretaria.
Tinco	3	2	67%	Presidenta, secretaria.
Vitis	2	1	50%	Presidenta.
Huantán	3	1	33%	Presidenta.



Huancachi	3	0	0%	---
Carania	3	2	67%	Presidenta, tesorera.
Laraos	3	1	33%	Tesorera.
Huancaya	1	0	0%	---
Total	24	12	50%	

Fuente: PROSIP Valle Grande.

Indicador 1.2:

Número de mujeres que realizan prácticas adecuadas de manejo de los pastos y del agua dentro de sus unidades productivas familiares.

De acuerdo a la información proporcionada por PROSIP Valle Grande, existen un total de 133 mujeres (113 productoras y 20 promotoras) que han sido capacitadas en prácticas adecuadas de manejo en pastos y agua. De acuerdo al seguimiento realizado estas 133 mujeres vendrían aplicando las prácticas recomendadas de forma gradual.

Como se vio en los resultados del componente 1 del Programa (manejo y uso adecuado de recursos naturales) no se han producido mayores cambios en cuanto a las prácticas de manejo de pastos en las unidades productivas familiares. Sólo la práctica de deshierbo de pastos se ha visto incrementada en un porcentaje significativo (de un 42% a un 76%). Y en cuanto al manejo del agua, la mayoría de las familias (70%) afirma realizar el riego de sus parcelas, sin embargo, no se sabe precisar si el manejo que se hace es adecuado o no.

De otra parte, los resultados de la encuesta no nos permiten determinar con exactitud cuántas mujeres realizan actualmente un manejo adecuado de los pastos y agua dentro sus unidades productivas, pues no se llega a precisar quién hace dichas prácticas dentro de la unidad productiva familiar. Generalmente se afirma que ambos (varón y mujer) comparten estas tareas.

Indicador 1.3:

Número promedio de puestos de trabajo por familia, en ganadería de alpacas, ovinos, vacunos y plantas medicinales, ocupados por mujeres.

De acuerdo a lo observado en el segundo indicador del objetivo específico del Programa, el nivel de empleo tanto para varones como para mujeres ha disminuido, por las razones ya explicadas en este punto.

En el caso particular de las mujeres vemos que el empleo en las actividades pecuarias se ha reducido de 1.4 a 1.3 puestos de trabajo en promedio por familia. Como se comenta en el análisis del objetivo específico, el descenso en la contratación del empleo responde principalmente a la reducción en la intensidad de trabajo en las actividades pecuarias, específicamente en el desarrollo de subproductos del ovino (lana) y la alpaca (fibra). Esta reducción en la realización de estas actividades afecta directamente a las mujeres por tener éstas una importante participación en las actividades de esquila para la obtención de lana y fibra.

En cuanto a la actividad de plantas medicinales, el empleo para mujeres se ha reducido de 1.2 a 1.1 puestos de trabajo por familia. En este caso, por ser una actividad realizada principalmente por las mujeres, son éstas las principales afectadas.

Indicador 1.4:



Mujeres que asumen cargos comunales y cargos en los Gobiernos Locales.

En el último año de ejecución del Programa tuvo lugar la elección de nuevas autoridades municipales y comunales. De las mujeres promotoras y líderes que han trabajado con el Programa, seis han resultado electas en estos cargos. Como podemos ver en el siguiente cuadro, tres de ellas han entrado como regidoras de los municipios distritales de Alis, Laraos y Carania.

Mujeres participantes del Programa que ocupan cargos comunales y municipales a partir del año 2011.

Comunidad	Nombre	Participación dentro del Programa	Dentro de la comunidad	Dentro del municipio
Tomas	Soledad Delgadillo Fernández.	Promotora de CORENA, mujer líder.	Gobernadora.	
Alis	Teresa Rodríguez Rodríguez.	Productora beneficiaria de vacunos.	Presidenta de la comunidad 2011-2012 (primera presidenta comunal)	
	Rossmery Juan de Dios.	Mujer líder.		Regidora 2011-2014.
	Rosa Lermo de Vivas	Mujer líder.	Juez de Paz.	
Laraos	Alain Rodríguez Bráñez.	Mujer líder.		Regidora 2011-2014.
Carania	Verónica Gómez Jiménez	Promotora de plantas medicinales, mujer líder.		Regidora 2011-2014.

Durante la visita de evaluación en campo, sólo tuvimos oportunidad de hablar con una de ellas, la Sra. Verónica Gómez Jiménez, actual regidora de la municipalidad distrital de Carania. Al comentar con ella sobre su elección como regidora, manifestó que gracias a su participación en los talleres de mujeres líderes dentro del programa, ella recuperó su autoestima personal, perdió la timidez a participar y dar su opinión y ahora es una persona mucho más activa dentro de su comunidad. Precisamente, a partir de su mayor participación en las reuniones y actividades de la comunidad, es que recibe la propuesta de presentarse al cargo de regidora. Ahora, ya en el cargo, ella se siente muy motivada de poder convocar a más mujeres para realizar diferentes proyectos que incidan en la mejora de la nutrición de los niños, y en la generación de ingresos para las mujeres a través de un proyecto de elaboración de lácteos con una asociación de mujeres (que son un grupo de productoras que ha venido trabajando en el tema con apoyo del Programa). No obstante, recalca también la necesidad de recibir una mayor capacitación en temas de gestión municipal pues es la primera vez que ocupa uno de estos cargos y desconoce en mayor medida el marco legal y administrativo en el que deberá desenvolverse como regidora.

En ese sentido, es necesario continuar con el fortalecimiento de las capacidades de estas mujeres (haciendo también énfasis en estos temas de gestión) para que su participación en estos cargos impacte en la formulación de políticas locales que atiendan en mayor medida las necesidades y demandas de las mujeres de estas comunidades, fortaleciendo sus capacidades y su participación en la toma de decisiones.



Objetivo 2:

Las organizaciones comunales y los Gobiernos Locales incorporan mecanismos concretos que promueven la participación efectiva de la mujer en la gestión del desarrollo local.

Indicador 2.1:

Planes y normas de gestión de la organización comunal dentro de los que se consideren procedimientos que promuevan y faciliten la participación de la mujer en cargos, asambleas y jornadas comunales de trabajo.

Aunque los planes de desarrollo comunal elaborados con el Programa integra una mayor perspectiva de género y resalta la participación de la mujer en los diferentes ámbitos del desarrollo de la comunidad (económico, social, ambiental, político-institucional), no se ha logrado aún trascender hacia las normas comunales que son las que contienen las principales restricciones para la mayor participación de las mujeres en estos diferentes espacios.

Así, a nivel de la organización comunal, la participación de las mujeres en las instancias de decisión: cargos directivos y asambleas comunales, todavía es muy reducida, tienen voz pero no tienen voto en las decisiones comunales tal como lo establecen sus estatutos. La estructura de la organización comunal es masculina.

Los estatutos comunales son los que establecen los derechos y deberes de comuneros y comuneras, y establecen los mecanismos a través de los cuáles estos(as) pueden participar de la toma de decisiones y trabajos comunales. En estos estatutos se señala que por cada familia es el varón el que tiene el reconocimiento como comunero, en tanto que la mujer sólo será reconocida como comunera siempre y cuando sea viuda. De acuerdo a la misma norma, en la toma de decisiones (en asamblea comunal) sólo los comuneros(as) reconocidos(as) tienen derecho a voz y voto. Igualmente en las faenas comunales es el varón (esposo) el llamado a cumplir con las actividades o tareas comunales, en tanto que la mujer no está obligada a hacerlo y de hecho se ve mal que la mujer asista en lugar de su esposo.

Estas normas representan las mayores limitaciones para la participación de la mujer (y el ejercicio de sus derechos) en la toma de decisiones, cargos y trabajos comunales. La definición e instalación de mecanismos que promuevan su mayor participación requiere en principio de una reformulación de dichas normas. Éste es uno de los principales desafíos a futuro, pues estas normas se sostienen sobre una fuerte carga histórica, social y cultural que ofrece una fuerte resistencia al cambio.

Indicador 2.2:

Planes y normas de gestión de los Gobiernos Locales donde se incorporen mecanismos que faciliten la participación de las mujeres y sus organizaciones en cargos directivos y ejecutivos y en espacios de consulta y toma de decisiones.

Aunque a diferencia de las comunidades, se observa una mayor permeabilidad de las autoridades municipales hacia la participación de las mujeres, no se ha logrado aún incidir en la incorporación de mecanismos institucionales que promuevan o favorezcan dicha participación de las mujeres en cargos y en espacios de consulta y toma de decisiones dentro de la gestión pública municipal.



La mayoría de municipios de la zona brindan apoyos específicos a las actividades de las organizaciones de clubes de madres y vaso de leche, y se han venido involucrando además en el apoyo a las mujeres promotoras y mujeres líderes en su capacitación dentro del Programa. A partir precisamente de los impactos del Programa en la participación de estas mujeres dentro de sus comunidades, varias de ellas han sido elegidas como regidoras en las últimas elecciones municipales del 2010.

Sin embargo, este apoyo y respaldo que reciben actualmente las mujeres, dista bastante aún de lo que pretende ser una política local de promoción de la equidad en la participación de varones y de mujeres. La incorporación de la perspectiva de género en las políticas de los Gobiernos Locales es uno de los grande temas pendientes a futuro.

3.3.2. Línea transversal de Capacidades Locales.

Objetivo 1:

Las comunidades y sus Gobiernos Locales gestionan de forma concertada y articulada proyectos de desarrollo local ante el Gobierno Regional y otras instituciones públicas y privadas.

Indicador 1.1.

Proyectos de desarrollo económico local gestionados de forma concertada entre las comunidades y Gobiernos Locales ante el Gobierno Regional de Lima.

A nivel de las 13 comunidades campesinas y 8 distritos de intervención, sólo el Municipio de Tomas ha declarado encontrarse ejecutando un proyecto articulado con las comunidades de Tomas y Huancachi, contando con el apoyo del Gobierno Regional de Lima. Este proyecto en mención consiste en la adquisición de reproductores de alpacas para las granjas comunales de Tomas y Huancachi y la asistencia técnica para el proceso de mejora genética.

3.3.3. Línea transversal de Participación.

Objetivo 1:

Las familias campesinas, varones y mujeres, participan constantemente y activamente en los diferentes espacios de discusión y aprobación de propuestas de gestión del desarrollo comunal y local.

Indicador 1.1.

Participación de la población, varones y mujeres, en los espacios de generación de propuestas y toma de decisiones dentro de su organización comunal y Gobierno Local en la gestión de sus proyectos de desarrollo.

A nivel de la comunidad, la discusión de propuestas y toma de decisiones se realiza en la asamblea comunal. Según la información recogida en la encuesta, el 81% de los varones y el 31% de mujeres participan de las asambleas comunales.

En el caso de los varones, la participación es constante, pues el 96% de ellos afirma que siempre participan de la asamblea comunal. En el caso de las mujeres la participación es irregular, sólo el 57% participa constantemente, mientras que el 32% lo hace pocas veces.



A nivel del municipio, las comunidades participan generalmente en los talleres de elaboración de los presupuestos participativos. Para estos talleres el municipio generalmente convoca a las autoridades comunales y los/las representantes de las organizaciones de base. Aunque se mantiene la convocatoria abierta a los demás miembros de la comunidad, estos mayormente participan poco.

De acuerdo a los datos de la encuesta, el 54% de los varones asisten a los talleres de Presupuestos Participativos dentro de su distrito, en tanto que en el caso de las mujeres participa solamente el 31%.

Indicador 1.2.

Porcentaje de la población con acceso a información y conocimiento de los principales temas que involucra el desarrollo de su comunidad.

Dado que las asambleas comunales son los principales espacios en los que se debaten las propuestas de desarrollo de la comunidad, se puede decir que el nivel de participación de la población en estos espacios equivale al porcentaje de la población que cuenta con acceso a información sobre los temas de gestión del desarrollo de su comunidad. En tal sentido, el 81% de varones y 31% de mujeres que participan de las asambleas comunales son quienes cuentan con dicha información.

3.4. Generación de impactos.

3.4.1. Impacto en el objetivo General del Programa.

Objetivo General.

Contribuir a reducir la pobreza en la región del Nor Yauyos mejorando la calidad de vida de las familias campesinas, a través de la generación de un proceso de desarrollo económico local sostenible.

Los principales impactos del Programa en el Desarrollo Económico Local sostenible del territorio del Nor Yauyos, se traducen en lo siguiente:

- Un impacto importante en la gestión de la base de recursos naturales con los que cuenta el territorio (pastos, agua, bosques), el cual posibilita un aprovechamiento más eficiente y sostenible de dichos recursos. El cercado de los pastos y mejora de las prácticas de manejo viene generando una recuperación gradual y una mayor disponibilidad de los mismos para la alimentación del ganado. Los sistemas de riego instalados permiten también un mayor aprovechamiento del agua impactando en el incremento de áreas de pastos cultivados y áreas con cultivos andinos, además de permitir también el mantenimiento adecuado de las áreas de bosques reforestadas donde no había acceso a riego. El incremento de las áreas reforestadas (en más de 74 Ha.) tiene además un importante impacto en la sostenibilidad ambiental del territorio.
- Una mayor capitalización productiva, principalmente en la actividad pecuaria, a través de la mejora de la infraestructura para el manejo de los pastos (principalmente a nivel de las granjas), sistemas de riego, infraestructura de manejo ganadero y el incremento de la calidad y del valor económico del ganado.
- El impulso de un importante cambio tecnológico, el cual comprende un conjunto importante de prácticas adecuadas de manejo que progresivamente vienen siendo adoptadas por los productores y productoras. Se ha conformado un grupo humano



local de intermediación tecnológica, cuya gestión técnica-productiva se constituye a su vez en un nuevo modelo tecnológico productivo.

- El impulso de un proceso de planificación de largo plazo para la gestión sostenible de los recursos naturales y productivos, proceso que se orienta hacia la visión de desarrollo de la comunidad, y que se basa en la participación y concertación de los diferentes agentes locales, apoyado en estudios técnicos de base que brindan los parámetros técnicos necesarios para un proceso eficiente.
- Una mayor articulación comercial que fortalece principalmente la cadena productiva de fibra de alpaca, en la que se establece por un lado un contacto comercial importante con la industria nacional y en la que por otro lado, se dinamiza el mercado interno local a través de la venta de reproductores y de subproductos como el queso y el yogurt.
- La formación de varones y mujeres, promotores y promotoras, los cuales se perfilan como futuros líderes y lideresas de sus comunidades y que vienen ya ocupando cargos de importancia dentro de su organización comunal y de los municipios distritales. Estos líderes y lideresas se convierten en nuevas autoridades y dirigentes dentro de sus comunidades, con mayores conocimientos y criterios para una gestión más eficiente y sostenible.
- El inicio de un proceso de articulación entre la gestión de las comunidades campesinas y la gestión de los municipios distritales, proceso que ha sido factible a partir de la elaboración de los planes de desarrollo comunal y del proceso de acompañamiento e incidencia por parte del equipo técnico del Programa, y que ha logrado apalancar recursos económicos de los Gobiernos Locales para la realización de obras para el desarrollo económico-productivo sostenible en las comunidades. Además, los gobiernos locales empiezan a involucrarse en el establecimiento de políticas para la gestión de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente (reforestación, manejo de residuos sólidos y aguas servidas)
- Finalmente, la mejora de los ingresos económicos de las familias que se traducen en una mayor satisfacción de sus necesidades básicas y que también se traducen en un incremento de sus posibilidades de inversión para la compra de animales, compra de mejores insumos (como semillas), mejora de infraestructura y equipos, entre otros, que permitirán la capitalización y desarrollo de sus actividades económicas.

3.4.2. Impactos del Programa en las Líneas Transversales.

Vinculados a los impactos ya señalados en el punto anterior, se visibilizan y resaltan un conjunto importante de impactos en las líneas transversales que conforman el eje del Programa y que se identifican en los siguientes:

Capacidades Locales.

- Fortalecimiento de las capacidades técnico-productivas de los productores y productoras, en particular de estas últimas quienes a pesar de tener una importante participación en las actividades productivas no contaban con recursos de capacitación y asistencia técnica.
- Formación de un grupo de líderes varones y mujeres como promotores y promotoras (en manejo de recursos naturales y cuidado ambiental, actividades



ganaderas, y cultivo de plantas medicinales) que aseguran un proceso permanente y sostenible de transferencia tecnológica.

- Fortalecimiento de un grupo de mujeres líderes quienes vienen participando activamente asumiendo diferentes roles en su comunidad, como promotoras en recurso naturales y medio ambiente, como promotoras pecuarias, como lideresas en sus organizaciones de base (no sólo en las organizaciones tradicionales de club de madres y vaso de leche sino también en CORENA, granjas comunales), como nuevas autoridades ocupando cargos comunales (inclusive como presidenta comunal) y cargos municipales (como regidoras), y finalmente como comuneras y ciudadanas responsables que empiezan a tomar mayor iniciativa en los espacios de toma de decisión a nivel comunal y municipal.
- Fortalecimiento de las capacidades de gestión de autoridades y representantes de organizaciones de base comunal, a través de su capacitación en temas de administración y formulación de proyectos.
- En particular, se destaca la capitalización y fortalecimiento de la capacidad de gestión de las granjas comunales, las cuales conforman la organización productiva más importante del territorio.

Participación.

- Mayor participación de líderes y lideresas (promotores y promotoras) en la generación de propuestas y toma de decisiones que afectan el desarrollo de su comunidad.
- Mayor iniciativa de las mujeres para participar en los espacios de toma de decisión a nivel comunal y municipal.
- Participación de varones y mujeres líderes en cargos públicos a nivel comunal y municipal.
- Mayor participación de las autoridades comunales y sus organizaciones de base en los procesos de presupuesto participativo.

Organización.

- Fortalecimiento de la organización y gestión comunal a través de la elaboración de los planes de desarrollo comunal, en los que la comunidad establece de forma concertada, unos objetivos comunes, unas prioridades y unas acciones específicas para alcanzar el desarrollo deseado.
- Fortalecimiento de la organización de las granjas comunales, a través de unas mayores capacidades de administración y gestión de sus comités responsables, la elaboración de sus planes estratégicos de gestión y un soporte técnico permanente brindado por los promotores(as).
- Formación de los comités de recursos naturales (CORENA) en 12 de las 13 comunidades, como organizaciones de base que asumen el rol de promover la gestión sostenible de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente.
- Mayor articulación de la organización comunal con la gestión del Gobierno Local, a través de su participación asociada en la ejecución de proyectos y de la toma de acuerdos para el establecimiento de medidas conjuntas que aseguren la gestión sostenible de los recursos naturales, la mayor rentabilidad de las actividades productivas.

Equidad de Género.

- Recuperación de la autoestima y empoderamiento de las mujeres a nivel personal y familiar, y con un mayor reconocimiento de la comunidad y de las autoridades del



distrito. Ahora en el ámbito del programa se cuenta con un número importante de mujeres lideresas.

- Se cuenta con un número importante de mujeres promotoras con conocimientos técnicos en manejo de recursos naturales y manejo de ganado ovino, vacuno y alpaquero que brinda asistencia técnica a las comunidades. Estas mujeres ahora se valoran como personas valiosas y que tienen capacidades técnicas que antes estaba reservado a varones. Estas mujeres se relacionan de manera más igualitaria con sus parejas, quienes ahora las valoran más.
- Se ha promovido la participación activa y liderazgo de las mujeres en instancias como los comités comunales de recursos naturales CORENA y comités comunales de plantas medicinales.
- La formación de promotoras del programa y el fortalecimiento de mujeres lideresas ha promovido que algunas de ellas se presenten en las listas de partidos u organizaciones locales en el proceso de elecciones para autoridades comunales y municipales, resultando un total de 6 mujeres elegidas en nuevos cargos.
- Las organizaciones e instituciones, empiezan a reconocer y valorar la importancia de la mujer y su participación en las actividades productivas y la gestión de las organizaciones.
- A nivel de los planes de desarrollo comunal se han incorporado proyectos de mujeres relacionados a mejorar sus condiciones de vida (animales menores, plantas medicinales, mejora de ganado, etc.)
- Se ha dado un empoderamiento de mujeres líderes que empiezan a tomar una mayor iniciativa para la conformación de organizaciones de tipo productivo.

Sostenibilidad Ecológica.

- Protección y conservación de 3 fuentes de agua, en las que se establecerá el modelo de REPANA, posibilitando la generación de impactos en la disponibilidad, calidad y continuidad de abastecimiento del recurso hídrico. Interés de otros municipios y comunidades en replicar dicha iniciativa.
- Protección y manejo adecuado que permite la recuperación gradual de áreas de pastos, asegurando su disponibilidad para la actividad pecuaria y para la futuras generaciones.
- Reforestación de áreas de bosques comunales y de familias particulares, que tendrán un importante impacto ambiental y que a largo plazo generarán una alternativa económica para la generación de mayores ingresos.
- Valoración y participación activa de la comunidad, gobierno local y población en la reforestación.
- Iniciativa de los gobiernos locales en el manejo de residuos sólidos, evitando la mayor contaminación de los recursos naturales dentro de la comunidad (principalmente suelo y agua)
- Políticas locales a favor de la gestión sostenible de los recursos naturales y cuidado del ambiente.
- Articulación de los Gobiernos Locales y CODENY con el SERNANP, para la toma de acuerdos e iniciativas en favor de la implementación del Plan Maestro de la Reserva Paisajística.

3.5. Factores de sostenibilidad.

Políticas de apoyo.

- En primer lugar, los objetivos del Programa coinciden en mucho con los objetivos de desarrollo de las comunidades y distritos del Nor Yauyos. Ello ha quedado demostrado en la elaboración de los planes de desarrollo comunal, donde la visión



y los objetivos estratégicos de desarrollo de las comunidades coinciden en buena medida con los componentes de intervención del Programa.

- Además, como se ha podido ver en los resultados del componente 3, los 8 municipios distritales vienen considerando los proyectos propuestos en estos planes comunales dentro de sus presupuestos participativos.
- El apoyo de los municipios con recursos de contrapartida en la ejecución de las actividades de reforestación, obras de riego y cercado de pastos. Apoyo en el que además se han comprometido también las nuevas autoridades entrantes en el 2011.
- En el caso de las comunidades, estas generalmente apoyan las actividades de PROSIP en la zona aportando principalmente su mano de obra.
- Hay que considerar también que la propuesta del Programa se basa en el enfoque de Desarrollo Económico Local y en los enfoques transversales de equidad de género, organización, participación, sostenibilidad ecológica y derechos humanos. Estos son los enfoques de desarrollo actualmente seguidos por muchas instituciones públicas y de cooperación internacional, lo que en el futuro puede jugar como un factor favorable para la conformación de otras alianzas estratégicas para la continuidad del Programa.

Factores institucionales.

PROSIP Valle Grande cuenta con los recursos y la organización necesaria para garantizar la continuidad de la intervención del Programa. Ello puede constatarse en lo siguiente:

- PROSIP Valle Grande cuenta con un programa de desarrollo en la zona de intervención del Programa, con una presencia ininterrumpida desde hace más de 12 años. Este programa, dentro de la estructura organizativa de PROSIP Valle Grande, se denomina PROGRAMA SIERRA.
- La estructura del programa Sierra cuenta con 4 áreas de trabajo bien definidas (ambiental, agrícola, pecuaria y organizativa) y que además se corresponden con los componentes del Programa.
- Dentro de la zona de intervención, PROSIP trabaja en alianza con el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP) en la implementación de las acciones referidas a la mejora de la gestión ambiental. Para SERNANP las actividades propuestas dentro del Programa para la mejora del manejo y uso de los recursos naturales se corresponden con la implementación de Plan Maestro de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochabamba.
- Para el desarrollo de su intervención, el socio local cuenta con una sede propia en la zona de intervención, con los ambientes y el equipamiento adecuado para las labores del equipo. Parte de los recursos del Programa se han orientado hacia la ampliación de las instalaciones de dicha sede y al final de las obras se contará con otras oficinas y ambientes para la capacitación, la asistencia técnica y el soporte tecnológico adecuado para el apoyo en el desarrollo de las actividades de generación de valor agregado y comercialización.
- El equipo técnico está destacado de forma permanente en la zona de intervención. Dentro del equipo se cuenta con personal altamente capacitado y especializado en la ejecución de proyectos de desarrollo en la temática de medio ambiente y actividades productivas agropecuarias. Dentro del equipo técnico, se cuenta también con personas que son de las comunidades de la zona y otras con muchos años de experiencia de trabajo en la misma.
- El equipo técnico completo, gracias al aporte del Programa, cuenta con un Diplomado en Enfoques Transversales del Desarrollo Local, con lo cual se ve



incrementada la capacidad técnica en el manejo de las líneas transversales del Programa.

- Organizativamente, dentro de su estructura el socio local cuenta con una Unidad de Proyectos, responsable del soporte institucional en la planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos.
- El socio local cuenta además con otros recursos institucionales de apoyo (laboratorio de suelos, escuela agraria), los que garantizan un mayor y mejor soporte para el desarrollo de las actividades del Programa.
- El programa Sierra ejecuta otros proyectos en la misma zona de intervención. Desde el mes de agosto de 2009 y hasta agosto de 2011, viene ejecutando un proyecto con apoyo de la Fundación CODESPA y el financiamiento de la Generalitat Valenciana en el área ambiental y pecuaria.
- Finalmente cabe resaltar que PROSIP Valle Grande y su socio Zabalketa mantienen su compromiso de seguir apoyando a las familias y comunidades de la zona, estando convencidos de que la mejor manera de hacerlo es a través de la propuesta del Programa, con la que se promueve la generación de cambios de tipo estructural. Por tal motivo ambas instituciones se encuentran revisando los principales aciertos y debilidades del Programa para elaborar una propuesta de una segunda fase de intervención, la cual en primera instancia será presentada a la siguiente convocatoria de programas del Gobierno Vasco.

Factor económico-financiero.

- PROSIP Valle Grande asegura la consecución de otros recursos de financiamiento a través de una gestión permanente de proyectos de desarrollo para la zona de Nor Yauyos. En dicha tarea, PROSIP cuenta como aliada estratégica a Zabalketa, quien mantiene su compromiso de apoyo en la continuidad de la propuesta del Programa.
- Además, mediante la gestión de PROSIP Valle Grande se viene apoyando a los Gobiernos Locales en la consecución de otros recursos de financiamiento a través del acompañamiento en la postulación a otras fuentes como el Fondo Contravalor Perú Alemán.
- Por otro lado, con los planes de desarrollo comunal se espera continuar y mejorar el acceso de las comunidades a los recursos de inversión de los presupuestos participativos de los Gobiernos Locales para los proyectos de mejora de la gestión de los recursos naturales y actividades productivas.
- Igualmente, las comunidades están siempre dispuestas a brindar su mano de obra como aporte para la ejecución de diferentes actividades promovidas por socio local.
- No obstante, cabe resaltar que todas estas posibilidades de financiamiento son insuficientes para la inversión que requiere la continuidad de los procesos impulsados desde el Programa.

Factores tecnológicos.

- Con el Programa se ha formado un conjunto de promotores y promotoras que en el largo plazo se prevé se consoliden como un grupo de intermediación tecnológica y aseguren una gradual transferencia y extensión de las tecnologías de manejo y uso de los recursos naturales y de gestión productiva, hacia los demás productores y productoras. Sin embargo, el sostenimiento de los promotores como tal depende además de del fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y la articulación de su trabajo con la comunidad y sus organizaciones de base) del factor económico. Aún no se tiene una idea clara de cómo se financiarán las actividades de estos promotores en el futuro.



- Los estudios técnicos realizados con el Programa brindan una base técnica importante para la mejora de la gestión ambiental y de las actividades productivas locales, y el correspondiente desarrollo de tecnologías adecuadas.
- Dentro de la sede del socio local en la zona del Programa, se tiene previsto implementar una Unidad de Monitoreo Ambiental, una oficina de información comercial y un centro de generación de valor agregado para la mejora de la producción local.

Factores medio ambientales.

- El Programa promueve el desarrollo sostenible de las comunidades campesinas del Nor Yauyos, impulsando una gestión ambiental responsable de las familias, organizaciones e instituciones locales. En consecuencia, se espera que el Programa genere impactos positivos en el medio ambiente, principalmente a través de la mejora del manejo y uso de los recursos naturales (agua, pastos, bosques) y la reducción de la contaminación ambiental.
- Las tecnologías y metodologías de trabajo en cada una de las actividades del socio local aseguran una intervención con respeto y cuidado del medio ambiente.



4. CONCLUSIONES.

Sobre la base del análisis realizado a nivel de procesos y de resultados, se hace la respectiva valoración del Programa de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos en la propuesta metodológica.

4.1. Pertinencia.

Valoración: ALTA.

De acuerdo al análisis del contexto del territorio del Nor Yauyos, la intervención del Programa se considera pertinente, por cuatro razones fundamentales:

- En primer lugar, **los objetivos del Programa** responden concretamente a la situación de pobreza en la que se encuentran las familias y comunidades campesinas de la zona, la misma que justifica que una de las mayores prioridades de dicha población sea la mejora de sus ingresos económicos y la generación de mayores oportunidades de empleo. Siendo éste precisamente su propósito, y siguiendo el enfoque del desarrollo económico local, el Programa apoya el desarrollo de las potencialidades productivas locales, poniendo un acertado énfasis en aquellas actividades en las que el territorio ofrece mayores ventajas comparativas (en términos de recursos, conocimiento local y organización productiva) y cuyos productos (fibra, lana, carne, leche, plantas medicinales) cuentan con oportunidades concretas de mercado, que son las que finalmente aseguran la generación de mayores ingresos económicos.

Sin embargo, el Programa atiende en realidad varias otras prioridades más que la mejora de los ingresos y del empleo. Desde los objetivos propuestos en los componentes sectoriales y (más aún) en las líneas transversales, el Programa responde a otras necesidades manifiestas por las familias y comunidades de la zona, tales como la conservación de sus recursos naturales y el control de la contaminación ambiental, el fortalecimiento de su organización comunal y de su identidad local, y la mayor participación en los espacios de concertación y toma de decisiones a nivel comunal y municipal. Asimismo, es notoria la respuesta del Programa a las necesidades de las mujeres quienes a partir de su capacitación y formación como lideresas encuentran la oportunidad de hacer frente a las múltiples barreras del trato discriminatorio entre varón y mujer, para acceder a oportunidades de capacitación, empleo, generación de ingresos y participación en los espacios de toma de decisiones y ocupación de cargos públicos.

- En segundo lugar, en cuanto al **planteamiento de la estrategia del Programa**, el proceso de intervención y sus resultados, han validado la pertinencia del **carácter integral** de la propuesta, ya que dentro de la alternativa elegida, los componentes del Programa han abordado los distintos y principales factores que intervienen en el desarrollo de las actividades productivas promovidas (ganadería y plantas medicinales) no sólo como actividades rentables, sino también como actividades sostenibles, tanto desde el punto de vista ecológico (mediante una adecuada gestión de los recursos naturales que sustentan estas actividades) como desde el punto de vista político-institucional (a partir de la articulación de las comunidades y sus municipios para el desarrollo de planes, proyectos y normas que promuevan el desarrollo sostenido de estas iniciativas productivas).

De igual manera, la intervención ha validado la pertinencia de **la integración del enfoque de las líneas transversales**, ya que con ello ha sido posible abordar



aquellos factores/causas que precisamente se encuentran en la base de los problemas observados en los componentes sectoriales. Precisamente, el desarrollo de la intervención del Programa ha permitido evidenciar mucho más claramente cómo es que la gestión de recursos, las tecnologías productivas y las relaciones con el mercado, están fuertemente relacionadas a las débiles capacidades humanas (técnicas y de gestión empresarial, organizacional), individuales y colectivas (de varones, de mujeres, de organizaciones e instituciones) y con las estructuras organizativas, las normas comunales y políticas locales, los enfoques, criterios y valores, en las personas, familias y comunidades.

Así, ha quedado demostrado que **la integralidad y profundidad** son dos elementos absolutamente necesarios y relevantes para el planteamiento de la estrategia y su correspondencia con las necesidades del conjunto de la población sujeto.

- En tercer lugar, la **implementación de la estrategia** se centra en un conjunto de acciones que responden adecuadamente a las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de gestión de las familias campesinas y de las organizaciones comunales. En síntesis, podemos decir que el Programa responde en un sentido bastante amplio a las necesidades de capacitación de varones y mujeres, no sólo desde el punto de vista técnico y de gestión, sino también en lo que se refiere a la formación en actitudes y valores, brindándoles la oportunidad (en particular a las mujeres a través de los talleres de liderazgo) de superarse como personas y de desenvolverse mejor en sus diferentes roles, como productores(as), como promotores(as), como líderes(as), como autoridades, y también como padres y madres de familia. Complementariamente a la capacitación, la asistencia técnica y el acompañamiento han sido claves para afianzar los conocimientos adquiridos y convertir los mismos en nuevas y mejores prácticas, para lo cual ha sido de vital importancia, además, el apoyo en la implementación de infraestructura productiva, sin la cual simplemente es imposible garantizar el adecuado manejo y uso de los recursos naturales y el desarrollo de tecnologías productivas más eficientes. Finalmente, la elaboración e implementación de instrumentos de gestión (PDC, planes de granjas, planes de mejora genética, planes de manejo de pastos) permite enmarcar de manera adecuada las distintas acciones emprendidas por el programa en una planificación de largo plazo, con la cual se promueve la concertación de objetivos, la suma de esfuerzos y la priorización de acciones y de recursos, entre los diferentes actores locales. Es importante resaltar además que para la elaboración de dichos planes ha sido de suma importancia la elaboración de los estudios técnicos, ya que a partir de ellos se cuenta con la información necesaria para la orientación adecuada de las estrategias a futuro.
- Finalmente, vemos que los objetivos y estrategia del Programa guardan **plena correspondencia con los objetivos de las políticas públicas locales, regionales y nacionales**, las cuales proponen la superación de la pobreza a través del desarrollo productivo sostenible y el fortalecimiento de las capacidades locales, favoreciendo la igualdad de oportunidades para varones y mujeres.

En conclusión, se valora muy pertinente la intervención del Programa bajo este nuevo enfoque en el que es posible integrar y articular los componentes sectoriales con unas líneas transversales que precisamente brindan la posibilidad de superar aquellos factores de tipo estructural que perpetúan la situación de pobreza de estas comunidades. No obstante, **los aprendizajes del Programa, ameritan revisar el diseño de la propuesta** a fin de garantizar una adecuada articulación entre los objetivos y



estrategias a nivel de los componentes sectoriales y de las líneas transversales. (Ver lecciones aprendidas y recomendaciones)

4.2. Eficacia.

Valoración: MEDIA-ALTA.

Consecución del Objetivo Específico del Programa:

El Programa ha cumplido con relativo éxito el objetivo específico propuesto:

- En primer lugar, **se ha logrado efectivamente un impacto positivo en la mejora de los ingresos económicos**, aunque no en el número total de familias propuesto como meta.

La cobertura del Programa ha alcanzado a un total de 507 productores y productoras (67% de las 750 familias propuestas), aunque se presume se habrían beneficiado a un número mayor de familias a través del apoyo a las granjas comunales. Por otro lado de las 507 familias registradas como beneficiarias directas, sólo el 81% (411 familias) han registrado ingresos por la comercialización de los productos promovidos (fibra, lana, carne, queso y plantas medicinales).

Con el Programa, estas 411 familias beneficiarias han logrado mejorar sus ingresos económicos con un incremento del 17% en su ingreso anual (promedio por familia), de S/.4,366 a S/.5,125 Nuevos Soles, entre el 2007 y 2010. Esta mejora en los ingresos responde en mayor medida a los ingresos generados por la actividad ganadera, los cuales se incrementaron, en promedio por familia, de unos S/. 4,452 (2007) hasta un total de S/. 5,504 Nuevos Soles (2010), lo que equivale a un incremento del 24%. Entre tanto, los ingresos generados por la venta de plantas medicinales, si bien es cierto han registrado un incremento del 42% (de S/.190 a S/.270 Nuevos Soles entre el 2007 y 2010), éstos apenas representan el 5% de los ingresos generados por la actividad pecuaria.

- De otro lado, en cuanto a la **generación de empleo**, es evidente que estas actividades productivas siguen siendo la principal fuente de trabajo para las familias beneficiarias del Programa, y que su mayor desarrollo representa una mayor oportunidad de empleo tanto para varones como para mujeres. Sin embargo, **no se han obtenido resultados positivos en cuanto a la generación de un número mayor de puestos de trabajo** por familia.

En el periodo de intervención del Programa, se observa una reducción del número promedio de puestos de trabajo generados por hogar de 3.2 (2007) a 2.5 (2010), equivalente a un decremento del 22%. La disminución del empleo ha afectado principalmente a aquellas personas contratadas fuera de la mano de obra familiar, pues existe un mayor número de familias que ha dejado de contratar personal. Asimismo en cuanto al empleo de varones y mujeres se observa una mayor disminución en el número de hogares que emplea mano de obra femenina, ello probablemente porque la disminución en general del empleo hace que exista una mayor oferta de mano de obra masculina, la cual se prefiere por el esfuerzo físico que demanda la realización de ciertos trabajos en las actividades productivas.

No obstante, hay que tener en cuenta que la mejora de ingresos para un mayor número de familias y sobre todo la generación de empleo se han visto principalmente afectados por las condiciones de mercado, ya que la disminución de los precios de



mercado para los productos de fibra y lana principalmente a partir del 2009, generó que un número importante de productores (19% del total de productores beneficiarios) dejara de producir y vender estos productos en los dos últimos años de ejecución del Programa.

Logro de objetivos y resultados en los componentes sectoriales:

A nivel de los componentes sectoriales en general, se observa una mayor consecución de resultados en los componentes 1 (manejo y uso adecuado de los recursos naturales) y 3 (fortalecimiento de la organización y articulación con el gobierno local), con sólo algunos pocos resultados que no se han logrado alcanzar.

En el componente 1 (manejo y uso adecuado de recursos naturales), los resultados que más han impactado en el alcance del objetivo específico son la mejora del manejo de los pastos naturales y del agua. El cercado de los pastos (en las áreas de granjas comunales) y la consecuente práctica de la de los mismos, permite un mejor manejo de los pastos impactando en una mejora de la alimentación del ganado, condición indispensable para la mejora de los resultados de la actividad pecuaria. Asimismo, la mejora de la infraestructura de riego ha permitido un mayor aprovechamiento del agua para la actividad productiva, permitiendo incrementar las áreas de terreno con cultivos, entre los que se resalta el cultivo de pastos.

En el componente 2 (mejora de las actividades productivas), los resultados referidos a los niveles de producción, productividad, valor agregado y comercialización se han visto principalmente afectados por factores de contexto del mercado. No obstante, los avances logrados en la mejora de la producción, la mayor calidad de los productos y el incremento de los volúmenes de comercialización, han sido sin duda cruciales para la mejora de los ingresos familiares. Asimismo, como ya hemos visto, los resultados de este componente que más han impactado en la mejora de ingresos son los referidos a la mejora de la actividad ganadera, siendo crucial en este caso el mejoramiento genético, la mejora de las prácticas de manejo (productivo, reproductivo, sanitario), la mejora de los procesos de obtención de los productos (esquilado, elaboración de quesos) y el desarrollo de las relaciones comerciales.

En el componente 3 (fortalecimiento de la capacidad de gestión y articulación comunidad-municipio), los resultados que más incidencia tienen en el objetivo específico son la elaboración de los planes de desarrollo comunal y la incorporación (a partir de estos planes) de proyectos que promueven el manejo adecuado de los recursos naturales y desarrollo de las actividades productivas en los Presupuestos Participativos, lo cual ha permitido un mayor apoyo en la mejora de infraestructura para el manejo de los pastos, infraestructura para riego, infraestructura de manejo pecuario, y la compra de reproductores para el mejoramiento genético.

Logro de objetivos en las líneas transversales:

Los resultados alcanzados en los componentes sectoriales y su correspondiente impacto en el objetivo específico del Programa, se han visto sin duda fortalecidos y facilitados por los logros alcanzados en los objetivos de las líneas transversales, en lo que se refiere a las capacidades locales, la participación, organización y la equidad de género, principalmente.

Como ya hemos comentado en el análisis de la pertinencia del Programa, la estrategia responde de manera amplia a las necesidades de fortalecimiento de las capacidades locales no sólo desde el punto de vista técnico-productivo y empresarial, sino también



desde el punto de vista de gestión administrativa y organizacional, y en la que resalta sobre todo la planificación de largo plazo. Es este fortalecimiento de capacidades (de varones, mujeres, familias, líderes, lideresas, organizaciones, autoridades comunales y municipios) el que ha permitido contar con la capacidad de respuesta necesaria (en cuanto a participación y organización) desde los diferentes actores locales implicados, para el desarrollo más efectivo y eficiente de las iniciativas productivas promovidas por el Programa. Cabe resaltar además en este aspecto, el impacto importante en el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres, quienes a partir de la recuperación de su autoestima y de su mayor preparación técnica y de gestión, se han convertido en un agente mucho más participativo y activo en el desarrollo de sus comunidades. Estas capacidades ganadas por las mujeres son las que hacen factible que las relaciones de género empiecen a cambiar a favor de un trato más igualitario entre varones y mujeres.

4.3. Eficiencia.²⁶

Valoración MEDIA – ALTA.

La gestión del socio local ha tratado de asegurar el mayor y mejor aprovechamiento posible de todos los recursos disponibles para la ejecución más eficiente de las actividades del Programa.

Por un lado, el socio local ha asegurado una capacidad humana y técnica adecuada para la ejecución de las actividades previstas, la misma que se ha visto reflejada principalmente en la calidad de los recursos humanos con los que se cuenta dentro del equipo técnico (calidad que se refleja en los conocimientos técnicos, la experiencia en proyectos de desarrollo, la experiencia de trabajo en la zona, el conocimiento de la historia y cultura de las comunidades, las relaciones de empatía y confianza con la población), los recursos metodológicos y materiales. Estas capacidades humanas del equipo se han visto además apoyadas en los recursos de infraestructura, equipamiento y logística necesarios que han permitido dar un soporte adecuado a todas las actividades desarrolladas.

Por otro lado, se demuestra una importante capacidad de gestión del equipo técnico en la consecución de recursos económicos complementarios, a partir principalmente de la coordinación con los municipios distritales, lo cual ha permitido la ampliación, fortalecimiento y/o mejora de las actividades previstas.

Asimismo, es importante el aprovechamiento de las capacidades humanas locales, sobre todo en cuanto a la participación de los promotores y promotoras, quienes han apoyado y garantizado en buena el mejor desarrollo de las actividades, no sólo a partir de su participación en la asistencia técnica a los productores, sino además a través del apoyo que han brindado en las diferentes gestiones, coordinaciones con las autoridades comunales y municipales.

De todas maneras, el propio equipo técnico reconoce que existieron siempre limitaciones en cuanto a la capacidad operativa, sobre todo por la amplia cobertura que demandaban las actividades (sobre todo de asistencia técnica), la lejanía de las unidades productivas (granjas comunales y unidades particulares) los tiempos y ritmos

²⁶ En cuanto a la eficiencia de la intervención del Programa, no nos es posible realizar una valoración de tipo económico que relacione adecuadamente los resultados e impactos obtenidos con los costes incurridos, ya que no se cuenta con una metodología que permita valorizar adecuadamente los resultados en el fortalecimiento de capacidades, la organización, participación y otros temas.



locales, que son factores que siempre condicionan el ritmo de avance de las actividades.

4.4. Impacto.

Valoración: MEDIA – ALTA.

El Programa ha logrado un importante impacto en el proceso de Desarrollo Económico Local de las comunidades campesinas del Nor Yauyos. Resulta bastante visible como se vienen potenciando las principales actividades productivas (principalmente la ganadería) a través de un aprovechamiento más eficiente y sostenible de sus recursos naturales y del desarrollo de unas tecnologías productivas más adecuadas, que vienen incidiendo en una mayor capitalización productiva de las familias y del territorio en su conjunto. Más importante aún es que este proceso viene siendo impulsado a través de los propios actores locales, quienes vienen además gestionando distintas propuestas para la continuidad de los procesos generados por el Programa, siendo saltante el mayor involucramiento de los municipios distritales en la formulación y financiamiento de proyectos que apoyan el desarrollo económico-productivo.

Asimismo, este proceso de desarrollo económico local se sostiene en un proceso paralelo de cambio a nivel estructural, en el que la organización se viene viendo fortalecida con una mayor participación de las bases, y una mayor conciencia de la importancia de la participación de la mujer y de la equidad entre varones y mujeres.

Si bien es cierto, el fortalecimiento de la organización comunal y la participación (y sobre todo la participación en equidad), es un proceso de muy largo plazo que está condicionado por factores de tipo histórico y cultural que están fuertemente arraigados en las sociedades campesinas, no obstante, la formación de varones líderes y mujeres lideresas y sobre todo la participación de éstos/as en cargos comunales y dentro de los municipios, permite esperar un impacto futuro en el cambio de normas, estructuras organizativas y modelos de gestión, a favor de la mayor participación, la equidad y sostenibilidad ambiental.

4.5. Sostenibilidad.

Valoración MEDIA – ALTA.

Existen diversos factores que garantizan la sostenibilidad de la propuesta del Programa, a nivel político, institucional, tecnológico y ambiental.

Entre estos factores resaltan el apoyo y respaldo de las autoridades comunales y municipales y la mayor participación de ambos en el financiamiento de las actividades promovidas por el socio local dentro de la zona, destacando la incorporación de proyectos que promueven el desarrollo productivo sostenible, dentro de los Presupuestos Participativos de los 8 distritos de intervención. Este proceso se ve sostenido en la utilización de los planes de desarrollo comunal.

A nivel institucional, juega también un rol importante la capacidad de apoyo desde el socio local quien cuenta con un programa permanente de intervención en la zona y una alta capacidad de gestión (en recursos institucionales, en recursos humanos, metodológicos, de infraestructura y equipamiento) para dar soporte a la continuidad de los procesos emprendidos con el Programa.



En el aspecto tecnológico juegan también a favor unos importantes cambios a nivel de prácticas (de gestión de recursos naturales y productivos) las cuales encuentran en las granjas comunales, promotores, promotoras, productores y productoras líderes, la posibilidad de generar nuevos modelos productivos que puedan transferirse o que puedan ser replicados por otros productores y productoras.

Sin embargo, la sostenibilidad del Programa se ve limitada principalmente por la falta de recursos económico-financieros para la realización de las actividades necesarias que aseguren la continuidad de los procesos. Los requerimientos de inversión, sobre todo para la mejora de infraestructura productiva, sobrepasan las posibilidades de las autoridades locales (municipios), comunidades y familias. Si bien es cierto a nivel local se cuenta principalmente con los recursos de los Presupuestos Participativos, la mano de obra y materiales que puede aportar la comunidad y otros recursos financieros que pueden gestionar sobre todo los Gobiernos Locales, estos recursos no son suficientes para dar el respaldo necesario al proceso de impulso de las actividades productivas. Este aspecto resalta aún en mayor medida la necesidad de contar con un apoyo de financiamiento externo para asegurar la continuidad de los procesos e impactos logrados con el Programa.

5. LECCIONES APRENDIDAS Y DESAFÍOS A FUTURO.

5.1. Principales aprendizajes del Programa.

EN RELACIÓN AL PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DEL PROGRAMA:

- En primer lugar, ha quedado demostrada la importancia del enfoque del Programa, en el que se integran unas líneas transversales como eje importante de la intervención y que permite precisamente la profundidad de impacto deseada en la generación de procesos de desarrollo que impacten efectivamente en la reducción de la pobreza.
- Sin embargo, y si bien es cierto ha quedado demostrada la validez de los objetivos del Programa, la experiencia de la intervención señala la necesidad de revisar el diseño de la estrategia, a fin de diferenciar y al mismo tiempo articular adecuadamente los componentes sectoriales con las líneas transversales. (Como vimos en el análisis del diseño, los componentes 1 y 3 se han confundido en el planteamiento y la práctica con las transversales de organización y sostenibilidad ecológica).
- Para lo anterior es necesario ajustar además la metodología seguida para la identificación de los problemas y la formulación de los objetivos. A este respecto, es evidente que es necesario sobre todo que haya una lectura más amplia de la problemática desde las transversales, a partir de la cual se formulen unos objetivos más adecuados y que estén adecuadamente integrados en cada uno de los componentes y cada una de las estrategias.
- Asimismo, garantizar una mayor profundidad de impacto requiere de una mayor focalización de la intervención, tanto a nivel de la población meta propuesta como de las actividades productivas promovidas. Esta focalización deberá responder a una relación adecuada entre metas, calidad del proceso y consecuentemente, capacidad operativa y de respuesta de la población sujeto.

EN RELACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:



- Los objetivos planteados por el Programa están sujetos a procesos de largo plazo y por ende deben ajustarse las estrategias y metas previstas a los ritmos reales que éstos procesos demandan. En particular es importante tener en cuenta los siguientes procesos:
 - ✓ Proceso de mejora genética a unos 15 a 20 años.
 - ✓ Proceso gradual de recuperación y mejora de calidad de áreas de pastos.
 - ✓ Proceso lento de adopción de prácticas adecuadas para el manejo de los recursos naturales y manejo pecuario.
 - ✓ Proceso lento de empoderamiento de promotores y su aceptación como personas calificadas para dar asistencia técnica.
 - ✓ Proceso de muy largo plazo en cuanto a la generación de cambios en las estructuras organizativas, normas, criterios de participación y equidad de género.
- En la generación de cambios en estos procesos de largo plazo, ha quedado demostrada la importancia crucial de la capacitación integral y dirigida hacia todos y cada uno de los actores locales que cumplen un rol fundamental en los procesos de desarrollo local, en los que interviene el Programa.
- Sin embargo, estos procesos de largo plazo, exigen además una estrategia de acompañamiento mucho más amplia que asegure en principio la implementación efectiva de los instrumentos de gestión elaborados: PDC, planes estratégicos de granjas, planes de mejora genética y manejo de pastos. En esta estrategia de acompañamiento es importante tomar en cuenta la necesidad de una mayor sensibilización de todos y cada uno de los actores locales en cuanto a la importancia de los cambios a nivel de las estructuras, normas, políticas y mecanismos de funcionamiento de la comunidad, organizaciones de base y gobiernos locales.
- Asegurar los procesos de calidad en la producción y la transformación de productos, con un adecuado manejo de los recursos naturales, requiere de una mucha mayor inversión en infraestructura y equipamiento. Dadas las limitaciones económicas local, es importante promover un mayor apalancamiento de recursos (locales y externos), usando estrategias de cofinanciación, y el uso más eficiente de los mismos, estableciendo unos criterios más adecuados en la selección de los beneficiarios de las inversiones en infraestructuras y equipos.
- La calidad en elaboración de productos con valor agregado depende de la calidad de la materia prima. Por lo tanto debe mejorarse primero la materia prima para asegurar eficiencia y rentabilidad.
- La generación de los impactos deseados en el desarrollo económico local, depende de una estrategia comercial adecuada. Para ello es absolutamente necesario promover/facilitar la elaboración de instrumentos concretos para la gestión comercial: estudios de mercado y planes de negocio. Con apoyo de los mismos, se debe enfatizar en la identificación e implementación de estrategias de acompañamiento en los procesos de comercialización.
- En lo que respecta al fortalecimiento de la organización y participación comunal (principalmente) es necesarios que haya una participación directa del Programa con actividades específicas que promuevan la revisión y adecuación progresiva de las normas comunales y sus estructuras organizativas, desde un punto de vista legal.
- Y en lo que se refiere a la promoción de la equidad de género, es de suma importancia lograr diferenciar en la práctica (más allá de la teoría) la equidad de género de la igualdad de género. En ese sentido, ha quedado más que claro que



no basta con realizar actividades específicas orientadas al empoderamiento de las mujeres, sino que es necesario que en cada una de las actividades se consideren estrategias específicas que promuevan una mayor participación de las mismas en condiciones similares a los varones y que a la vez es necesario también considerar acciones específicas de sensibilización y capacitación sobre el tema de equidad a los varones, líderes y autoridades, a fin de promover una mayor apertura de éstos hacia la participación de las mujeres.

5.2. Principales desafíos a futuro.

Los desafíos a futuro señalan los principales temas que quedan en la agenda pendiente del Programa para asegurar los impactos buscados en la mejora de la calidad de vida de las familias y comunidades, y su sostenibilidad a futuro. Estos temas son los siguientes:

En los componentes sectoriales:

Manejo y uso sostenible de los recursos naturales:

- Culminación del cercado de pastos en granjas comunales y cercado de pastos en áreas de manejo individual (familiar).
- Implementación de sistemas adecuados de pastoreo.
- Asegurar la intangibilidad de las áreas protegidas en las fuentes de agua e implementar el proceso de gestión de las REPANA.
- Garantizar la gestión sostenible de las áreas de bosque reforestadas.
- Continuidad de la labor de los CORENA y participación más activa en la gestión integral de los recursos naturales.
- Mantenimiento y operación adecuados de los sistemas de riego para una eficiente gestión del recurso agua. Fortalecimiento de los comités de riego.

Incremento de la rentabilidad de las actividades productivas:

- Incremento de la disponibilidad de infraestructura adecuada para el manejo pecuario y la transformación de productos.
- Mayor incremento de la producción y productividad, sobre todo a nivel de productores individuales.
- Estandarización de la calidad e incremento del valor agregado en los productos fibra, lana, carne, leche y derivados.
- Establecimiento de otros canales de comercialización a nivel local, regional y nacional.
- Incremento de los volúmenes de venta para todos los productos promovidos.

Fortalecimiento de la organización y articulación con el Gobierno Local:

- Validación, seguimiento, elaboración de planes de trabajo y de financiamiento para la ejecución de los proyectos de los PDC.
- Mayor participación y liderazgo de los Gobiernos Locales en la promoción de las actividades productivas.
- Fortalecimiento de la CODENY para la concertación y gestión de proyectos para el desarrollo económico local.

En las Líneas Transversales:

Capacidades Locales, participación y organización:



- Participación amplia (con voz y voto) de la población y de las organizaciones de base en las asambleas comunales y presupuestos participativos locales.
- Asimilación de los CORENA dentro de la organización comunal, mejor definición de su rol, funciones y mecanismos de funcionamiento.
- Articulación de promotores pecuarios a la labor de las juntas directivas comunales, comités de granja y gobiernos locales.
- Funcionamiento de las granjas como centros de transferencia tecnológica a productores.

Equidad de Género:

- Incorporación de la perspectiva de género y los objetivos de equidad en las normas comunales. (Este desafío es el más importante)
- Apertura de las comunidades a la participación equitativa de varones y mujeres en asamblea comunal.
- Participación equitativa del varón y la mujer en las decisiones sobre la gestión de la unidad productiva familiar.
- Iguales oportunidades de empleo y remuneración por los trabajos a varones y mujeres.
- Reconocimiento por parte de la comunidad, autoridades y población en general, de la igualdad de derechos entre varones y mujeres.
- Reconocimiento igualitario de las capacidades de las mujeres promotoras y los varones promotores.
- Mayor participación de la mujer en cargos comunales y municipales, y mayor respaldo a su gestión.
- Mayor participación organizada de las mujeres.

Sostenibilidad Ecológica:

- Gestión adecuada de REPANA en las fuentes protegidas y réplica del modelo a otras comunidades.
- Recuperación y mejora de las áreas de pastos degradadas.
- Gestión sostenible de las áreas reforestadas.
- Liderazgo de comunidades, organizaciones de base y gobiernos locales en la gestión sostenible de sus recursos naturales.

Derechos humanos:

- Incorporación efectiva del enfoque de derechos humanos en los procesos de desarrollo de las comunidades del Nor Yauyos.

6. RECOMENDACIONES FINALES.

En primer lugar, luego de finalizada la intervención, es necesario garantizar un adecuado acompañamiento a los diferentes actores locales involucrados en el desarrollo del Programa, a fin de poder continuar con los procesos de desarrollo impulsados y sostener los resultados e impactos alcanzados.

En segundo lugar, es absolutamente necesario promover la continuación de una siguiente fase del Programa, ya que sólo de esta manera podrán asegurarse los impactos en la profundidad deseada no sólo en cuanto a la generación de ingresos



económicos, sino y sobre todo a nivel de la organización comunal, la participación, la equidad y sostenibilidad.

Las principales recomendaciones puntuales para la gestión futura de la propuesta son las siguientes:

- En primer lugar, como ya hemos visto en las lecciones aprendidas, es recomendable revisar el diseño de la estrategia del Programa y plantear una metodología que asegure una adecuada integración de las líneas transversales y su articulación más eficiente con los componentes sectoriales. En particular, y a la luz de los resultados obtenidos, es importante revisar y asegurar una estrategia más adecuada en las líneas transversales de equidad de género, participación y organización.
- En el diseño de una siguiente fase se deberá además profundizar en el análisis de cada uno de los actores identificados y plantear de acuerdo a ellos estrategias específicas y diversificadas, que promuevan una mayor participación y que permiten priorizar esfuerzos y recursos.
- Es pertinente también que en una intervención futura se determine una población meta que permita garantizar una relación más adecuada entre la capacidad operativa del equipo técnico, la calidad de la intervención y la profundidad de impacto deseada.
- Asimismo, se considera pertinente considerar como parte de los grupos beneficiarios a las asociaciones de productores ya existentes en la zona, y promover además la conformación de otros grupos asociados, lo cual se presume será útil para elevar la eficacia y eficiencia de la capacitación y asistencia técnica en el manejo productivo, valor agregado y comercialización.
- En el desarrollo de la estrategia deberán tenerse muy en cuenta los tiempos y ritmos requeridos por los procesos de cambio impulsados por el Programa (cambios de tipo estructural), teniendo en cuenta que éstos son procesos de largo plazo. En base a ello deben definirse más adecuadamente las metas propuestas y el calendario de actividades.
- En cuanto a la capacitación, siempre es recomendable revisar el diseño y ajustarlo lo más posible a las características de la población objetivo. Asimismo, como ya lo hemos mencionado también, enfatizar el carácter integral y articulador de la capacitación, dirigida a todos los actores locales implicados. En lo que se refiere a la capacitación de promotores y promotoras, es evidente que ésta debe de ser de carácter permanente, manteniendo siempre abierta la oportunidad para otros varones y mujeres líderes de destacarse como tales. Del mismo modo, en cuanto a los ritmos de capacitación a productores y productoras, es claro también que una siguiente fase deberá incidir en mucha mayor medida en una capacitación mucho más intensiva.
- De igual manera es evidente que debe continuarse con la implementación de infraestructura y equipamiento, sin embargo, sí es necesario revisar y establecer mejores criterios para la definición de los apoyos concretos (a granjas y productores individuales) a fin de garantizar una mayor eficiencia en el uso de los recursos.
- Se deberá contar también con unos estudios de mercado sobre los cuales se sostengan más adecuadamente la definición de las estrategias para el desarrollo de la comercialización de los productos promovidos.
- Será importante además en una siguiente fase, definir más claramente la estrategia de acompañamiento del Programa: definir lo que entendemos por acompañamiento;



establecer los objetivos específicos (lógicamente correspondientes con los objetivos del Programa); definir la metodología, las actividades e instrumentos; y la organización del equipo para realizar el acompañamiento. Dentro de la estrategia de acompañamiento, es recomendable además prestar atención especial a las acciones de acompañamiento para las organizaciones comunales y municipios.

- Es necesario para garantizar la sostenibilidad futura, continuar y enfatizar la articulación entre la comunidad y los Gobiernos Locales, buscando involucrar en mayor medida a estos últimos a fin de garantizar su mayor compromiso y apoyo en el desarrollo de iniciativas que permitan la continuidad de los procesos impulsados por el Programa, no sólo a través del cofinanciamiento de las actividades sino también a partir del establecimiento de políticas de largo plazo.
- Finalmente, es importante que el equipo del socio local logre generar un proceso de reflexión más amplio sobre los aprendizajes del Programa y que éste se comparta con los actores locales. En ese proceso será importante además que el equipo pueda identificar además cuáles son todavía sus principales dificultades en el manejo de la herramienta de programas, el conjunto de los conceptos y las herramientas metodológicas/institucionales necesarias para una implementación más eficiente.